



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ : ΓΕΩΡΓΟΥΔΗ ΠΕΡΣΕΦΩΝΗ  
ΚΑΡΑΣΤΑΜΑΤΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ  
ΓΕΩΡΓΟΥΔΗ ΕΙΡΗΝΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2009**

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά  
του επιβλέπων καθηγητή μας  
κ. Γεράσιμο Λούτα για τη  
συμπράσταση και τη βοήθεια του κατά  
τη διάρκεια της συγγραφής της  
πτυχιακής μας εργασίας.*

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

1.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.....	10
1.2 Περιεχόμενο της έννοιας και δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	18
1.3 Παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στις δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων.....	23
1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	26

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
2.1.1 Εισαγωγή.....	29
2.1.2 Έννοια και περιεχόμενο της Ανάλυσης θέσης εργασίας.....	29
2.1.3 Η διαδικασία, τα στάδια και οι μέθοδοι της Ανάλυσης θέσης Εργασίας.....	30
2.1.4 Έννοια και στοιχεία της περιγραφής εργασίας.....	39
2.1.5 Στόχοι και συνήθη προβλήματα – λάθη στην περιγραφή θέσης εργασίας.....	42
2.1.6 Επίλογος.....	44

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## 2.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.2.1 Εισαγωγή.....	44
2.2.2 Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.....	45
2.2.3 Αξιολόγηση υπάρχοντος προσωπικού.....	46
2.2.4 Πρόβλεψη και καθορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό....	48
2.2.5 Επίλογος.....	50

## 2.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.3.1 Εισαγωγή.....	50
2.3.2 Η διαδικασία της προσέλκυσης και οι πηγές της.....	51
2.3.3 Η επιλογή των υποψηφίων.....	54
2.3.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.....	58
2.3.5 Επίλογος.....	61

## 2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.4.1 Εισαγωγή.....	62
2.4.2 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	62
2.4.3 Σκοπός, διαδικασία και μέθοδοι αξιολόγησης.....	65
2.4.4 Συστήματα αμοιβών των εργαζομένων. Παράγοντες και σκοποί τους.....	70
2.4.5 Επίλογος.....	79

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

3.1 Έννοια και μέσα επικοινωνίας.....	80
3.2 Ιστορική αναδρομή στην ανάπτυξη της επικοινωνίας.....	86

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

3.3 Σκοπός της επικοινωνίας.....87

3.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας.....89

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

#### **4.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

4.1.1 Εισαγωγή.....94

4.1.2 Μορφές επικοινωνίας.....94

4.1.3 Είδη επικοινωνίας.....100

4.1.4 Επίλογος.....114

#### **4.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

4.2.1 Εισαγωγή.....115

4.2.2 Εμπόδια στην επικοινωνία.....115

4.2.3 Αποτελέσματα της ατελούς επικοινωνίας.....118

4.2.4 Προβλήματα επικοινωνίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς.....119

4.2.5 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική επικοινωνία.....121

4.2.6 Επίλογος.....124

#### **4.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

4.3.1 Εισαγωγή.....124

4.3.2 Η επικοινωνία στη συμμετοχική διοίκηση.....125

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

4.3.3 Αρχές της σωστής επικοινωνίας στην επιχείρηση.....126

4.3.4 Οι επιχειρησιακές πληροφορίες.....129

4.3.5 Παρακίνηση.....131

4.3.6 Επίλογος.....134

#### 4.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.4.1 Εισαγωγή.....135

4.4.2 Έννοια και ορισμός της ηγεσίας.....135

4.4.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη.....136

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

#### **ΕΡΕΥΝΑ**

5.1 Στόχος και αντικείμενο της έρευνας.....138

5.2 Μέθοδος συλλογής πληροφοριών για την έρευνα.....138

Ερωτηματολόγιο.....138

5.3 Αποτελέσματα της έρευνας.....144

5.4 Συμπεράσματα.....159

Βιβλιογραφία.....165



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο **Κεφάλαιο 1** της παρούσας εργασίας θα γίνει μια αναφορά των δύο πολυσυζητημένων εννοιών Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, με βάση ορισμούς και συμπεράσματα διακεκριμένων ατόμων στο είδος αυτό, που επεξηγούν την μετεξέλιξη, τις διαφορές, τον διαχωρισμό του ρόλου της κάθε μιας διοίκησης στην λειτουργία της επιχείρησης. Στη συνέχεια επικεντρωνόμαστε στην έννοια και στις δραστηριότητες του σύγχρονου όρου της ΔΑΠ, μέσω της επίδρασης από τους παράγοντες του περιβάλλοντος. Και καταλήγουμε με τους στόχους της Διοίκησης προς το όφελος της επιχείρησης.

Στο **Κεφάλαιο 2**, θα αναλυθούν οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή η ανάλυση του περιεχομένου κάθε εργασίας στην επιχείρηση, με σκοπό τον προγραμματισμό των αναγκών για την κατάρτιση ενός προγράμματος προσέλκυσης και επιμόρφωσης του επιλεγμένου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την αξιολόγηση των αμοιβών τους βάσει της απόδοσής τους στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.

Στο **Κεφάλαιο 3**, θα αναφερθούμε στις επιχειρησιακές επικοινωνίες, στην έννοια και τα μέσα που χρησιμοποιούμε στην προσωπική αλλά και στη επαγγελματική μας ζωή. Μέσα από μια ιστορική αναδρομή θα διαπιστώσουμε την σπουδαιότητα της επικοινωνίας στη ζωή μας και την εξέλιξή της με το πέρασμα των χρόνων, σε μια διαδικασία βασική είτε αφορά επαγγελματικό σκοπό είτε όχι.

Στο **Κεφάλαιο 4**, θα παρουσιάσουμε τις λειτουργίες της επιχειρησιακής επικοινωνίας, δηλαδή τις μορφές και τα είδη που χρησιμοποιούνται, με σκοπό την απαλοιφή των εμποδίων και των προβλημάτων κατά τη «μεταφορά» του μηνύματος βάση κάποιων προϋποθέσεων. Στην Διοίκηση μιας επιχείρησης η επικοινωνία λειτουργεί βάση κάποιων αρχών για την αποτελεσματικότητά της, όπου συνδέονται με τις επιχειρησιακές πληροφορίες και την παρακίνηση όπως ορίζει ο κάθε ηγέτης.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Στο **Κεφάλαιο 5**, γίνεται η παρουσίαση της έρευνας της εν λόγω εργασίας. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται ο στόχος και το αντικείμενο της έρευνας, που δεν είναι άλλος από την καταγραφή της σύνδεσης και συμβολής της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της επιχειρησιακής επικοινωνίας σε μια επιχείρηση. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδο συλλογής πληροφοριών, τα αποτελέσματα αυτού και η απεικόνισή τους και τέλος τα συμπεράσματα που βγάλαμε με την ανάλυση των αποτελεσμάτων.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η σύγχρονη επιχείρηση δεν είναι μόνο μία οικονομική μονάδα! Είναι ένας χώρος κοινωνικών συναινέσεων και συγκρούσεων. Είναι ένα πεδίο συνάντησης, αλληλεξάρτησης, ανταγωνισμού και σύνθεσης διαφορετικών επιμέρους λειτουργιών και συμφερόντων μέσα από το οποίο οι εργαζόμενοι συνυπάρχουν και συνεργάζονται σύμφωνα με τους κανόνες της εκάστοτε εταιρίας καθώς επίσης και του κοινωνικού αλλά και επαγγελματικού συνόλου.

Για τους λόγους αυτούς, η δραστηριότητα της σύγχρονης επιχείρησης, δεν αξιολογείται μόνο με βραχυχρόνια ή μακροχρόνια κριτήρια οικονομικής βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας, αλλά ανάλογα με την προσφορά της στη συνολική βελτίωση της ποιότητας ζωής, την ανάπτυξη, την κοινωνική ευημερία και συνοχή. Κατά συνέπεια, ο στόχος δεν είναι απaráκλητα οικονομικού μεγέθους αλλά κατ' επέκταση μιας διαρκούς ανάπτυξης και διάκρισης προσωπικοτήτων τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον κοινωνικό κύκλο των εργαζομένων.

Ο εκσυγχρονισμός είναι μία σύνθετη διαδικασία, που θα πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία, μέρα με τη μέρα μιας νέας λειτουργικής σύνθεσης, δηλαδή μιας καλύτερης συμπόρευσης της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της ανθρώπινης κοινωνίας και της ευελιξίας στην επιχείρηση. Δεν είναι πάντα και απαραίτητα τροχοπέδη σε επαγγελματικές εξελίξεις αλλά αρωγός στην σωστή λειτουργία και την αυτοματοποίηση διαδικασιών της εταιρίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται σαφές, ότι η κατάσταση και οι προοπτικές των εργασιακών σχέσεων και γενικότερα των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση, αποτελούν κρίσιμο πεδίο δοκιμασίας. Ένα δύσκολο «στοίχημα» για την επιχείρηση και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους που πρέπει να συνεννοηθούν, να κινητοποιηθούν, να αποδώσουν και να αναπτυχθούν μαζί, συντονίζοντας αποτελεσματικά ενέργειες, γνώσεις, αποφάσεις, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της!

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 1.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

Σε ένα κόσμο ταχέως και συνεχώς αναπτυσσόμενο στους τεχνολογικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς, οικονομικούς τομείς, που οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν, ένα είναι το μόνο σίγουρο ότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός, σημαντικότερος και από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές.

Είναι ευνόητο ότι οι μηχανές, τα κτίρια και τα συστήματα δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν και να λειτουργήσουν χωρίς τον άνθρωπο, ο οποίος καταβάλλει είτε μυϊκή είτε νοητική δύναμη. Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων τονίζεται και με τη παρακάτω ρήση του Andrew Carnegie που αναφέρεται και στο βιβλίο των Σκουλά-Οικονομάκη : « Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδα τους. Πάρτε τα εργοστάσια μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια.»<sup>1</sup>

Όλες οι παραπάνω απόψεις οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα – συμπέρασμα το οποίο διαμορφώνεται ως εξής : οι επιχειρήσεις που έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες επιβίωσης, εξέλιξης και ανάπτυξης, είναι αυτές που είναι σε θέση να γνωρίζουν, τόσο τις ταχύτερες εξελίξεις στο περιβάλλον τους και να προσαρμόζονται σε αυτό , όσο και τη σημασία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Η διοικητική επιστήμη η οποία ασχολείται με το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι η Διοίκηση προσωπικού όπως ονομαζόταν παλιότερα ή Διοίκηση Ανθρωπίνων

---

<sup>1</sup> ΣΚΟΥΛΑΣ Ν.-ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Κ.(1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις ΚΑΠΑ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

πόρων όπως ονομάζεται σήμερα. Για να γίνει κατανοητή αυτή η μετεξέλιξη στον όρο της επιστήμης αυτής, θα αναφερθούμε ξεχωριστά στους όρους Διοίκηση Προσωπικού και στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων αλλά και στις αιτίες της αλλαγής.

Ο Λούτας Γ. στις σημειώσεις του αναφέρει τρεις ορισμούς για την Διοίκηση προσωπικού. Ο πρώτος κλασικός ορισμός υποστηρίχτηκε από το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης και Ανάπτυξης και έχει ως ακολούθως : «Διοίκηση προσωπικού είναι αυτό το κομμάτι της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων, το οποίο ασχολείται με το προσωπικό της επιχείρησης, καθώς επίσης με τις σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση. Αντικειμενικός σκοπός είναι η ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης – εργαζομένων. Η επιχείρηση δίδοντας ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού προσπαθεί να τους εμποτίσει με την ολοκληρωτική συμβολή τους στους επιχειρησιακούς στόχους.» Στη συνέχεια αναφέρεται ο δεύτερος ορισμός από τους Torrington D. & Hall L. (1991, σελ.12 ) : Διοίκηση προσωπικού είναι μια σειρά από δραστηριότητες που αφορούν την αλληλεπιδίωξη υλοποίησης κοινών στόχων επιχείρησης και εργαζομένων και χωρίζεται σε δύο στάδια : Πρώτον, υπάρχει μια γενικότερη συμφωνία για την φύση και το αντικείμενο των στόχων, οι οποίοι πρέπει να υλοποιηθούν και δεύτερον, διασφαλίζεται η υλοποίηση των συμφωνηθέντων. Οι ανωτέρω συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η φιλοσοφία τους για τη Διοίκηση προσωπικού εδράζεται σε τρεις βασικούς άξονες :

1.Καθορίζονται και καταγράφονται οι αμοιβαίες προσδοκίες που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο τόσο από τη πλευρά της επιχείρησης όσο και από τη πλευρά των εργαζομένων.

2.Σκιαγραφούνται και αποτυπώνονται μια σειρά συμφωνιών και αλληλοδεσμεύσεων μεταξύ προσωπικού και επιχείρησης και

3.Ελέγχουν το περιεχόμενο των συμφωνιών για να επιβεβαιωθεί ότι οι αμοιβαίες προσδοκίες έχουν υλοποιηθεί.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ο τρίτος ορισμός είναι κατά τον Κανελλόπουλο Χ. (1991, σελ. 17 ) ο οποίος λέει ότι η Διοίκηση προσωπικού ( Personnel Management ) είναι η στρατολόγηση, ( δηλ Αναζήτηση και εξεύρεση ), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις, ή υπηρεσίες. Αυτός ο ορισμός συμπληρώνεται από τον γράφοντα ( 1995 σελ. 1 ) ως εξής : Διοίκηση προσωπικού είναι μια επιτελική δραστηριότητα που σκοπό έχει την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων.<sup>2</sup>

Επιπλέον πληροφορίες που μας δίνονται μέσω των σημειώσεων του κ. Λούτα όσο αναφορά το ιστορικό κομμάτι της Διοίκησης προσωπικού είναι οι εξής : Η διοίκηση προσωπικού πρωτοεμφανίστηκε στην Αγγλία, αμέσως μετά από τη βιομηχανική επανάσταση και εξαπλώθηκε στη Μεγάλη Βρετανία, την Ευρώπη και όλα τα οικονομικώς ανεπτυγμένα κράτη του κόσμου. Η διοίκηση προσωπικού έχει μικρή χρονική διάρκεια στη Ελλάδα όπου εμφανίστηκε μετά τον Β παγκόσμιο πόλεμο και η παρουσία της είναι αισθητή πιο πολύ στις μεγάλες επιχειρήσεις και λιγότερο στις μεσαίες. Ουσιαστικά οι αρχές της Διοίκησης προσωπικού άρχισαν να εφαρμόζονται όταν απαιτήθηκε μεγαλύτερη προσπάθεια από τους εργαζομένους, οι οποίοι έπρεπε να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς απαιτούσαν περισσότερη παραγωγή και ποιοτική αναβάθμιση των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Διοίκηση προσωπικού κατά τους Μπουραντά – παπαλεξανδρή ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι τα εργαλεία της Διοίκησης προσωπικού είναι : η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και οι

---

<sup>2</sup> ΛΟΥΤΑΣ Γ. (2008), Σημειώσεις « Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων »

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση , ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κύριο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.<sup>3</sup>

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια μετατόπιση στις αρχές της διοίκησης προσωπικού αλλά μια συνολική αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει την λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Υπάρχει πλήθος συγγραφέων που έχουν ασχοληθεί με την εννοιολογική διερεύνηση των δυο όρων. Κάποιοι μάλιστα πιστεύουν ότι οι δύο αυτές έννοιες είναι ταυτόσημες. Η πλειοψηφία όμως τις θέλει να διαφέρουν σε σημεία τα οποία δεν εστιάζουν τόσο στις κύριες λειτουργίες τους, όσο στη γενική φιλοσοφία που διέπει τη καθημία.

Ο Χυτήρης Λ. αναφέρει στο βιβλίο του ότι η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες : το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Η δεύτερη αιτία αφορά τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Οι πιο σημαντικές αλλαγές από αυτές αφορούν ή είναι :

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός.
- Συρρίκνωση ή διερεύνηση τομέων οικονομίας( πχ Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών)
- Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων ( Ευρωπαϊκή Ένωση )
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- Εθνική – Ευρωπαϊκή νομοθεσία

---

<sup>3</sup> . ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού ( εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες )
- Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων, τμημάτων.
- Τεχνολογία πληροφοριών
- Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- Διαφορετικά νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης ( πχ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας )
- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης ( πχ τηλεργασία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων )

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών εννοείτε ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό λοιπόν το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαίο, κατά τον συγγραφέα, να εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματικότερη διοίκηση τους.

Συνεχίζει αναφέροντας το αντικείμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το οποίο αποτελούν οι απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα : Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Καταλήγει στον ορισμό της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων ο οποίος είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (πχ προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής ) και λειτουργικών ( πχ επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση ) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.<sup>4</sup>

Όπως προαναφέρθηκε η Διοίκηση προσωπικού (ΔΠ) και η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) διαφέρουν κυρίως στη φιλοσοφία που τους διέπει. Ο Λούτας Γ. στις σημειώσεις του αναφέρει την ειδοποιό διαφορά τους η οποία και είναι η εξής : Η διοίκηση προσωπικού είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική και προσπαθεί εξίσου να εξυπηρετήσει τους επιχειρησιακούς στόχους σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι περισσότερο τεχνοκρατικής μορφής και τα στελέχη είναι προσανατολισμένα στο να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους.<sup>5</sup>

Για τους Μπουραντά – Παπαλεξανδρή οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα τους. Στο συγκεκριμένο εννοιολογικό μοντέλο το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και στα μηχανιστικά εργαλεία που διατίθενται υπάρχει προσπάθεια εναρμόνισης χωρίς να επιχειρείται η αλλαγή, η εξέταση ή η σύνδεση τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Ουσιαστικά η ΔΑΠ για τους συγγραφείς ορίζεται ως μια σειρά από ρόλους και ενέργειες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον. Επιπλέον αναφέρονται ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές

---

<sup>4</sup> ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS

<sup>5</sup> ΛΟΥΤΑΣ Γ. (2008), Σημειώσεις « Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων »



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

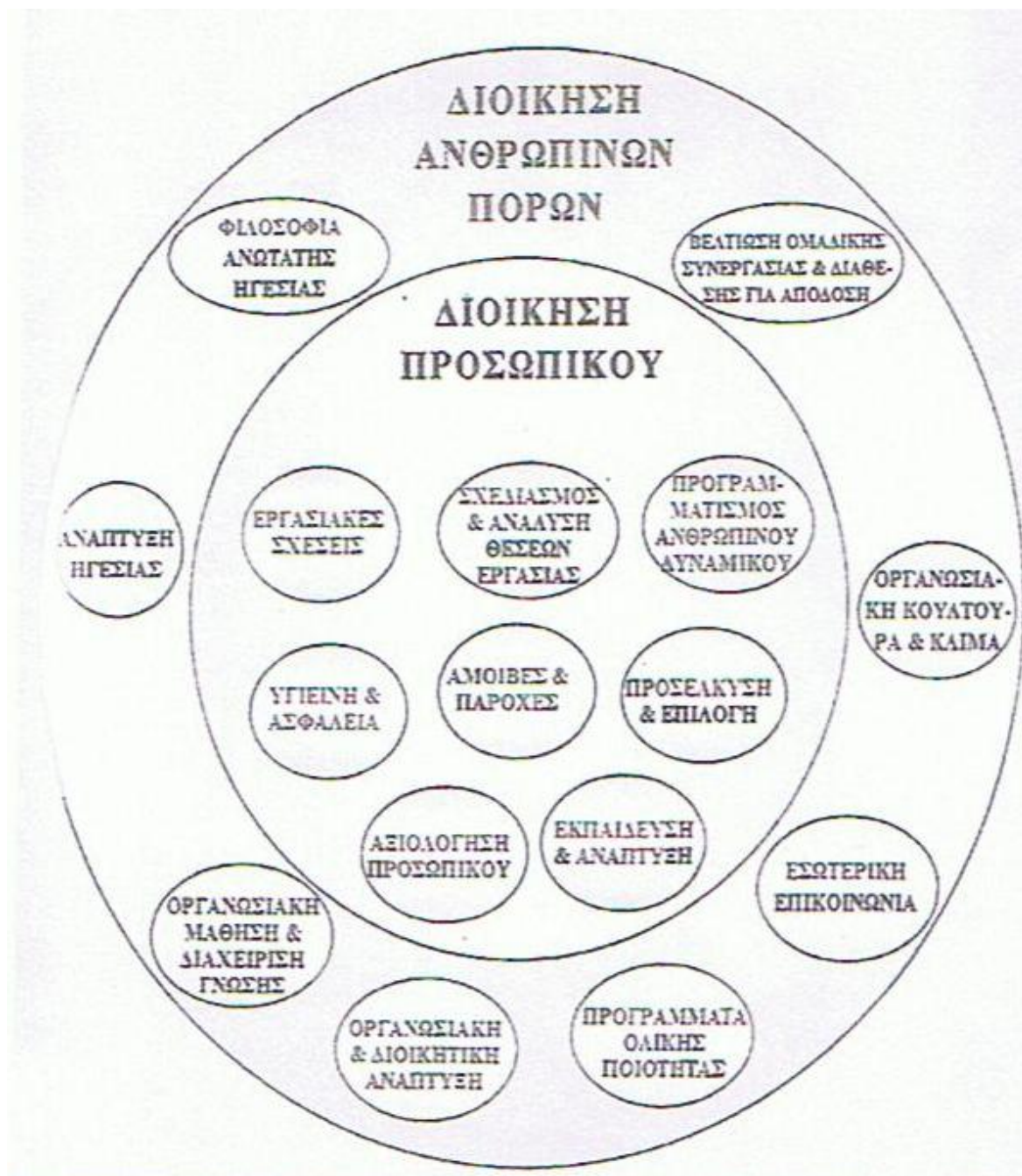
μεταξύ ΔΑΠ και ΔΠ που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία που είναι οι ακόλουθες :

- Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους.
- Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ ο κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
- Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στη κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη ΔΠ.
- Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία.
- Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρωπίνου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες. Επίσης για να δοθεί μια καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ τονίζεται το γεγονός

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.<sup>6</sup>

**Διάγραμμα 1.1 : διοίκηση προσωπικού – διοίκηση ανθρωπίνων πόρων<sup>7</sup>**



<sup>6</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΙΕΝΟΥ

<sup>7</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΙΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **1.2 Περιεχόμενο της έννοιας και δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.**

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι άνθρωποι σε σχέση με τους υλικούς πόρους. Αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους ερχόμενοι πολλές φορές και σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπευθύνων. Παρακάτω αναλύεται η έννοια του όρου, οι δραστηριότητες της και η επίδραση του περιβάλλοντος σε αυτή.

Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες . Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή, σύμφωνα με τον όρο που χρησιμοποιούν οι οικονομολόγοι ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρηση τους. Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται και κατανέμονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά ενός εκάστου εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους όρους που χρησιμοποιούνται στο management, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους».<sup>8</sup>

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Βάση ψυχολογικών ενδείξεων υποστηρίζεται ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στον χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων, τουλάχιστον, μεταβλητών, οι οποίες είναι οι εξής: ικανότητα, κίνητρα, αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση. Μια άλλη άποψη, με βάση την κοινωνιολογία, τονίζει την προβληματική φύση των εργασιακών σχέσεων- τα αλληλένδετα προβλήματα του «ελέγχου» και της «αφοσίωσης». Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή το κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες (συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων), έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωση του. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να σχηματίζουν ομάδες και συνδικάτα προκειμένου να υπερασπίζονται τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα.

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους, όσο και διεθνώς.

Η στρατηγική σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενδέχεται να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσεως μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνον όταν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αποτελεσματική και εφόσον λαμβάνεται σοβαρά υπ’

---

<sup>8</sup> ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ROSILI

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

όψιν τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το στάδιο της πρόσληψης περιλαμβάνει την προσέλκυση, τη διαδικασία πρόκρισης, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού. Εξίσου σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις είναι η διατήρηση των ικανών ατόμων. Εάν σε μια εταιρία σημειώνονται τακτικές αποχωρήσεις ικανών στελεχών, η εταιρία αυτή αναγκάζεται να αναζητά διαρκώς καινούργιο προσωπικό, διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα. Στον αντίποδα της διατήρησης είναι η λύση της συνεργασίας, δηλαδή η απόλυση, δυσάρεστο καθήκον για κάθε μάνατζερ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απόλυση είναι αναγκαία, επειδή ο εργαζόμενος δεν τήρησε τους κανόνες εργασίας ή δεν ήταν επαρκώς αποδοτικός, ή λόγω μειώσεων των θέσεων εργασίας. Η διαδικασία λύσεως της συνεργασίας καθορίζεται συνήθως από κάποιον ειδικό σε ζητήματα διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή προβλέπεται στη σύμβαση εργασίας.

Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων.

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό το τμήμα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μας δείχνει ότι είναι εξίσου σημαντικό να αντιστοιχίσουμε μέσα στο χρόνο τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τόσο της οργάνωσης, όσο και των ατόμων.

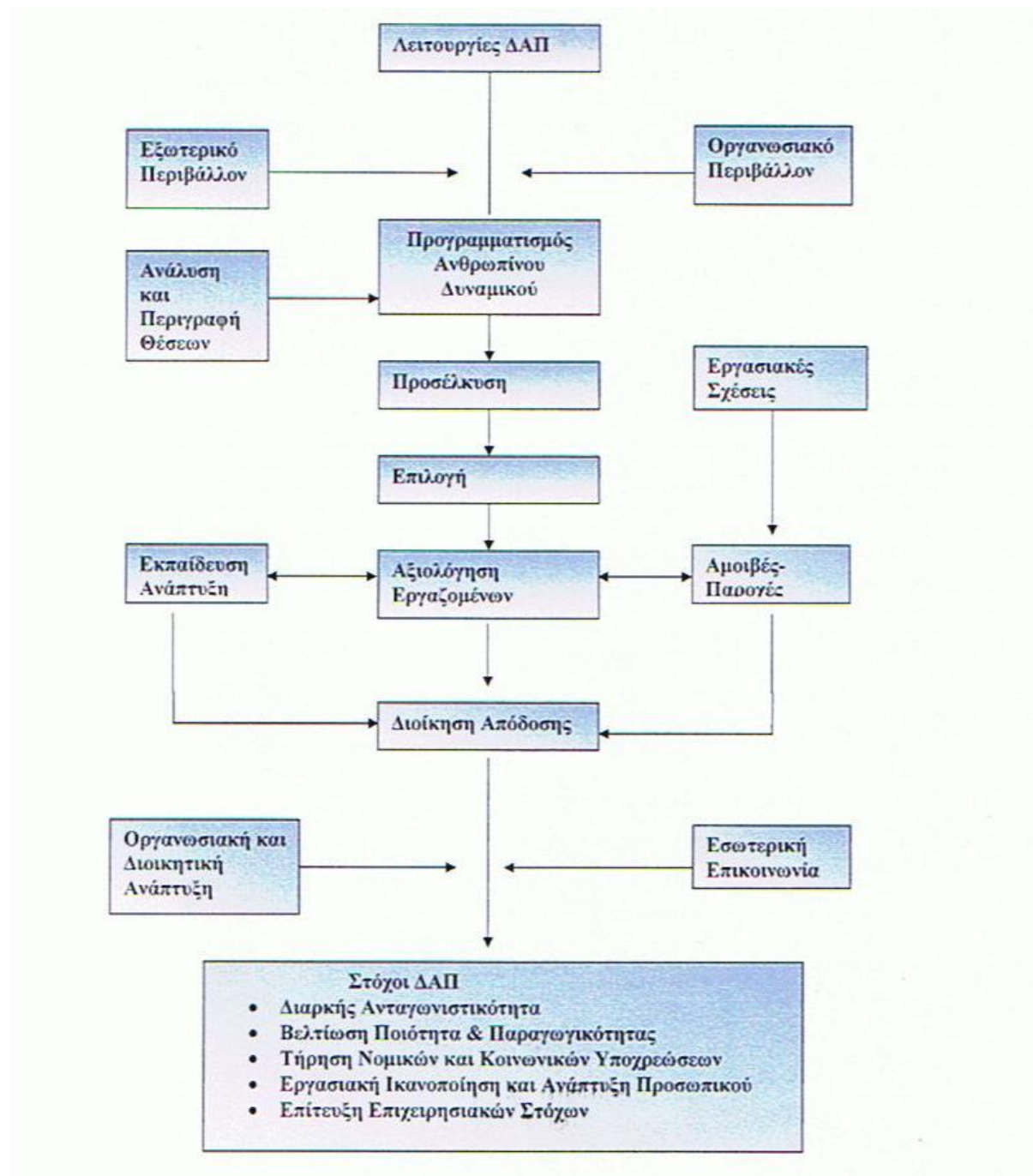
Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται. Η μικρή επιχείρηση δεν έχει συνήθως την οικονομική δυνατότητα να διατηρεί διακριτό τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (συνήθως ονομάζεται τμήμα προσωπικού ή εργασιακών σχέσεων ) που να παρακολουθεί ανελλιπώς την πρόοδο των ατόμων και την επίτευξη των στόχων. Αντί αυτού, ο κάθε μάνατζερ είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των συνεργατών του. Οι μεγάλες εταιρίες συνήθως διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικής βοήθειας για τους μάνατζερ γραμμής. Και στις δύο περιπτώσεις, μεγάλο μέρος της διαδικασίας της στελέχωσης, της ανταμοιβής και της αξιολόγησης της επίδοσης πρέπει να ολοκληρώνεται και να εφαρμόζεται από τους μάνατζερ.

Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων εμπεριέχει διάφορες λειτουργίες όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.2 Να σημειωθεί βέβαια ότι οι λειτουργίες αυτές οργανώνονται ανάλογα με τις ανάγκες, τους στόχους και το μέγεθος της κάθε επιχείρησης.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## Διάγραμμα 1.2 : Το περιεχόμενο της Δ.Α.Π<sup>9</sup>



Συνοπτικά, δηλαδή παρατηρούμε ότι το σκηνικό στο σύνολό των επιχειρήσεων αλλάζει με γοργούς ρυθμούς, πράγμα το οποίο καθορίζει τις συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις πλέον λειτουργούν σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά,

<sup>9</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

περιβάλλον. Όσο και αν αλλάζουν όμως οι εποχές οι στόχοι της κάθε επιχείρησης παραμένουν και είναι, η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα. Μοναδικό παράγοντα και κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

### **1.3 Παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στις δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων.**

Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους δεν είναι διαδικασία χωρίς απώτερο σκοπό. Ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τις πολιτικές και τις πρακτικές, ενώ οι παγκόσμιες και οι τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν ασκήσει μερικές φορές έμμεση ή «πολλαπλασιαστική» επίδραση.

Μια θεμελιώδης άποψη της κοινωνιολογίας είναι ότι οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον που έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά τους. Οι θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν εφαρμόσει αυτήν την ιδέα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας τον ρόλο των εξωτερικών παραγόντων ή δυνάμεων στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς. Αλλά η μελέτη του περιβάλλοντος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι αναλυτές έχουν συμπεριλάβει ολοένα και περισσότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή δράση και έχουν, επιπλέον, αναγνωρίσει ότι τα βέλη εστίασης δείχνουν και προς τις δύο κατευθύνσεις: το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις, αλλά και οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το περιβάλλον.

Για την εξέταση των πολλών διαστάσεων και της μεταβαλλόμενης φύσεως του περιβάλλοντος χρησιμοποιούμε ένα μοντέλο «ανοικτών συστημάτων».\*

Οι επιχειρήσεις λέγεται ότι είναι ανοικτά συστήματα επειδή χρειάζονται εισροές (για παράδειγμα, υλικά, ενέργεια, ανθρώπους και χρήματα) από το περιβάλλον



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

και τις μετασχηματίζουν σε εκροές, δηλαδή, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Με την ευρεία έννοια, το περιβάλλον είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης. Η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων, όμως, περιορίζεται στους παράγοντες ή στις δυνάμεις στις οποίες είναι ευαίσθητη μια επιχείρηση και στις οποίες πρέπει να αντιδράσει προκειμένου να επιζήσει. Έτσι, το περιβάλλον αναφέρεται σε όλα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από τα όρια ή το «σύστημα» μιας τυπικής επιχείρησης και έχουν τη δυνατότητα να την επηρεάσουν καθοριστικά, επιδρώντας ακόμα και στη στρατηγική της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, στις πολιτικές και τις πρακτικές της. Οι περί του συστήματος έννοιες ποικίλλουν, ανάλογα με το επίπεδο της ανάλυσης, όπως και ανάλογα με την ουσιαστική εστίαση ( για παράδειγμα, οικονομικοί πόροι ή πολιτικές δυνάμεις). Τα επίπεδα ανάλυσης περιλαμβάνουν την συγκεκριμένη επιχείρηση, το επίπεδο βιομηχανίας, το επίπεδο χώρου ( για παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή ) και το παγκόσμιο επίπεδο. Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος τονίζει ότι η δράση της διοίκησης επιχειρήσεων δεν είναι ξεχωριστή από τον κόσμο, αλλά συνδέεται με το ευρύτερο περιβάλλον. «Η υπάρχουσα εσωτερική δομή, στρατηγική και επιτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και με το οποίο αλληλεπιδρά και ανταγωνίζεται». Σύμφωνα με την άποψη αυτή, πρώτον, οι υπεύθυνοι για τις επιχειρήσεις υπόκεινται σε εξωτερικούς περιορισμούς ως προς τη δυνατότητά τους να εφαρμόσουν την όποια στρατηγική τους και δεύτερον, ο όποιος «καλύτερος τρόπος» διοίκησης εξαρτάται από το περιβάλλον ή το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το εσωτερικό της επιχείρησης :

- Οικονομικοί : Σε παγκόσμιο επίπεδο η αντικατάσταση τα τελευταία χρόνια , της κυριαρχίας των Η.Π.Α από ένα τριμερή

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

ανταγωνισμό της Βορείου Αμερικής, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών της Ανατολικής Ασίας. Στον ευρωπαϊκό χώρο και στο πλαίσιο της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ενοποίησης, η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε σειρά μέτρων για την άρση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων, υπηρεσιών και ανθρώπων.

- **Τεχνολογικοί :** Τα τελευταία είκοσι χρόνια, έχουν παρατηρηθεί αρκετές εξελίξεις σε σχέση με την τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών. Η ανάπτυξη της «τεχνολογίας της πληροφορίας» προέρχεται από την ενσωμάτωση της μικροηλεκτρονικής στις τηλεπικοινωνίες. Οι τεχνολογικές αλλαγές δημιούργησαν την υποδομή για το παγκόσμιο ελεύθερο εμπόριο, όπως επίσης μετάλλαξαν ριζικά τη φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για τους εργαζόμενους, υπαλλήλους γραφείου και βιομηχανικούς εργάτες.

- **Πολιτικοί :** Η ισχύς του πολιτικού πλαισίου διαμορφώνει τη φύση της σχέσεως απασχόλησης, και επιδρά και στα άλλα πλαίσια. Το κράτος είναι υπεύθυνο για την οικονομική πολιτική, η οποία επηρεάζει εν μέρει την αγορά εργασίας, καθώς επίσης θεσπίζει το νομικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων.

- **Κοινωνικοί :** Οι μεταβολές στο ποσοστό του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας, καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές, προσδιορίζουν το μέγεθος και τη σύνθεση του εργασιακού δυναμικού. Οι μεταβολές στο εργατικό δυναμικό προέρχονται όχι μόνον από τις αλλαγές στο μέγεθος και την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, αλλά και από τις ποσοστιαίες διακυμάνσεις συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

. \*(Σύστημα είναι μια δέσμη αλληλοσυνδεόμενων και αλληλεξαρτώμενων τμημάτων διαμορφωμένων κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Δηλαδή, δέχονται εισροές, τις οποίες μετασχηματίζουν και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν τα «ανοικτά» και τα «κλειστά» συστήματα. «Ανοικτά» όταν εξαρτώνται από το περιβάλλον τους και «κλειστά» όταν δεν εξαρτώνται, είναι αποκομμένα από τον έξω κόσμο.)

#### 1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια από κύριες λειτουργίες του Μάνατζμεντ και η σημασία της φαίνεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ ο οποίος είναι : « Μάνατζμεντ είναι το σύνολο δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης- οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. » Είναι εμφανές ότι ο ένας από τους δύο παράγοντες που συντελούν το Μάνατζμεντ και βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ποιοι όμως είναι πιο συγκεκριμένα οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίοι συντελούν στη σωστή ολοκλήρωση της λειτουργίας αυτής και κατ' επέκταση στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Η συνοπτική παρουσίαση τους ακολουθεί :

- **Αύξηση ανταγωνιστικότητας** : Κύριο μέλημα της οποιαδήποτε επιχείρησης είναι η προσέλκυση και η απασχόληση ατόμων ικανών να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και φυσικά στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οπότε βλέπουμε ότι μια από τις κύριες λειτουργίες της ΔΑΠ σε μια επιχείρηση είναι η δημιουργία ενός μοναδικού συγκριτικού πλεονεκτήματος το οποίο δεν αντιγράφεται και βοηθά στην αξιοποίηση ευκαιριών και στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Το συγκριτικό πλεονέκτημα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

είναι αποτέλεσμα σωστής προσέλκυσης, ανάπτυξης, διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και συντελεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της κάθε επιχείρησης.

- **Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας :** Η παραγωγικότητα είναι ο οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Από την άλλη ο όρος ποιότητα εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Ο δεύτερος αυτός στόχος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή και μεθοδευμένη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ουσιαστικά στη προσπάθεια της η επιχείρηση να βελτιώσει την ποιότητα και τη παραγωγικότητα της θα πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη, την εκπαίδευση των υπαλλήλων της και σίγουρα σε ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι και θα αποκτήσουν τις δεξιότητες αλλά και το ηθικό που θα χρειάζονται για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.
- **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων :** Τόσο οι νομικές όσο και οι κοινωνικές υποχρεώσεις που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση, σε ρόλο εργοδότη, προς τους εργαζόμενους της είναι πολλές. Οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν πολλά επίπεδα, από το ωράριο απασχόλησης μέχρι τις συμβάσεις εργασίας, το συνταξιοδοτικό, τις απολύσεις και άλλα. Σε κοινωνικό επίπεδο τώρα η ηγεσία θα πρέπει να είναι σε θέση εκτός από την εκπόνηση

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

διαδικαστικών θεμάτων, να μεριμνά για τα διάφορα προβλήματα των εργαζομένων και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινότητας της.

- **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού :** Σημαντικότετος στόχος της ΔΑΠ είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτός ο στόχος ολοκληρώνεται μέσω της προσπάθειας για εκπαίδευση και καλλιέργεια των εργαζομένων της επιχείρησης. Κάθε ανάλογη προσπάθεια βασίζεται σε διάφορα εκπαιδευτικά σεμινάρια που βοηθούν στη πνευματική καλλιέργεια και προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις. Η επιχείρηση με αυτό το τρόπο αποκτά ανθρωπινό δυναμικό καταρτισμένο και πρόθυμο να συνεισφέρει για να επιτευχθούν οι στόχοι της.
- **Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων :** Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης αποτελεί τον απώτερο σκοπό της ΔΑΠ και λόγο ύπαρξης της. Με την ολοκλήρωση αυτή ο οργανισμός – επιχείρηση θεωρείται αποδοτικός και επιτυχημένος.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

##### **2.1.1 Εισαγωγή**

Με τον όρο «ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας αναφερόμαστε στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αναλύει και προβαίνει σε λεπτομερή περιγραφή των θέσεων εργασίας σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά από την ανάλυση αυτή προκύπτουν οι προδιαγραφές των θέσεων, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

##### **2.1.2 Έννοια και περιεχόμενο της Ανάλυσης θέσης εργασίας**

Η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών . Κατά τους Μπουραντά – Παπαλεξανδρή ο ορισμός της ανάλυσης εργασίας έχει ως εξής : « Με τον όρο Ανάλυση θέσης εργασίας ( job analysis) εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του».

Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενος του, οι ειδικοί αναλυτές.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Σημαντική ευθύνη για όλη τη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωση της.

Οι συγγραφείς συμπληρώνουν ότι της ανάλυσης εργασίας προηγείται ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Ο ορισμός του σχεδιασμού δίνεται : « Σχεδιασμός της θέσης εργασίας (job design) είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. <sup>11</sup>Σημαντικό να αναφερθεί είναι και το γεγονός ότι, λόγω των καθημερινών αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, που έχουν προέλθει λόγω τεχνολογίας ή άλλων συνθηκών, το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας είναι ευμετάβλητο οπότε η ΔΑΠ καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές.

Είναι εμφανές ότι η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί μια πολύ σημαντική τεχνική της ΔΑΠ διότι παρέχει σημαντικές πληροφορίες απαραίτητες για τις περιγραφές και τις προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι πολύτιμες για τη βελτίωση όλων των λειτουργιών της ΔΑΠ. Σε γενικό επίπεδο οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις ενέργειες – λειτουργίες που αφορούν τη ΔΑΠ.

### **2.1.3 Η διαδικασία, τα στάδια και οι μέθοδοι της Ανάλυσης θέσης Εργασίας.**

Όπως προαναφέρθηκε η διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας, στο πιο μεγάλο μέρος της, συντονίζεται και εκτελείται από στέλεχος της Διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων με την βοήθεια εργαζομένων αλλά και προϊσταμένων. Κατά

---

<sup>11</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

τον Χυτήρη Λ. σε μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας, συνήθως, ακολουθούνται τα εξής βήματα :

- Προσδιορίζονται οι εργασίες που θα αναλυθούν ( πχ ποια κατηγορία εργασιών – διοικητικές, τεχνικές -, σε ποιο τμήμα ή μονάδα της επιχείρησης) και μελετώνται τα υπάρχοντα, μέχρι τώρα, στοιχεία και πληροφορίες (πχ παλαιότερες περιγραφές και προδιαγραφές ).
- Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας, στους άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενους όπως πχ φορείς θέσεων εργασίας, άμεσοι προϊστάμενοι, εκπρόσωποι σωματείων.
- Ορίζονται τα πρόσωπα, φορείς θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοι που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους.
- Αποφασίζεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί.
- Διενεργείται αυτή καθ' αυτή η ανάλυση εργασίας ( συλλογή πληροφοριών και δεδομένων ) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων που έχει αποφασισθεί.
- Συντάσσεται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
- Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια για τις αλλαγές που σημειώνονται στην περιγραφή και την προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Τα στελέχη – οι άμεσοι προϊστάμενοι – με τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους συμβάλλουν ουσιαστικά σε αυτή την ενημέρωση, που πρέπει να τη 'χρεωθεί' υπάλληλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τους Fisher, Schoenfeldt and Shaw (1999), η ανάλυση θέσης εργασίας περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

### 1. Προσδιορισμός αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης :

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι αναγκαία και αξιοποιήσιμη σε όλες τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Οι χρήσεις της φαίνονται και στον παρακάτω πίνακα. Έτσι λοιπόν σε αυτό το στάδιο οι υπεύθυνοι της ανάλυσης θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τον αντικειμενικό σκοπό της ανάλυσης για να μπορέσουν να κάνουν τις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τον ολοκληρώσουν επιτυχώς. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όσο πιο μεγάλο το μέγεθος της επιχείρησης, πολλαπλασιάζεται και ποικίλει ο αριθμός θέσεων εργασίας οπότε και η ανάλυση γίνεται πιο πολύπλοκη. Για αυτό το λόγο οι κινήσεις θα πρέπει να είναι πιο οργανωμένες και προσεκτικές.

**Διάγραμμα 2.1 : Χρήσεις της Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας<sup>13</sup>**

Δραστηριότητες ΔΑΠ	Προσέλαση & Επιλογή Εργαζομένων	Ανάπτυξη & Αξιολόγηση Εργαζομένων	Αμοιβές	Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας & Οργάνωσης Λειτουργίας της Επιχείρησης
Χ Ρ Η Σ Η Α Ν Α Λ Υ Σ Η Φ Ε Ρ Σ Η Α Ν Α Λ Υ Σ Η	Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων	Καθορισμός αμοιβής ανά θέση	Σχεδιασμός/ Ανασχεδιασμός για βελτίωση της ποιότητας και της ισοκίνησης
	Εντοπισμός των Κοινοτικών Αγορών Εργασίας	Προγραμματισμός καριέρας του εργαζομένου	Τση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας	
	Προσέλαση	Αξιολόγηση απόδοσης	Αμοιβή ανάλογη με την αξία και τη βαρύτητα της θέσης	Καθορισμός επιπέδων και ορίων εξουσίας και ευθύνης
	Επιλογή			
	Τοποθέτηση			Καθορισμός των αναγκαίων σχέσεων μέσα στις ομάδες εργασίας
	Ρεαλιστική Περιγραφή Εργασίας (Realistic Job Previews)			

Πηγή: Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999

<sup>13</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **2. Επιλογή μεθόδου ανάλυσης :**

Σε αυτό το στάδιο ο αναλυτής θα πρέπει να αποφασίσει για κάποια στοιχεία που θα τον βοηθήσουν να επιλέξει τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση θέσης εργασίας. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής :

1. Το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν μπορεί να αφορούν πρώτον ασχολίες στην εργασία. Οι ασχολίες αυτές μπορεί να είναι γενικού περιεχομένου η να είναι αρκετά εξειδικευμένες για συγκεκριμένες ομάδες απασχολούμενων για, παράδειγμα νοσοκόμους. Άλλες πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν μπορεί να αφορούν το βαθμό στον οποίο : α. χρειάζεται η χρήση διαφορετικών ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων από τον εργαζόμενο, β. παράγεται ένα ολοκληρωμένο, αναγνωρίσιμο από τον εργαζόμενο, αντικείμενο ή υπηρεσία γ. έχει σημασία για τους άλλους ανθρώπους και την κοινωνία συνολικά, δ. αφήνει στον εργαζόμενο αρκετή ελευθερία καθορισμού της ακριβής μεθόδου με την οποία θα πραγματοποιηθεί η εργασία και ε. επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει επαναπληροφόρηση είτε από τη δουλειά του ή από άλλους ανθρώπους σχετικά με το πόσο καλά αποδίδει. Η τελευταία απόφαση αφορά τα στοιχεία, ποιοτικά η ποσοτικά, που συγκεντρώνονται για την ανάλυση της θέσης εργασίας. Ποιοτικά στοιχεία είναι οι περιγραφές των δραστηριοτήτων, των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών και του εξοπλισμού μιας εργασίας. Ποσοτικά στοιχεία είναι αριθμητικές αξίες που δείχνουν το βαθμό στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες, οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και ο εξοπλισμός συνδέονται με την εργασιακή απόδοση.

2. Τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί

Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αντληθούν από τις ακόλουθες πηγές :

A. παλαιότερη θέση εργασίας

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Β. έγγραφα όπως η υπάρχουσα οργάνωση, διαδικασίες ή ακόμα εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση.

Γ. Στελέχη που θα ερωτηθούν για θεμελιώδεις πληροφορίες σε σχέση με τη θέση, το συνολικό σκοπό, τις κύριες δραστηριότητες που εκτελούνται, τις ευθύνες που εμπεριέχονται και τις σχέσεις με τους άλλους.

Δ. Εργαζόμενοι που θα ερωτηθούν παρόμοιες λεπτομέρειες σχετικά με τις θέσεις τους. Είναι συχνά χρήσιμο να τους ζητηθεί να κρατήσουν ημερολόγιο ή να καταγράψουν με λεπτομέρεια τις δραστηριότητες στη δουλειά τους για μια ή δύο βδομάδες.

Ε. Παρατήρηση εργαζομένων για ορισμένες θέσεις, ειδικά γι' αυτές που περιλαμβάνουν χειρωνακτική εργασία ή κάποια επαναλαμβανόμενη παρατηρήσιμη δραστηριότητα.

3. Την ακριβή μέθοδο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει.

Μετά την συγκέντρωση του είδους των πληροφοριών και των πηγών άντλησης τους, ο αναλυτής είναι σε θέση να αποφασίσει ποια μέθοδο ανάλυσης εργασίας θα επιλέξει να ακολουθήσει.<sup>14</sup>

### **3. Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία :**

Οι μέθοδοι ανάλυσης βοηθούν στη συλλογή στοιχείων. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο ακριβείς και επιστημονικές. Είναι σύνηθες να μην επιλέγεται μόνο μια μέθοδος αλλά ένας συνδυασμός τουλάχιστον δύο μεθόδων για να υπάρξει, όσο είναι δυνατόν, εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και αντικειμενικών πληροφοριών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μέθοδοι αυτές :

---

<sup>14</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

#### α. Παρατήρηση

Ο αναλυτής εργασιών παρατηρεί άμεσα η έμμεσα με τη χρήση βιντεοκάμερας και καταγράφει τις ενέργειες που κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας, για τη διεκπεραίωση της. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε για όλες τις ενέργειες που κάνει ο φορέας είτε για κάποιες από αυτές που θεωρούνται σημαντικές και σταθερές. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε μια φορά για ένα συνεχές χρονικό διάστημα, είτε να επαναλαμβάνεται σε τυχαία χρονικά διαστήματα. Η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι κατάλληλη για εργασίες ρουτίνας, με σταθερό αριθμό ενεργειών, δεν είναι όμως κατάλληλη για εργασίες που το περιεχόμενο τους δεν είναι σταθερό και ποικίλει χρονικά πχ πνευματικές και διοικητικές εργασίες.

#### β. Ημερολόγιο ( εργαζομένου )

Κατά τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος, του οποίου αναλύεται η εργασία, καλείται να συμπληρώσει για ένα χρονικό διάστημα ( συνήθως μεγάλο προκειμένου να είναι πλήρης και ακριβής η καταγραφή ) κάθε μέρα το τι κάνει, σύμφωνα με κάποιες οδηγίες που του έχουν δοθεί. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες δημιουργεί βάρος στον εργαζόμενο, είναι χρονοβόρα και έχει και κάποιο σοβαρό οικονομικό κόστος.

#### γ. Συνέντευξη

Αποτελεί κοινή μέθοδο για την ανάλυση εργασίας. Στους εργαζομένους, που έχουν επιλεγεί, γίνονται πολλές και συγκεκριμένες ερωτήσεις και με βάση τις απαντήσεις τους συντάσσεται η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική η ομαδική ( 3 – 4 άτομα ). Σε αυτή τη μέθοδο ο αναλυτής πρέπει να προσέξει γιατί κάποιες φορές οι απαντήσεις είναι σκόπιμα ανακριβείς η αόριστες. Με τη μέθοδο αυτή όμως δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναφέρει ενέργειες που κάνει ή

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

συμπεριφορές που καλείται να επιδείξει και τις οποίες ο αναλυτής δεν είναι εύκολο να παρατηρήσει ή η επιχείρηση να μην έχει καταγράψει ότι συμβαίνουν συχνά. Οι συνεντεύξεις απαιτούν μεγάλο ξόδεμα χρόνου ιδιαίτερα από τα στελέχη.

#### δ. Ερωτηματολόγιο

Είναι μια σχετικά δαπανηρή μέθοδος για συλλογή πληροφοριών. Κατά τη μέθοδο αυτή δίνεται στους εργαζομένους και στους προϊστάμενους ειδικό ερωτηματολόγιο με πολλές και σε κάποιες περιπτώσεις δύσκολες ερωτήσεις. Για αυτό θα πρέπει οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι να έχουν την ικανότητα να αναλύουν την εργασία τους, να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία αυτής και να κατανοούν τις ερωτήσεις. Στην πράξη, πριν οι απαντήσεις του εργαζομένου χρησιμοποιηθούν για τη περιγραφή της θέσης εργασίας εξετάζονται και συμπληρώνονται ή τροποποιούνται από τον άμεσο προϊστάμενο. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τη συνέντευξη ή τη παρατήρηση, για περισσότερη σαφήνεια και πληρότητα απαντήσεων. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι ‘ανοικτές’ για να μπορέσει να απαντήσει ο εργαζόμενος όπως νομίζει ή ‘κλειστές’ για τις οποίες ο εργαζόμενος σημειώνει την κατά τη γνώμη του ορθή απάντηση.

#### ε. Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες του φορέα της θέσης, που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Τις πληροφορίες παρέχει ο ίδιος ο εργαζόμενος ή και ο άμεσος προϊστάμενος στον αναλυτή εργασίας ή καταγράφουν μόνοι τους τα κρίσιμα περιστατικά και τα αναφέρουν. Ο αναλυτής εργασίας κατηγοριοποιεί αυτές τις απαντήσεις σύμφωνα με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

( περίπου δέκα ). Η μέθοδος αυτή είναι απλή, οικονομικά συμφέρουσα και επικεντρώνεται στις καθοριστικές συμπεριφορές για επιτυχή ή ανεπιτυχή εκτέλεση της εργασίας και όχι σε καθετί που κάνει ο φορέας της θέσης.

στ. Εκτέλεση εργασίας από τον αναλυτή

Στην περίπτωση αυτή ο αναλυτής εργασίας κάνει ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία, για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της σε συγκεκριμένες συνθήκες. Ενώ η μέθοδος αυτή ίσως είναι εύκολη και κατάλληλη για ανειδίκευτες και ακίνδυνες εργασίες, φαίνεται αδύνατο να χρησιμοποιηθεί σε εξειδικευμένες εργασίες (πχ χειρουργός, πιλότος αεροπλάνου) ή επικίνδυνες εργασίες.

ζ. Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων

Για την ανάλυση εργασίας, σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, καταγράφονται οι απαιτούμενες φυσικές ικανότητες αλλά και δεξιότητες και σε τι βαθμό απαιτούνται (συνήθως εννέα τέτοιες δεξιότητες) για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για χειρονακτικές εργασίες.

η. Μελέτη κινήσεων

Πρόκειται για μια μέθοδο που βασίζεται στη χρονομέτρηση των απαιτούμενων και κατάλληλων κινήσεων για να εκτελεσθεί επιτυχώς η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για θέσεις εργασίας, όπου μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν οι επιμέρους ενέργειες/κινήσεις που γίνονται (πχ χειρονακτικές )

θ. Ποσοστικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

Βασίζονται στη χρήση ερωτηματολογίου. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης θέσης, η Λειτουργική ανάλυση εργασίας, η

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ανάλυση Εργασίας με Η-Υ και τα Ερωτηματολόγια Ανάλυσης Διοικητικών Εργασιών.<sup>15</sup>

#### **4. Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης :**

Οι παράγοντες που παίρνει υπόψη του ένας αναλυτής για να αξιολογήσει κατά πόσο μια μέθοδος ανάλυσης είναι αξιόλογη είναι πολλοί. Το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν υπάρχει άριστη και αλάνθαστη μέθοδος. Η καλύτερη μέθοδος είναι αυτή που ταιριάζει και καλύπτει τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Ουσιαστικά για να είναι αξιόλογη μια μέθοδος θα πρέπει να προσθέτει αξία στην επιχείρηση με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Κατά τους Μπουραντά – Παπαλεξανδρή ένα πρόγραμμα αναμένεται να ενέχει μικρότερο κόστος και συνεπώς να προσθέτει μεγαλύτερη αξία όταν :

- Η ανάλυση της θέσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλαπλούς σκοπούς.
- Η μέθοδος ανάλυσης που αναπτύχθηκε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση πολλαπλών θέσεων.
- Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι γενικά συγκρίσιμα με αντίστοιχες αναλύσεις άλλων θέσεων ή με άλλες μεθόδους, είναι δηλαδή ως ένα βαθμό τυποποιημένα.
- Οι χρήστες των στοιχείων και το δείγμα άντλησης των στοιχείων βρίσκουν τη μέθοδο αποτελεσματική.
- Απαιτείται λίγη εκπαίδευση για την εφαρμογή της μεθόδου και τη συλλογή των στοιχείων .
- Χρειάζεται μικρό δείγμα για μια ικανοποιητική και αξιόπιστη ανάλυση θέσης.
- Παράγει αξιόπιστα στοιχεία.
- Απαιτεί λίγο χρόνο για να ολοκληρωθεί.

---

<sup>15</sup> ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Η εφαρμογή και η αξιοποίηση της κοστίζει λίγο.

Επιπλέον τα οφέλη από ένα πρόγραμμα ανάλυσης θέσης εργασίας είναι πολύ πιο δύσκολο να υπολογισθούν σε σύγκριση με το κόστος αλλά γενικότερα το πρόγραμμα αναμένεται να αποδίδει μεγαλύτερα οφέλη, χρηματικά ή άυλα αν :

- Βοηθά τον εργαζόμενο να λειτουργεί πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά και να υιοθετεί το ρόλο που του αντιστοιχεί στην επιχείρηση.
- Βοηθά την αποφυγή υπερκάλυψης λειτουργιών ή σύγκρουσης καθηκόντων μεταξύ διαφορετικών θέσεων.
- Βοηθά την οργάνωση προγραμμάτων αύξησης των ικανοτήτων των εργαζομένων και κάνει δυνατή την εκπαίδευση τους ώστε να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα και διαφοροποιημένους ρόλους εργασίας.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα οφέλη από οποιοδήποτε πρόγραμμα ανάλυσης εργασίας εξαρτώνται από τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να έχουν ορισθεί από την αρχή, έτσι ώστε στο τέλος να αξιολογηθεί το πρόγραμμα βάση του αρχικού σκοπού που θα έχει τεθεί.<sup>16</sup>

#### **2.1.4 Έννοια και στοιχεία της περιγραφής εργασίας**

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ένα 'προϊόν' το οποίο προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Επειδή δεν υπάρχει συγκεκριμένο υπόδειγμα περιγραφής εργασίας, το περιεχόμενο της εξαρτάται συνήθως τόσο από το μέγεθος της κάθε επιχείρησης όσο και από τις γνώσεις και την επάρκεια των στελεχών της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Όσο αναφορά το περιεχόμενο της, θα πρέπει να είναι συνοπτική, να μην ξεπερνά σε μέγεθος τις δύο με τέσσερις σελίδες, αλλά και περιεκτική ταυτόχρονα δηλώνοντας τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις αρμοδιότητες καθώς και τους στόχους και το λόγο

---

<sup>16</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

ύπαρξης της θέσης αυτής. Είναι προφανής η αναγκαιότητα της περιγραφής εργασίας σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Οι δυσλειτουργίες που πηγάζουν από την μη σωστή χρήση ή απουσία της είναι σημαντικές και παρουσιάζονται παρακάτω :

- Ανεπαρκές, άδικο και ασυνεπές ή αντιφατικό σύστημα αμοιβών.
- Παράπονα από τους εργαζομένους, ότι δεν γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντα τους και τι απαιτείται από αυτούς.
- Συχνές διαμάχες και παρεξηγήσεις σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα.
- Σύγχυση και επικάλυψη αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, με αποτέλεσμα δύο ή και περισσότεροι εργαζόμενοι να ασχολούνται, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητο με το ίδιο θέμα.
- Επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων χωρίς τα απαιτούμενα για τη συγκεκριμένη θέση προσόντα.
- Ανεπαρκής ή και ελλιπής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων με άμεση συνέπεια τη χαμηλή παραγωγικότητα και την επίσης χαμηλή ποιότητα του αποτελέσματος.
- Καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια παράγωγης των αγαθών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.<sup>17</sup>

Στην αντίθετη περίπτωση όπου η περιγραφή εργασίας, ως σύνολο πληροφοριών, χρησιμοποιείται σωστά, εξυπηρετεί χαράζοντας μια ομαλή αναπτυξιακή πολιτική για την επιχείρηση βοηθώντας τη να πετύχει τους στόχους της και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναλυτικότερα η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τα ακόλουθα δέκα στοιχεία – πληροφορίες για μια θέση :

---

<sup>17</sup> ΣΚΟΥΛΑΣ Ν.-ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Κ.(1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις ΚΑΠΑ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

1. Θέση: Αναφέρει στοιχεία όπως τον τίτλο της θέσης, τον κάτοχο της θέσης, την εταιρεία, το τμήμα, τη τοποθεσία, και την ημερομηνία συμπλήρωσης.
2. Σκοπός : Εδώ θέτονται με σαφήνεια οι κύριοι σκοποί που θα επιδιώξει ο κάτοχος της θέσης.
3. Περιεχόμενο και εύρος εργασίας : Αναφέρονται τυχόν υπάρχουσες ιδιαιτερότητες και οι ενέργειες του κατόχου που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων. Παρέχονται όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, συμπεριλαμβανόμενων και των ευκαιριών που προκύπτουν από την εργασία, χωρίς να εξωτερικεύονται προσωπικές απόψεις.
4. Στατιστικά στοιχεία : Το θέμα αυτό της περιγραφής θα πρέπει να αναφέρεται στα πιο σημαντικά ετήσια μεγέθη σε ευρώ, το προσωπικό στο οποίο ασκεί επίδραση η θέση, καθώς και σε άλλες ποσοτικά εκφρασμένες αξίες. Επίσης περιλαμβάνονται θέματα όπως πωλήσεις, μεικτό κέρδος, προϋπολογισμό δαπανών προσωπικού ή προϋπολογισμό δαπανών του συγκεκριμένου τομέα.
5. Δομή – Ιεράρχηση : Αναφέρονται οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζομένου πχ σε ποιόν δίνει αναφορά είτε κατευθείαν ( διευθυντής γραμμής ) ή λειτουργικά οι άνθρωποι που δίνουν αναφορά άμεσα ή έμμεσα στον εργαζόμενο και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
6. Συγκεκριμένες υπευθυνότητες : Αναφέρεται το επίπεδο ευθύνης που ο εργαζόμενος πρέπει να ασκήσει σε σχέση με τις εισροές της θέσης εργασίας ο βαθμός διάκρισης που επιτρέπεται για να παρθούν αποφάσεις, η δυσκολία, η κλίμακα, η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που πρέπει να λυθούν, η ποσότητα και η αξία των πόρων που ελέγχονται και ο τύπος και η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

7. Κριτήρια απόδοσης : Είναι τα κριτήρια, μέτρα ή δείκτες που περιέχουν μια εκτίμηση που πρέπει να γίνει για να εξακριβώσει το βαθμό στον οποίο η δουλειά εκτελείται κανονικά.
8. Παράγοντες υποκίνησης : Είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζομένους αν στη δεύτερη περίπτωση δεν γίνεται τίποτα για αυτούς.
9. Παράγοντες ανάπτυξης : Αποτελούν την προώθηση και τις προοπτικές καριέρας και τη πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
10. Περιβαλλοντικοί παράγοντες : Είναι η μελέτη των συνθηκών εργασίας, υγείας και ασφάλειας, ευκινησία και εργονομικοί παράγοντες που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.<sup>18</sup>

### **2.1.5 Στόχοι και συνήθη προβλήματα – λάθη στην περιγραφή θέσης εργασίας**

Τα τελευταία χρόνια με τις συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, υπάρχουν δύο παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη προετοιμασία της περιγραφής της θέσης εργασίας. Ο πρώτος είναι η λειτουργική ευελιξία που θα πρέπει να ενσωματώνεται στην περιγραφή θέσης και ο δεύτερος είναι η ομαδική δουλειά. Υπολογίζοντας και τους δύο κύριους αυτούς παράγοντες αρχικά, η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους :

- Να καθορίσει που εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους

---

<sup>18</sup> ΣΚΟΥΛΑΣ Ν.-ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Κ.(1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις ΚΑΠΑ  
ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.

- Να παρέχει πληροφορίες για τη περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζομένου.<sup>19</sup>

Όμως οι στόχοι αυτοί της περιγραφής εργασίας μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν η δομή και το περιεχόμενο της είναι σωστά δομημένα. Δυστυχώς σε κάποιες περιπτώσεις παρουσιάζονται προβλήματα – δυσχέρειες εκ των οποίων τα πιο συνηθισμένα είναι :

- Απόκλιση από τη πραγματική θέση
- Χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στη διατύπωση της περιγραφής
- Παράλειψη σημαντικών πληροφοριών
- Παράθεση άχρηστων πληροφοριών
- Απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα
- Ξεπερασμένα στοιχεία που δεν έχουν ενημερωθεί σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες.
- Χρήση της περιγραφής θέσης για σκοπούς άλλους από αυτούς που έχει γραφτεί, χωρίς προσαρμογή της. Για παράδειγμα μια περιγραφή θέσης για σκοπούς αξιολόγησης μπορεί να μη φανεί τόσο χρήσιμη στη διαδικασία προσέλκυσης.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

<sup>20</sup> ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### **2.1.6 Επίλογος**

Ο ρόλος και το περιεχόμενο της ανάλυσης θέσεων εργασίας καθώς και της περιγραφής θέσης είναι ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η σημασία τους και η σημαντικότητα τους έγκειται στο γεγονός ότι, για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της κάθε επιχείρησης είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι λειτουργίες αυτές, εφόσον αξιοποιούνται σωστά, δίνουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπευθύνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η σωστή αρχική δομή η οποία θα οδηγήσει στην απαιτούμενη ποιότητα και διάθεση για απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.2.1 Εισαγωγή**

Ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εύκολη διαδικασία, και μάλιστα κοστίζει όταν μια επιχείρηση την ξεκινά. Πόσο μάλλον εάν μιλάμε για στρατηγικό προγραμματισμό που είναι μακροπρόθεσμος. Κατά την διενέργεια προβλέψεων όπως αυτές που αναφέρονται παρακάτω, τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι άφθονα. Παρακάτω θα αναφερθούμε στον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, στην αξιολόγηση των ήδη υπαρχόντων και στην πρόβλεψη και καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης στο μέλλον .

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### **2.2.2 Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων**

Με τον όρο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και τη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση καθορίζονται από τον όρο στρατηγικού προγραμματισμού, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο. Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση κι αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει ν' ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες, κ.ά.).

- Η καταγραφή των αδυναμιών – ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά.).
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

Με βάση τους στόχους της επιχείρησης, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία αυτών των στόχων. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια:

- I. στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού,
- II. στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

### **2.2.3 Αξιολόγηση υπάρχοντος προσωπικού**

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

απλουστεύεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως πληροφοριακά στοιχεία χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων, όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση. Τα έντυπα αυτά συνήθως περιλαμβάνουν στοιχεία του τύπου:

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα θέση
- Ημερομηνία γέννησης
- Ημερομηνία πρόσληψης
- Προηγούμενη εμπειρία
- Γνώσεις και δεξιότητες
- Εκπαίδευση (από το δημοτικό μέχρι και μεταπτυχιακά: προδιδακτορικό, διδακτορικό )
- Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- Γνώση ξένων γλωσσών (ποιες και πόσο καλά )
- Δημοσιεύσεις
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Πώς περνάς τον ελεύθερο χρόνο σου, κ.ά.

Ο πίνακας απογραφής ή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Η διοίκηση για παράδειγμα, γνωρίζει εάν έχει στη διάθεση της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό κ.ά.

Ο πίνακας απογραφής του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματά του είναι:

I. Παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης αναφορικά με τη στελέχωση της επιχείρησης.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

II. Ο πίνακας, επίσης, δείχνει την μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση

III. Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογραφής μπορεί να είναι:

I. Τα στοιχεία που παρέχονται να μην επαρκούν για την ορθή αξιολόγηση του προσωπικού.

II. Απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια για τη συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

#### **2.2.4 Πρόβλεψη και καθορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό**

Έπειτα από την εκτίμηση του υπάρχοντος προσωπικού, για να προβλεφθεί η ποσότητα και η ειδικότητα εργαζομένων που θα χρειαστεί η εταιρεία μελλοντικά (σε 1,2 ή 5 χρόνια) προβαίνει σε έναν προγραμματισμό μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Αυτές θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και, κατ' επέκταση, από τους στόχους που έχει θέσει και τη στρατηγική που έχει χαράξει. Οι εκτιμήσεις αυτές θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν πάρα πολλούς παράγοντες, όπου τα σημαντικότερα είναι τα παρακάτω:

1.Εθνική οικονομία. Όπου καταγράφονται οι επιδόσεις γενικά της οικονομίας. Η οικονομία παρουσιάζει: μεγάλη ανάπτυξη, σταθερή ανάπτυξη, ύφεση, αύξηση του πληθωρισμού κ.ά.

2. Κατάσταση της βιομηχανίας. Πώς θα επηρεαστούν η βιομηχανία ή ο τομέας στον οποίο ανήκει η υπό εξέταση επιχείρηση από τις αλλαγές που προβλέπονται στην οικονομία; Θα υπάρξει αύξηση ή μείωση της ζήτησης του προϊόντος; Θα αλλάξει η αγορά; Θα αυξηθεί ή θα μειωθεί ο ανταγωνισμός από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό της χώρας; Θα αυξηθούν ή θα μειωθούν τα επιτόκια;

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

3.Τεχνολογική πρόοδος. Αναφέρεται τόσο στην παραγωγή όσο και στη διοίκηση. Τα ι επιπτώσεις θα έχουν στην ποσότητα και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού;

4. Μελλοντική δομή της διοίκησης. Ποιες θα είναι οι μελλοντικές απαιτήσεις για εκπαίδευση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων; Ποιες συγχωνεύσεις και εξαγορές βρίσκονται σε εξέλιξη;

5. Καινούργια προϊόντα, καινούρια υλικά, καινούριοι στόχοι της επιχείρησης. Πώς θα επηρεάσουν την ποιότητα και την ποσότητα του εργατικού δυναμικού;

6. Τάσεις του τοπικού πληθυσμού. Ο τοπικός πληθυσμός θα παράγει επαρκές εργατικό δυναμικό;

7. Πολιτικές αποφάσεις. Ποιοι νόμοι εργατικού δικαίου βρίσκονται υπό εξέλιξη ή επεξεργασία; Θα παράσχει η κυβέρνηση υποστήριξη με την μορφή επιδοτήσεων για εξοπλισμό, εκπαίδευση κ.ά.; Θα αλλάξει η παγκόσμια ισορροπία έτσι ώστε να επηρεαστεί η ( συγκεκριμένη ) βιομηχανία ή ο τομέας εμπορίου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση;

Επιπλέον των άλλων παραγόντων, όπως είναι το διαθέσιμο κεφάλαιο για επέκταση, θα πρέπει να εξεταστούν οι σχέσεις των ατόμων, προκειμένου να αρχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση.

Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι μηδενικές, να μην γίνει δηλαδή καμία αλλαγή στο προσωπικό, αφαιρετικές, να προσπαθήσει να απαλλαγεί από το πλεονάζον προσωπικό, ή προσθετικές, να ξεκινήσει δηλαδή μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές στη πρόβλεψη, βαρυσήμαντος παράγοντας είναι η εμπειρία, και στη συνέχεια να αποπειραθούν να καταρτίσουν ένα σχέδιο προσλήψεων ακολουθώντας τα εξής βήματα:

Βήμα 1: Αναγνώριση των μελλοντικών αναγκών

Βήμα 2: Αξιολόγηση των συνεπειών

Βήμα 3: Αξιολόγηση των σημερινών πόρων έναντι των μελλοντικών αναγκών

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Βήμα 4: Διασφάλιση διαθεσιμότητας του στοχευόμενου ανθρώπινου δυναμικού

Βήμα 5: Τακτική παρακολούθηση και ενημέρωση

### **2.2.5 Επίλογος**

Πώς μπορεί κανείς να προβλέψει με ακρίβεια την κατάσταση της οικονομίας σε ένα χρόνο και πόσο δύσκολο είναι η πρόβλεψη για πέντε! Αφού τα αρμόδια υπουργία δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στις προβλέψεις αυτές, πώς θα μπορέσει μια επιχείρηση να έχει καλύτερα αποτελέσματα;

Οι προβλέψεις δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή, αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολό της. Στη χειρότερη περίπτωση, η επιχείρηση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος.

## **2.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **2.3.1 Εισαγωγή**

Μετά τον καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, όπου προσδιορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό, η διαδικασία ακολουθείται με τη προσέλκυση των υποψηφίων και κατόπιν με τον εντοπισμό και την επιμόρφωση του. Ουσιαστικά εφαρμόζονται κάποιες μέθοδοι έτσι ώστε να προσελκυθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός ατόμων και αφού έχει επιτευχθεί αυτό, καθορίζονται τα κριτήρια για τον εντοπισμό των κατάλληλων. Το τελευταίο βήμα είναι η στρατολόγηση και επιμόρφωση τους, ανάλογη των απαιτήσεων και της θέσης που θα τους δοθεί.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### **2.3.2 Η διαδικασία της προσέλκυσης και οι πηγές της.**

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία γίνεται ο εντοπισμός και η πρόσκληση κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων. Κατά τη φάση αυτή ο κύριος στόχος της εταιρείας είναι η έγκαιρη και με όσο τον δυνατόν μικρότερο κόστος προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων έτσι ώστε να είναι δυνατή η επιλογή των ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα. Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Ο υπεύθυνος προσέλκυσης λαμβάνοντας υπόψη του σοβαρά αυτό το δεδομένο πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει δύο υποστόχους :

- Γνωστοποίηση των κενών θέσεων στα κατάλληλα μέσα και με τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους.(αγγελίες σε εφημερίδες και στο internet)
- Παροχή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τη θέση της εργασίας, ώστε οι μη προσοντούχοι να μην στείλουν αιτήσεις.

Με αυτές τις πληροφορίες γίνεται ξεκάθαρο στους υποψηφίους αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις και ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Από τη δική του πλευρά ο υπεύθυνος πρέπει να αποφύγει να δώσει ανακριβή και αναληθή στοιχεία με σκοπό να παρουσιάσει τη θέση πιο ελκυστική. Παρά τις όποιες προσπάθειες του υπευθύνου όμως υπάρχει ο φόβος το αποτέλεσμα να μην είναι επιθυμητό λόγω παραγόντων όπως, το όνομα και γενικότερα η εικόνα της επιχείρησης, η ελκυστικότητα της θέσης, η άδικη εσωτερική ευνοϊκή πολιτική προαγωγών, το μικρό χρηματικό κονδύλι που οδηγεί σε προσέλκυση μικρού αριθμού υποψηφίων.

Ωστόσο η κάθε επιχείρηση έχει δυνατότητα προσέλκυσης των υποψηφίων της είτε από το εσωτερικό περιβάλλον (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Ο συνδυασμός των πηγών αυτών, εσωτερικών και εξωτερικών, βοηθάει και ενισχύει τις επιχειρήσεις με

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

αποτέλεσμα να μένουν ανταγωνιστικές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## **Εσωτερικές πηγές**

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τα εξής:

1. Υπάρχον προσωπικό: Πολλές επιχειρήσεις ενημερώνουν τους τωρινούς εργαζομένους τους σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, πριν γίνει προσπάθεια προσέλκυσης από άλλες πηγές. Αυτή η ενημέρωση γίνεται συνήθως μέσω ενός πίνακα ανακοινώσεων ή της εφημερίδας ή του περιοδικού της.
2. Συστάσεις εργαζομένων: Αποτελούν μια πηγή η οποία θεωρείται αξιόπιστη διότι δύσκολα θα γινόταν σύσταση ακατάλληλων ατόμων για τα δεδομένα του εργοδότη. Σύμφωνα με μελέτες το προσωπικό που προσλαμβάνεται μέσω αυτής της πηγής παραμένουν για μεγαλύτερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερο ζήλο και πιστότητα σε αυτήν.
3. Μεταθέσεις- Προαγωγές: Οι επιχειρήσεις καλύπτουν διοικητικές θέσεις με άτομα του δικού τους περιβάλλοντος ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται η ευκαιρία σε εξωτερικούς εργαζόμενους να καταλάβουν τις κενές θέσεις που δημιουργούνται. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στη διαδικασία προαγωγών έτσι ώστε οι επιλογές να είναι σωστές και χωρίς διακρίσεις(ηλικίας, φύλλου κλπ).
4. Πρώην προσωπικό: Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν άτομα που απολύθηκαν ή που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους ή ακόμα και συνταξιούχοι οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για τη κάλυψη των κενών θέσεων. Πρόκειται για αρκετά ασφαλείς επιλογές λόγω της εμπειρίας από την προηγούμενη συνεργασία των με τον εργοδότη.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

5. Υποψήφιοι πόρτας: Υποψήφιους πόρτας εννοούμε τους εργαζομένους εκείνους οι οποίοι στέλνουν αιτήσεις – βιογραφικά για τη περίπτωση που δημιουργηθούν κενές θέσεις σε μια επιχείρηση. Παρόλο που η πηγή δίνει πολύ μικρό ποσοστό υποψηφίων αυτά τα άτομα παρέχουν ένα γρήγορο και κυρίως ανέξοδο τρόπο για τη πλήρωση των κενών θέσεων. Σε αυτές τις περιπτώσεις επειδή το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να έχει διαμορφωθεί διαφορετικά από τότε που είχαν γίνει οι αιτήσεις πρόσληψης, θα πρέπει να επανακρίνονται οι υποψήφιοι σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα.

## Εξωτερικές πηγές

Η προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται με πολυάριθμους και διαφορετικούς τρόπους. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω:

1. Αγγελίες – Προκηρύξεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης :

Στην πηγή αυτή ανήκουν όλες οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το internet, το ραδιόφωνο ακόμα και η τηλεόραση σε ορισμένες περιπτώσεις. Τα ευρέως διαδεδομένα μέσα είναι οι εφημερίδες αλλά και το internet πλέον, όπου αντίστοιχα υπάρχουν ειδικά ένθετα και στήλες ή ιστοσελίδες για αποκλειστικά για αυτό το σκοπό.

2. Γραφεία ευρέσεως εργασίας :

Σε αυτή τη κατηγορία υπάρχουν ιδιωτικά και δημόσια. Τα ιδιωτικά γραφεία, όπου συνήθως είναι γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, παρέχουν γενικές η και εξειδικευμένες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις βασιζόμενα στις λεπτομερείς καταγραφές των αναγκών που έχουν οι πελάτες τους.

3. Ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα :

Αυτή η πηγή απαιτεί την ανάπτυξη και τη διατήρηση σχέσεων των εταιρειών με τα ιδρύματα. Ήδη ορισμένα πανεπιστήμια και ΤΕΙ έχουν δημιουργήσει

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

ειδικά τμήματα τα οποία βοηθούν στην αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων γίνεται συνήθως μέσω από στελέχη των επιχειρήσεων που παίρνουν τον ρόλο των εισηγητών και όταν υπάρχει ανάγκη κάλυψης μιας θέσης υποδεικνύουν τους σωστούς υποψήφιους.

#### 4. Προκηρύξεις :

Την μέθοδο αυτή την χρησιμοποιούν ευρέως το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και οι τράπεζες. Είναι απρόσωπος τρόπος κάλυψης των θέσεων και στηρίζεται αποκλειστικά στη διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων. Η μέθοδος όμως αρχίζει και εξιχνονίζεται καθώς η στρατολόγηση του προσωπικού γίνεται πλέον και με πιο καινούργιες μεθόδους όπως, η μέθοδος των συνεντεύξεων η με μια μεικτή μέθοδο που στηρίζεται στο συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

### **2.3.3 Η επιλογή των υποψηφίων**

Εφόσον έχει πλέον επιτευχθεί η συγκέντρωση ικανοποιητικού αριθμού υποψηφίων με τις διαδικασίες που προαναφέρθηκαν, σειρά έχει το επόμενο στάδιο, η επιλογή των υποψηφίων. Η επιλογή αυτή είναι μια διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται πληροφορίες και αξιολογούνται οι υποψήφιοι έτσι ώστε να προτιμηθούν τα πλέον κατάλληλα άτομα από το σύνολο των προσφερόμενων. Την ευθύνη για την επιλογή αυτή έχει τόσο το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης όσο και τα στελέχη της. Το ποσοστό της ευθύνης τους εξαρτάται από την σημασία της θέσης η οποία πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερης σημασίας θέση την ευθύνη της απόφασης την έχει το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων, ενώ αν επρόκειτο να καλυφθούν θέσεις ανώτερης σημασίας τον λόγο έχουν τα στελέχη.

Η σημασία της επιλογής του προσωπικού είναι καταλυτική τόσο για την λειτουργία του οργανισμού, όσο και για το όνομα και την καλή εικόνα της επιχείρησης. Όταν καλούνται οι υποψήφιοι για να γίνει η αξιολόγηση και η

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επιλογή τους τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι και η επιχείρηση μπαίνει αντίστοιχα σε διαδικασία αξιολόγησης όσο αναφορά το περιβάλλον της, την αξιοπιστία της, την συνέπεια της. Θα πρέπει δηλαδή να αντιμετωπιστούν ως πιθανοί πελάτες και κυρίως ως φορείς σχόλιων που θα αφορούν την εικόνα της. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει να αποφθεχθούν ακατάλληλες συμπεριφορές ή ενέργειες οι οποίες μπορούν να σπλώσουν το όνομα ή ακόμα και να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Η διαδικασία με την οποία γίνεται η επιλογή είναι πολύπλοκη και πολλές φορές χρονοβόρα. Ως πολύπλοκη ορίζεται διότι απαιτεί τη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους και ως χρονοβόρα διότι σε περιπτώσεις μεγάλου αριθμού υποψηφίων όπου ζητείται κάλυψη ανώτερης θέσης η λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Συνήθως τα βήματα που αποτελούν τη διαδικασία επιλογής είναι :

1. Η προκαταρκτική συνέντευξη : Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία επιλογή αποσκοπεί στον αποκλεισμό των ατόμων οι οποίοι δεν έχουν ούτε κατά το ελάχιστο τα απαιτούμενα προσόντα. Ο υπεύθυνος επιλογής, ένα άτομο συνήθως διαλεγμένο από το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να εντοπίσει τις ακατάλληλες υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει. Η προκαταρκτική αυτή εξέταση γίνεται με δύο τρόπους:

- Με την εξέταση των βιογραφικών – αιτήσεων όπου αφορά προσωπικό για εργασίες ανώτερου επιπέδου.
- Με τη συζήτηση με τους υποψήφιους κατά την επίσκεψη τους στο αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης όπου αφορά προσωπικό για την κάλυψη κατώτερων θέσεων.

Είναι απαραίτητο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο υπεύθυνος να κάνει μια παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης της εργασίας για να διαπιστώσει αν πραγματικά ενδιαφέρεται για τη θέση ο υποψήφιος αλλά και ο



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

ενδιαφερόμενος να ενημερωθεί πλήρως. Όσοι υποψήφιοι δεν απορριφτούν συνεχίζουν στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

2. Συμπλήρωση από τον υποψήφιο της αίτησης απασχόλησης :Όταν οι υποψήφιοι περάσουν το πρώτο στάδιο της διαδικασίας με επιτυχία τους ζητείται να συμπληρώσουν μια ειδική αίτηση. Η αίτηση αυτή μπορεί να είναι χειρόγραφη ή έντυπη. Στις πιο πολλές περιπτώσεις προτιμάται η έντυπη για αποφυγή λαθών και παρερμηνεύσεων. Η συμπλήρωση αυτής της αίτησης, η οποία είναι διαμορφωμένη κατάλληλα, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λάβει αναγκαίες πληροφορίες για τους ενδιαφερομένους. Το έντυπο της αιτήσεως θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά :

- Να είναι απλό, σύντομο και ευκολονόητο.
- Να παρέχει τη δυνατότητα για καλύτερη διεξαγωγή της δεύτερης συνέντευξης.
- Να εξασφαλίζεται η κατανομή των υποψηφίων βάση των προσόντων τους.
- Η μορφή του να βοηθάει την επιχείρηση να εστιάσει στα σημεία που θα τη βοηθήσουν στη σωστή αξιολόγηση των ενδιαφερομένων.
- Να εξασφαλίζεται αρκετός χρόνος στους υποψήφιους για τη συμπλήρωση του.

Η αίτηση πρέπει ν συνοδεύεται πάντα και από ένα βιογραφικό σημείωμα όπου θα αναφέρονται προσωπικά στοιχεία του υποψήφιου, οι σπουδές του αλλά και στοιχεία που αποδεικνύουν τις ικανότητες του.

3. Δοκιμασίες για την επιλογή: Το επόμενο βήμα είναι η χρησιμοποίηση κάποιων test με σκοπό τη δοκιμασία των υποψηφίων. Η διεξαγωγή τους απαιτεί ειδικές γνώσει γι αυτό πολλές εταιρίες είναι επανδρωμένες με ειδικά τμήματα η υπεύθυνους για την διεξαγωγή αυτή της διαδικασίας. Ο συνδυασμός αυτών των test (test Νοημοσύνης , test ικανοτήτων, test

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

προσωπικότητας ) με τις συνεντεύξεις, με τη προϋπόθεση του καλού σχεδιασμού τους, συμβάλει στην ορθή επιλογή προσωπικού.

4. Έλεγχος συστατικών επιστολών: Οι συστατικές επιστολές αποτελούν βασικό κριτήριο για την επιλογή των υποψηφίων. Δίνουν τη δυνατότητα στους ενδιαφερομένους να αναδείξουν όλα τα στοιχεία που θα τους καταστήσουν κατάλληλους για τη συμπλήρωση της κενής θέσης. Αυτήν όμως τη δυνατότητα οι υποψήφιοι πολλές φορές τη καταχράζονται και δίνουν αναληθή στοιχεία. Για αυτόν το λόγο πρέπει να γίνετε έλεγχος των επιστολών, έτσι η επιχείρηση αντικειμενικά αξιολογεί τον υποψήφιο και δεν υπερεκτιμάται ούτε υποτιμάται το παρελθόν του.
5. Συνέντευξη επιλογής: Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα κυριότερα σημεία της διαδικασίας. Είναι ένα μέσο συγκέντρωσης επιπρόσθετων πληροφοριών οι οποίες δεν μπόρεσαν να συγκεντρωθούν με τις αιτήσεις και τα βιογραφικά. Επιπλέον είναι ένα μέσο προσδιορισμού της συμπεριφοράς των υποψηφίων. Κατά τη διάρκεια της ο υπεύθυνος μπορεί να εντοπίσει στοιχεία που θα κρίνουν κατάλληλο το άτομο και έτοιμο να ενταχθεί στην εργασιακή ομάδα. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος αντλεί πληροφορίες για τη επιχείρηση και για τη μορφή της εργασίας που επρόκειτο να αναλάβει.
6. Ιατρικές εξετάσεις: Το προτελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι η εξέταση της φυσικής κατάστασης του υποψηφίου. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας εξετάζεται η γενική κατάσταση της υγείας αλλά και σημεία τα οποία απαιτούνται για ειδικού τύπου εργασίες. Συνήθως συμπληρώνεται ένα ειδικά διαμορφωμένο έντυπο στο οποίο καταγράφονται οι πληροφορίες που χρειάζεται η επιχείρηση.
7. Τελική απόφαση επιλογής: Μετά την συλλογή και την αξιολόγηση των πληροφοριών που γίνετε από όλα τα προηγούμενα στάδια λαμβάνεται η τελική απόφαση επιλογής από το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων ή από τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη. Ο υπεύθυνος ανάλογα, με το είδος και

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

τη κατηγορία της εργασίας, θα πρέπει να λάβει υπόψη του όλες τις πληροφορίες πριν φτάσει στην απόφαση επιλογής. Εκτός όμως από τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά, οι υποψήφιοι θα αξιολογηθούν κατά πόσο μπορούν να ενταχθούν στη κουλτούρα της ομάδας που θα δουλέψουν αλλά και γενικότερα στη κουλτούρα της επιχείρησης.

Με το τέλος αυτής της διαδικασίας έχουν επιδεχθεί πλέον τα κατάλληλα άτομα τα οποία πληρούν τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια της κενής θέσης. Το επόμενο στάδιο είναι η εισαγωγή τους σε μια διαδικασία μάθησης όπου θα εκπαιδευτούν αποκτώντας γνώσεις που θα τους καταστήσουν αποτελεσματικούς στην εργασία τους.

#### **2.3.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**

Με την εισαγωγή καινούργιων υπαλλήλων στην επιχείρηση είναι αναγκαία η εκπαίδευση τους με στόχο να φέρουν εις πέρας με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται η διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος συλλέγει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες και παράλληλα αναπτύσσει στάσεις και συμπεριφορές που τον κάνουν αποδοτικό στο ρόλο που του έχει δοθεί. Στο νεοεισερχόμενους υπαλλήλους της επιχείρησης η μάθηση είναι αναγκαία, αυτό όμως ισχύει και για το υπάρχον προσωπικό. Παλαιότερα η εκπαίδευση περιοριζόταν στην εκμάθηση ορισμένων δεξιοτήτων στο πρώτο χρονικό διάστημα απασχόλησης των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια όμως οι σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στις επικρατούμενες συνθήκες με κύριο σημείο τον άκρατο ανταγωνισμό, έχουν καταστήσει αναγκαιότητα την επιπρόσθετη μόρφωση ή ακόμα και την επανεκπαίδευση. Εκτός από τον ανταγωνισμό αιτίες όπως η τεχνολογική πρόοδος, οι μεγαλύτερες ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών και οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που απαιτούν αλλαγή κουλτούρας στο εσωτερικό των εταιριών φέρνουν ως αποτέλεσμα, όχι μόνο την ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού αλλά την

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

απορρόφηση τους με ρυθμούς ανάλογους των ρυθμών μεταβολής των συνθηκών της αγοράς. Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο, είτε ανήκει στους νεοπροσληφθέντες είτε στο υπάρχον προσωπικό, να αναπτύξει τις ικανότητές του, να αποκτήσει γνώσεις και πρωτοβουλίες που θα του χρειαστούν στο μέλλον και θα τον κάνουν να μπορεί να χειριστεί αξιολογικά τις καταστάσεις ή οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανιστεί. Γι αυτούς τους λόγους η διαδικασία μάθησης θα πρέπει να είναι συνεχής και αδιάκοπη. Τα βήματα από τα οποία αποτελείται είναι :

1. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών : Στο επίπεδο αυτό αναγνωρίζονται σε κάθε υπάλληλο το επίπεδο των σημερινών του γνώσεων και το σύνολό των ελλείψεων που τυχόν έχει. Εφόσον γίνει η εκτίμηση συνολικά για τις ανάγκες του προσωπικού σχηματίζεται η ανάγκη για τη δημιουργία ενός προγράμματος που θα τις καλύψει.
2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων : Παίρνονται υπόψη όλες οι παραπάνω πληροφορίες και όσες θεωρηθούν ως προτεραιότητες τίθενται σε εφαρμογή.
3. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων : σε αυτό το σημείο λαμβάνονται αποφάσεις για τον τρόπο, τον τόπο, τις μεθόδους, τη διάρκεια και το φορέα εκπαίδευσης.
4. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου : Όταν ολοκληρωθεί η εκπαίδευση σειρά έχει ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα μετρήσει και θα συγκρίνει τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης με βάση κριτήρια όπως, η αντιδράσεις των εργαζομένων, η απόκτηση γνώσης που έλαβαν και οι βελτιώσεις στην αλλαγή συμπεριφοράς και αντίληψης.

Κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης, σήμερα, χρησιμοποιείται ένα εύρος μεθόδων που επιλέγονται κατά κύριο βαθμό από τον τόπο που παίρνει μέρος αυτή. Υπάρχει δηλαδή η εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας και εκτός τόπου εργασίας. Στη πρώτη περίπτωση η διαδικασία γίνεται στο συνήθη χώρο εργασίας του υπαλλήλου χρησιμοποιώντας τα δικά του εργαλεία ή τον

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

εξοπλισμό. Στη δεύτερη περίπτωση είναι τέτοιο το είδος της εκπαίδευσης που χρειάζεται έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο είτε αυτός είναι μια ειδική εγκατάσταση στον χώρο της επιχείρησης είτε λαμβάνει χώρα εκτός χώρου, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αναφορικά θα δούμε τις συνηθέστερες μεθόδους εκπαίδευσης :

- Παρουσιάσεις-επιδείξεις
- Πρακτική εξάσκηση
- Προσομοίωση
- Παραδόσεις και ομιλίες
- Συζητήσεις
- Προσωπικές συζητήσεις με τον εκπαιδευτή
- Μελέτες περιπτώσεων
- Ασκήσεις ρόλων
- Επιχειρησιακά παιχνίδια
- Εργασίες

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε η εκπαίδευση έχει μέγιστη σημασία, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση και τα διευθυντικά στελέχη της. Τα πλεονεκτήματα που προσδίδει κάνοντας τη τόσο σημαντική είναι :

- Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσής των εργαζόμενων : Όταν σε έναν υπάλληλο παρέχεται η απαραίτητη μάθηση τότε είναι σίγουρο ότι θα αυξηθεί ποσοτικά αλλά και ποιοτικά ο όγκος του αποτελέσματος της εργασίας του, διότι ανυψώνετε το ηθικό του και έχει μια πιο ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα της αποστολής του.
- Παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας : Δίνετε η δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής των εργασιών του διατηρώντας όμως την εμπειρία του παρελθόντος με αποτέλεσμα την άσκηση πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση διάφορων καταστάσεων και προβλημάτων.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Περιορίζει την αναγκαιότητα της εποπτείας : Εφόσον ο υπάλληλος έχει όλες αυτές τις δυνατότητες που προαναφέρθηκαν είναι άρτια καταρτισμένος και ικανός να επιλύσει οποιαδήποτε κατάσταση. Αυτό δεν σημαίνει την κατάργηση της εποπτείας αλλά την ικανοποιητική της συμβολή εκεί που χρειάζεται.
- Βοηθάει τη Διεύθυνση να βελτιώσει τα σχέδια της και να οργανώσει αναπτύσσοντας παράλληλα τα ηγετικά της προσόντα : Η εκπαίδευση δημιουργεί τις βάσεις στα διευθυντικά στελέχη οι οποίες μεταφράζονται σε ικανότητα διατήρησης κατάλληλων ποιοτικών standards, δημιουργία ικανοποιητικής οργανωτικής διάρθρωσης όπως και κατάλληλη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους τους.

### **2.3.5 Επίλογος**

Η προσέλευση, η επιλογή και η επιμόρφωση του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι ένα σύνολο διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες θα δημιουργηθεί η θα αναπροσαρμοστεί ο σκελετός μιας επιχείρησης. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικές αυτές τις φάσεις διότι κρίνουν το μέλλον μιας επιχείρησης. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων και τα διευθυντικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την αξιολογή και σωστή επάνδρωση έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι και το επιθυμητό. Σε συνδυασμό με την άρτια εκπαίδευση του προσωπικού η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δυσκολία.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **2.4.1 Εισαγωγή**

Η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας της κάθε εργασίας, στη βάση ακριβούς και ολοκληρωμένης ανάλυσης, ορίζεται ως αξιολόγηση εργασίας. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών. Παρακάτω θα αναλύσουμε εκτενώς, για την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, τους σκοπούς, τη διαδικασία και τις μεθόδους της, και για τις αμοιβές, τα συστήματα και παράγοντες καθορισμού τους και τους σκοπούς τους.

### **2.4.2 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων**

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Εκτελείται από άτομα που τους έχει ανατεθεί να κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους ( στο πλαίσιο των στόχων κι αναγκών της επιχείρησης ) και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογούμενων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να :

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοι όχι.
- Βελτιωθεί η απόδοση ( τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών ).
- Βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών ( αυξήσεις, βραβεία-πριμ απόδοσης ).
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ( προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων ).
- Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων ( πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ).
- Πληροφορούνται, ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες οι προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους.
- Διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για την νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων ( διοικητικών ) αποφάσεων λαμβάνονται ( π.χ. απολύσεις, προαγωγές ).
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες / ατέλειες.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη μακρόχρονη εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις, εν τούτοις, έχουν διαπιστωθεί διάφορες αντιρρήσεις, επιφυλάξεις αλλά και σκεπτικισμός, ως προς τα πραγματικά θετικά σε σχέση με τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν αυτές, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση.

Όσοι βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης υποστηρίζουν πως στην πράξη, έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται, δημιουργούνται φόβοι στους εργαζόμενους, αδικίες και ανισότητες, δημιουργείται ανταγωνιστικότητα μεταξύ συναδέλφων, δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα και ο καθένας φροντίζει να προστατευθεί, να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Ακόμη, όλες οι προσπάθειες έχουν ένα βραχυχρόνιο χαρακτήρα ( μέχρι την επόμενη αξιολόγηση ), οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν έλεγχο, δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν πως οι αξιολογήσεις είναι δίκαιες κι αντικειμενικές ενώ κάποιοι προϊστάμενοι πιστεύουν πως λίγη ωφέλεια προκύπτει σε σχέση με την τόση ενέργεια και χρόνο που ξοδεύονται.

Όπως, όμως, δέχονται οι επικριτές ή και οι αρνητές των συστημάτων αξιολόγησης τα αρνητικά αποτελέσματα τους προκύπτουν κυρίως από λάθος εφαρμογή τους. Λάθος εφαρμογή, που έχει τις αιτίες της στη φιλοσοφία της επιχείρησης, για το τι είναι και πως πρέπει να χρησιμοποιείται η αξιολόγηση, στην ανεπάρκεια και την ακαταλληλότητα των αξιολογήσεων, στην ασάφεια των προτύπων απόδοσης και την ακαταλληλότητα των εφαρμοζομένων μεθόδων αξιολόγησης.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### 2.4.3 Σκοπός, διαδικασία και μέθοδοι αξιολόγησης

Από την στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας τους μάλιστα, τότε χρειάζεται:

- ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
- προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
- αξιολόγηση των αποκλίσεων ( θετικών ή αρνητικών ) από το προκαθορισμένο πρότυπο
- ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι :

1. η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
2. η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
3. ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου ( για παράδειγμα, η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνηση του, η προαγωγή του, η πρόωπη συνταξιοδότηση του )
4. ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
5. ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
6. ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

7. ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών ( το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης )
8. η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
9. η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους ( αφορά μόνο τα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της « από κοινού επίλυσης προβλημάτων»<sup>21</sup>
10. η παροχή βοήθειας προς το μάνατζερ ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά ( και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις, ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού )
11. η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνον ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή οι μάνατζερ θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και την πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού.<sup>21</sup>

Στην πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους

---

<sup>21</sup> ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), ), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ROSILI

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα :

- Κριτήρια απόδοσης. Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί / ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με το χαρακτήρα του εργαζομένου, με τη συμπεριφορά του που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Πρότυπα απόδοσης. Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης είναι σκόπιμο να λαμβάνεται μέριμνα ώστε αυτά να :

- Σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Επικεντρώνονται σε όλα τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζονται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Λαμβάνουν υπόψη τους όποιους παράγοντες είναι εκτός ελέγχου του εργαζόμενου και επηρεάζουν την απόδοσή του.
- Είναι αξιόπιστα, δηλαδή τα στοιχεία-πληροφορίες που προκύπτουν να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα.

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετριέται. Γι' αυτό θα πρέπει, όποτε τούτο είναι δυνατόν, τα πρότυπα απόδοσης να ποσοτικοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογούμενων.

Στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς και επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού, είτε μονομερώς από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες έχουν μειονεκτήματα, με κυριότερο ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. Είναι καλό να επιβλέψουμε τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσουμε τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιούν, προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα.

Ο μάνατζερ συνήθως διενεργεί την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας μία ή και περισσότερες από τις καθιερωμένες μεθόδους που θα αναφέρουμε παρακάτω.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργασία, αφοσίωση στην επιχείρηση και άλλα. Οι μέθοδοι βάσει τα χαρακτηριστικά είναι:

1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης
2. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής
3. Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων )
4. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας
5. Μέθοδος της απλής κατάταξης
6. Μέθοδος της « εναλλάξ' » κατάταξης
7. Μέθοδος της κατανομής βαθμών
8. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών
9. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Αυτές οι μέθοδοι είναι:

1. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου
2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου
3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών
4. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Στην Τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα ( π.χ. ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός εκπαιδευθέντων υπαλλήλων και άλλα) και είναι σαφώς αντικειμενικότερες. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται:

1. Η μέτρηση παραγωγικότητας
2. Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων<sup>22</sup>

Υπάρχουν όμως και πολλές αιτίες που οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να αποτύχουν. Για παράδειγμα, ίσως τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή ή τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση. Ακόμη τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης, με τον υφιστάμενό τους, δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση ή δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Τέλος ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή ανά πληροφόρηση για την απόδοσή του και δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για ν' ανταμείβεται η απόδοση.

#### **2.4.4 Συστήματα αμοιβών των εργαζομένων. Παράγοντες και σκοποί τους.**

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών και κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης ( ποσοτικό και ποιοτικό ) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν, θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από :

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα ή βραβεία, δηλαδή η

---

<sup>22</sup> ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ROSILI

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη ή πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως δηλαδή πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής και άλλα.<sup>23</sup>

Αξίζει να αναφέρουμε ότι, συνήθως, ο όρος « ημερομίσθιο » αναφέρεται ως αμοιβή των χειρωνακτικά εργαζομένων. Παλιότερα, το ημερομίσθιο αποτελούσε αποζημίωση για ωριαία ή με το κομμάτι εργασία, αφού πολλοί εργαζόμενοι προσλαμβάνονταν ως έκτακτοι, πολλές φορές για ορισμένες ώρες. Αργότερα η καταβολή των ημερομισθίων πήρε την μορφή της εβδομαδιαίας αμοιβής, η οποία μάλιστα λάμβανε χώρα προς το τέλος της εβδομάδας. Την εποχή που η ανάγνωση, η γραφή και η ικανότητα να διενεργεί κάποιος αριθμητικές πράξεις δεν αποτελούσαν κοινό χαρακτηριστικό των εργαζομένων, όσοι διέθεταν αυτές τις δεξιότητες είχαν μεγάλη ζήτηση, απολάμβαναν διαφόρων προνομίων και συνήθως αποκαλούνταν «προσωπικό» και όχι «εργάτες». Σταδιακά, οι αμοιβές αυτών των εργαζομένων άρχισαν να ορίζονται σε μεγαλύτερα διαστήματα, όπως, για παράδειγμα, σε μηνιαία βάση. Οι αμοιβές των διευθυντών και των υπαλλήλων ονομάστηκαν «μισθός». Τώρα πια βέβαια αυτές οι διακρίσεις είναι πολύ ασαφείς.

Με δεδομένα, την αύξηση του εργασιακού κόστους, που προέρχεται από νομοθετικές ρυθμίσεις ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας, δηλαδή ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση

---

<sup>23</sup> ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να :

- Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας.
- Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, στο πλαίσιο βέβαια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
- Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις (π.χ. για κατώτατα ημερομίσθια, επιδόματα, αποζημιώσεις κ.α)
- Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
- Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του καθενός των εργαζομένων, για την επιχείρηση.
- Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για « αυθαίρετες » και αδικαιολόγητες αυξήσεις.
- Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση της εργασίας.
- Αποφεύγουν τη δημιουργία παραμορφωμένων συστημάτων αμοιβής. Δηλαδή οι μισθολογικές διαφορές ή οι διαφορές στα ημερομίσθια να αντανακλούν τη σχετική δυσκολία και σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κατηγοριών εργασίας.

Η επιχείρηση σήμερα χρησιμοποιεί διάφορα μέσα για την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της. Η χρηματική αποζημίωση, ως τέτοιο μέσο, μπορεί να διευκολύνει ή και να παρεμποδίσει την επίτευξη διαφόρων σκοπών της επιχείρησης. Δύο σκοποί που έχουν ιδιαίτερη συνάφεια με την αποζημίωση είναι (1) η προσέλκυση και η συγκράτηση των ταλαντούχων που απαιτούνται για τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος και, (2) η μεγιστοποίηση της παραγωγής. Τα πολλά στοιχεία του συστήματος χρηματικής αποζημίωσης συνεισφέρουν με διαφορετικούς τρόπους στην επίτευξη αυτών των σκοπών.

#### 1. Η προσέλκυση και η συγκράτηση των εργαζομένων.

Σε συνδυασμό με τις προσπάθειες προσέλκυσης και επιλογής εκ μέρους της επιχείρησης, η χρηματική αποζημίωση μπορεί να βοηθήσει ώστε οι προσφερόμενες αμοιβές να επαρκούν για την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων, την κατάλληλη στιγμή, για την κατάλληλη θέση εργασίας. Τα αποτελεσματικά συστήματα αποζημίωσης απευθύνονται στο αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη των αμοιβών αναφέρεται σε αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν ότι αξίζουν να πληρωθούν σε σύγκριση με το πόσο αξίζουν να πληρωθούν οι άλλοι. Προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

τους καλύτερους υποψήφιους, θα πρέπει η προσφερόμενη αμοιβή να είναι ανταγωνιστική. Θα πρέπει, επίσης, η αμοιβή που προσφέρεται να είναι και εσωτερικά δίκαιη, ειδάλλως οι καλοί εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αναζητήσουν εργασία σε άλλη επιχείρηση.

Τρεις παράγοντες που αποκλίνουν από την όποια έννοια της δίκαιης αμοιβής είναι η χαμηλή αμοιβή, η μυστικότητα του συστήματος αμοιβών και ο μεγάλος διαφορισμός των αμοιβών ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους στα κατώτερα κλιμάκια. Ολοένα και περισσότερο, οι εργοδότες πρέπει να αποφεύγουν τα προβλήματα αυτά και να προσφέρουν γενναιόδωρα πρόσθετες παροχές προκειμένου να προσελκύουν και να διατηρούν τα καλύτερα ταλέντα.

## 2. Παρότρυνση για αύξηση της παραγωγικότητας.

Η χρηματική πληρωμή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου ονομάζεται αμοιβή προς παρότρυνση και έχει στόχο την ενθάρρυνση για πολύ υψηλή απόδοση. Όταν η αμοιβή συνδέεται με υψηλούς στρατηγικούς στόχους, αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προγράμματα αποδοχών για να εξυπηρετήσουν τους νέους στρατηγικούς στόχους. Στα συστήματα αυτά, η αμοιβή προς παρότρυνση παίζει πλέον πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό τι στο παρελθόν.

Επιπλέον, η αμοιβή προς παρότρυνση μπορεί να ενθαρρύνει άτομα με υψηλή απόδοση να παραμείνουν στην επιχείρηση όταν ανταμείβονται πιο γενναιόδωρα σε σύγκριση με όσους παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Το κέρδος προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας και από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιστοιχίζει το κόστος της αμοιβής με τα επίπεδα απόδοσης.

Την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης αποφασίζει η ανώτατη διοίκηση. Η ευθύνη όμως για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό που θα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

λαμβάνει υπόψη του τους στόχους της επιχείρησης και τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην αμοιβή, ώστε να τους παρακινεί, βαρύνει τόσο τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων όσο και τα στελέχη. Έτσι, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει την ευθύνη να:

- Συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα ανταμοιβών.
- Αναπτύσσει συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων.
- Εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.
- Εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων.
- Παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών.
- Ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζεται και πώς λειτουργεί.

Τα στελέχη έχουν κάθε λόγο και ευθύνη να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών. Το εργατικό κόστος βαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό του τμήματος ή διεύθυνσης τους και αυτό επηρεάζει τη διάθεση των υφισταμένων τους να εργασθούν, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ή και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Έτσι, τα στελέχη έχουν ευθύνη να:

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων για τον καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβής.
- Προτείνουν τα βασικά επίπεδα και τις αυξήσεις μισθών και ημερομισθίων.
- Συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης εργασιών.
- Κρατούν στοιχεία για την παρουσία και τα επίπεδα παραγωγικότητας των υφισταμένων τους.<sup>24</sup>

Τα σωματεία των εργαζομένων, συνήθως, δεν δέχονται να συμμετέχουν άμεσα στις επιτροπές καθορισμού επιδομάτων και αυξήσεων, αλλά και αξιολόγησης των εργασιών. Τα εργατικά σωματεία, συνήθως, επιδιώκουν να επιτύχουν τον καθορισμό και την κλίμακα αυξήσεων και επιδομάτων μέσα από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Στην πράξη, για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:

- Αμοιβές των ανταγωνιστών.
- Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν

---

<sup>24</sup> ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

διάθεση να αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.

- Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις.

Οι οποίες έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων και άλλα.

- Κόστος ζωής και πληθωρισμός.

Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας.

Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν, Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής και τον πληθωρισμό σε τοπικό, σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

- Συνθήκες αγοράς εργασίας.

Οι δυνάμεις που καθορίζουν την ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού.

- Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης

Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Πίεση και δύναμη των σωματείων.

Οι εργαζόμενοι, μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη προς αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.

- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα κλπ, είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων.

- Κύκλος ζωής επιχείρησης.

Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση « εισαγωγής » στον κλάδο ή « ανάπτυξης » ή « ωρίμανσης » έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων.

- Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.

Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας και άλλα, όπως του εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του πωλητή. Ακόμη δε, κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.

- Σχετική απόδοση του εργαζομένου.

Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση θα πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.<sup>25</sup>

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο, εκτός των άλλων, θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη, είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

#### **2.4.5 Επίλογος**

Με βάση τα αποτελέσματα έρευνας, στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στη Γαλλία, Ολλανδία, Σουηδία, Ιρλανδία και Βρετανία, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ στη Γερμανία, Φινλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι μισές και λιγότερες. Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες λίγα στοιχεία υπάρχουν που να μαρτυρούν σύνδεση της αξιολόγησης με την ανταμοιβή των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό ατομικών και εταιρικών αναγκών εκπαίδευσης, τη δυνατότητα προαγωγής, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας (αμοιβή).

---

<sup>25</sup> . ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 3.1 Έννοια και μέσα επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι φαινόμενο που ξεκινά από την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη. Είναι ανθρώπινο χαρακτηριστικό που προδίδει την ύπαρξή του, δηλαδή, ο άνθρωπος υπάρχει, υφίσταται και λέγεται άνθρωπος λόγω αυτής της διαφοροποίησης του από τα υπόλοιπα όντα. Η επικοινωνιακή επιστήμη προέκυψε πολύ πρόσφατα και αποτελεί μια βαθύτερη και συστηματικότερη κατάταξη των γνώσεων πάνω στο φαινόμενο επικοινωνία.

Η έννοια της επικοινωνίας δέχεται κατά περίπτωση πολλούς ορισμούς και έχει διαφορετικό περιεχόμενο, σύμφωνα με την σκοπιά που τον θεωρεί κανείς. Με μια απλή διατύπωση, με την οποία μάλλον συμφωνούν αρκετοί, θα πούμε ότι, η επικοινωνία είναι « η λειτουργία με την οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις αποστέλλουν και λαμβάνουν μηνύματα, κατά τρόπο, ώστε να κατορθώνεται η προσέγγιση μεταξύ του μηνύματος όπως αποστέλλεται και του μηνύματος όπως κατανοείται από το λήπτη»<sup>26</sup>

Κατά την Καζάζη Μαρία, η «Επικοινωνία» είναι ο χαρακτηρισμός για την πράξη, διαδικασία ή αποτέλεσμα της μετάδοσης πληροφορίας/ών και αντικειμένων. Είναι επίσης συνώνυμο της έννοιας «συμπεριφορά». Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από την λέξη κοινός -> κοινωνώ -> έρχομαι σε επαφή ή μετέχω σε κάτι ή πληροφορούμε. Άρα «επικοινωνώ» σημαίνει ακούω, διαβάζω, δέχομαι μηνύματα, συνδέομαι, σχετίζομαι, πληροφορώ, υποβάλλω, προβάλλω, απευθύνομαι. Η λέξη «κοινωνός» σημαίνει ο λαμβάνων γνώση κάποιου πράγματος ή πρόκειται για πρόσωπο το οποίο μετέχει σε κάτι, το οποίο

---

<sup>26</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

πληροφορείται κάτι. Κοινός σημαίνει ακόμα ο ευρέως διαδεδομένος. Με την ευρεία έννοια σημαίνει καθίσταται κάτι κοινό, δηλαδή έχουμε σύνδεση, μήνυμα. Όταν επικοινωνούμε με κάποιον, τότε λέμε ότι έχουμε κάτι κοινό μαζί του.<sup>27</sup>

Επικοινωνία καλείται λοιπόν η μετάδοση ή η ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα και γίνεται συνειδητά ή ασυνείδητα. Κάθε ανταλλαγή ή μετάδοση πληροφοριών, μηνυμάτων, σκέψεων είναι λοιπόν επικοινωνία. Αυτή η ανταλλαγή λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα με σημεία, τα οποία συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος και μπορεί να είναι ακουστικά ή οπτικά σημεία.

Για παράδειγμα, δύο πρόσωπα συνομιλούν και τότε λέμε ότι διαντιδρούν ή αντεπιδρούν ή αλληλεπιδρούν, συνέπεια από ερέθισμα και αντίδραση. Αυτά τα δύο άτομα με αμοιβαία ανταλλαγή μηνυμάτων επικοινωνούν, έχουμε δηλαδή επικοινωνιακή συμπεριφορά, όταν κάποιος κοινοποιεί κάτι σε κάποιον άλλον και ο άλλος αντιδρά, ανταλλάσοντας μηνύματα και χρησιμοποιώντας κοινούς κώδικες. Επικοινωνία λοιπόν, είναι η διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο μεταδίδει ερεθίσματα για να επηρεάσει την συμπεριφορά άλλων και η διαδικασία καθορίζεται από 3 στοιχεία : α) από την πηγή, β) από την είδηση (μήνυμα) και γ) από τον προορισμό.

Επικοινωνία υπάρχει όταν δύο ή περισσότερα άτομα βρίσκονται σε μια επικοινωνιακή, δηλαδή κοινωνική αμοιβαία σχέση. Τα άτομα βρίσκονται σε σχέση μεταξύ τους, γίνονται μεταξύ τους κατανοητοί, συνεννοούνται και εκφράζουν εσωτερικές διαδικασίες ή καταστάσεις και ανακοινώνουν στον συνομιλητή τους διάφορες έννοιες ή προτρέπουν τους άλλους σε συγκεκριμένη συμπεριφορά.

---

<sup>27</sup> ΚΑΖΑΖΗ ΜΑΡΙΑ (2003), «Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Η επιλογή του μηνύματος γίνεται βάσει:

- εικόνας εαυτού
- προσωπικότητας
- προδιαθέσεων
- μορφωτικό επίπεδο
- εικόνας του άλλου
- κοινωνικών σχέσεων και κοινωνικού στρώματος



ΜΗΝΥΜΑ



- σημεία Γλώσσα
- Προφορική γραπτή
- γραφικά εικόνες
- ηχητικά
- Εγγραφή (recording)

- εικόνας εαυτού
- προσωπικότητας
- προδιαθέσεων
- μορφωτικό επίπεδο
- εικόνας του άλλου
- κοινωνικών σχέσεων και κοινωνικού στρώματος

Η επιλογή του μηνύματος γίνεται βάσει:



Εδώ η επικοινωνία είναι αμφίπλευρη

Παράδειγμα αμφίπλευρης επικοινωνίας κατά την Καζάζη Μ. Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία (σελ. 90)

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα η επικοινωνία είναι δρόμος δύο κατευθύνσεων. Το μήνυμα μπορεί να ξεκινάει από τον πομπό, αλλά η διαδικασία δεν ολοκληρώνεται αν ο δέκτης δεν κάνει Ανάδραση. Δεν ελέγξει δηλαδή αν το μήνυμα που έλαβε, είναι αυτό που ο πομπός είχε πρόθεση να στείλει.

Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα που θέλει να μεταδώσει μέσα από ένα κώδικα που πιστεύει ότι είναι ο καταλληλότερος σε σχέση με τον δέκτη. Στην συνέχεια το εκπέμπει με έναν τρόπο μέσον. Ο δέκτης το λαμβάνει, το κωδικοποιεί – με το δικό του σύστημα αποκωδικοποίησης – και αντιλαμβάνεται το μήνυμα του πομπού με κάποιον τρόπο. Όλα αυτά συμβαίνουν σε ένα περιβάλλον που μπορεί να ευνοεί ή όχι αυτή τη διαδικασία, όπως συνθήκες θορύβου, άγχος, ή κάτι άλλο.

Η επικοινωνία προϋποθέτει μετάδοση και λήψη. Η απλή έκφραση ιδεών δεν είναι επικοινωνία, αλλά αποτελεί το ένα σκέλος αυτής, όταν δεν υπάρχει ο αποδέκτης για να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα. Τα μέσα που χρησιμοποιούμε είναι γλωσσικά, δηλαδή η χρήση της γλώσσας, γραπτά ή προφορικά και μη γλωσσικά. Τα μέσα επικοινωνίας κατατάσσονται ως εξής :

Α. Η γλώσσα

Β. Πράξεις – Ενέργειες

Γ. Φαντασία

Δ. Κινήσεις

Ε. Ήχοι

Στ. Οσμή

Στη γλωσσική επικοινωνία, όπως προείπαμε, διακρίνουμε την προφορική ή την γραπτή. Στην προφορική διακρίνουμε δύο είδη επικοινωνίας :

- Επικοινωνία «πρόσωπο με πρόσωπο»

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Τηλεφωνική επικοινωνία

Η πληρέστερη μορφή επικοινωνίας είναι αυτή που συμβαίνει « πρόσωπο με πρόσωπο», διότι εκτός από τη δυνατότητα της άμεσης ανάδρασης, μπορεί κανείς να λάβει πληρέστερα το μήνυμα, λόγω της « γλώσσας του σώματος», δηλαδή των μη λεκτικών μηνυμάτων. Στην τηλεφωνική επικοινωνία λείπει το μέρος αυτό διότι δεν έχει εικόνα του άλλου.

Στη γραπτή επικοινωνία υπάρχουν τα περισσότερα προβλήματα γιατί όλα στηρίζονται στις λέξεις. Έτσι εκτός των άλλων υπάρχει η πιθανότητα, τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης, να ερμηνεύουν με διαφορετικό τρόπο κάποιες λέξεις.

Σε μια επικοινωνία αυτό που μεταφέρεται δεν είναι μόνο το λεκτικό μέρος του μηνύματος, αλλά κάτι συνολικότερο, που καμιά φορά δεν είναι ούτε στις προθέσεις μας αλλά και ούτε έχουμε πλήρη συνείδηση αυτού. Ο δέκτης λαμβάνει πιθανότατα ένα διαφορετικό ερέθισμα και κατανοεί ένα μήνυμα αρκετά ή τελείως διαφορετικά από αυτό που θα ήθελε ο πομπός.

Στα όρια της επιχείρησης, η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες τους. Μέσα από τη μετάδοση των πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητες τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση τόσο των ατομικών, όσο και των οργανωτικών σκοπών. Τα τελευταία χρόνια πέρασε η σημασία και η αξία της ανατροφοδότησης από τους υπαλλήλους στη βασική λίστα των προϋποθέσεων μιας ορθής επικοινωνίας. Αυτή η δεύτερη μορφή επικοινωνίας ολοκληρώνει αυτό που συνήθως λέμε «επικοινωνία διπλής κατευθύνσεως ή αμφίδρομη επικοινωνία». Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που μπορεί να εξασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στο management και τους υπαλλήλους.

Με την επικοινωνία αρχίζει και η εργασιακή ζωή, μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης για πρόσληψη. Με την επικοινωνία συνεχίζει κανείς την ενημέρωση του στο αντικείμενο της εργασίας και των καθηκόντων του. Με την

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επικοινωνία δίδονται εντολές, ανατίθενται καθήκοντα, δίνεται ανά πληροφόρηση για την ποιότητα της εργασίας.

Μέσα από την επικοινωνία παρουσιάζει κανείς τις απόψεις του στους συνεργάτες του, στους υφισταμένους και προϊσταμένους. Με την επικοινωνία δουλεύει μια σύσκεψη. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν με τρόπο που ο εργαζόμενος να νιώθει περήφανος ή αντίθετα φιλύποπτος, ανταγωνιστικός, αντιστεκόμενος, πικραμένος. Μπορεί να νοιώσει διάθεση για εργασία και δημιουργικότητα ή αντίθετα να νιώσει με πεσμένη τη διάθεση και χωρίς παρακίνηση. Με τη καλή επικοινωνία εξοικονομούμε χρόνο, δίνουμε κατευθύνσεις, επιτρέπουμε την συνεργασία και ελαττώνουμε την πιθανότητα λαθών.

Οι Scott και Mitchell, έχουν διαπιστώσει και αποτυπώσει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες :

1. Συναισθήματα. Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας, μεταξύ των ατόμων, έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Μέσω της επικοινωνίας, οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίηση τους στους συναδέλφους τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

2. Κίνητρα. Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι, οι δραστηριότητες της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.

3. Πληροφορίες. Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

4. Έλεγχος. Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση.<sup>28</sup>

### **3.2 Ιστορική αναδρομή στην ανάπτυξη της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία, ως ανάγκη του ανθρώπου, γεννήθηκε αμέσως με την ύπαρξή του. Από τα πρώτα χρόνια, για να καλύψει φυσικές και βιοτικές του ανάγκες, ανακάλυψε μεθόδους επικοινωνίας με τους συνανθρώπους του, συνειδητά ή ασυνείδητα.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία, ως ανθρώπινη λειτουργία, τροποποιήθηκε και αναπτύχθηκε στη σημερινή της μορφή ιδιαίτερα τον εικοστό αιώνα, για να φτάσει στη σύγχρονη μορφή της πια, την ηλεκτρονική επικοινωνία.

Αναγνωρίστηκε ως βασική διαδικασία, έπειτα από του δύο παγκόσμιους πολέμους, για λόγους συνύπαρξης μεταξύ ανθρώπων, λαών με διαφορετική πολιτική, πολιτιστική, οικονομική, κοινωνική, μορφωτική ανάπτυξη. Οι φάσεις της εξέλιξης αυτής πηγάζουν από τις τέσσερις βασικές περιόδους που χαρακτηρίζουν την πορεία ανάπτυξης της ανθρώπινης κοινωνίας. Οι περίοδοι αυτοί αναλογούν στους γεωγραφικούς χώρους που έζησε ο άνθρωπος, λόγω χάρη: Ευρώπη ( Νεάντερνταλ, Κρό-Μανιόν, Γκριμάλντι), Βόρειος Αφρική, Κίνα (άνθρωπος του Πεκίνου) κ.τ.λ.

---

<sup>28</sup> . ΚΑΖΑΖΗ ΜΑΡΙΑ (2003), «Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ο διαχωρισμός της ιστορίας της ανθρώπινης επικοινωνίας είναι ο ακόλουθος:

1. Περίοδος κυνηγιού των θηρίων
2. Περίοδος ποιμενική
3. Περίοδος γεωργική
4. Περίοδος εμποροβιομηχανική

### **3.3 Σκοπός της επικοινωνίας**

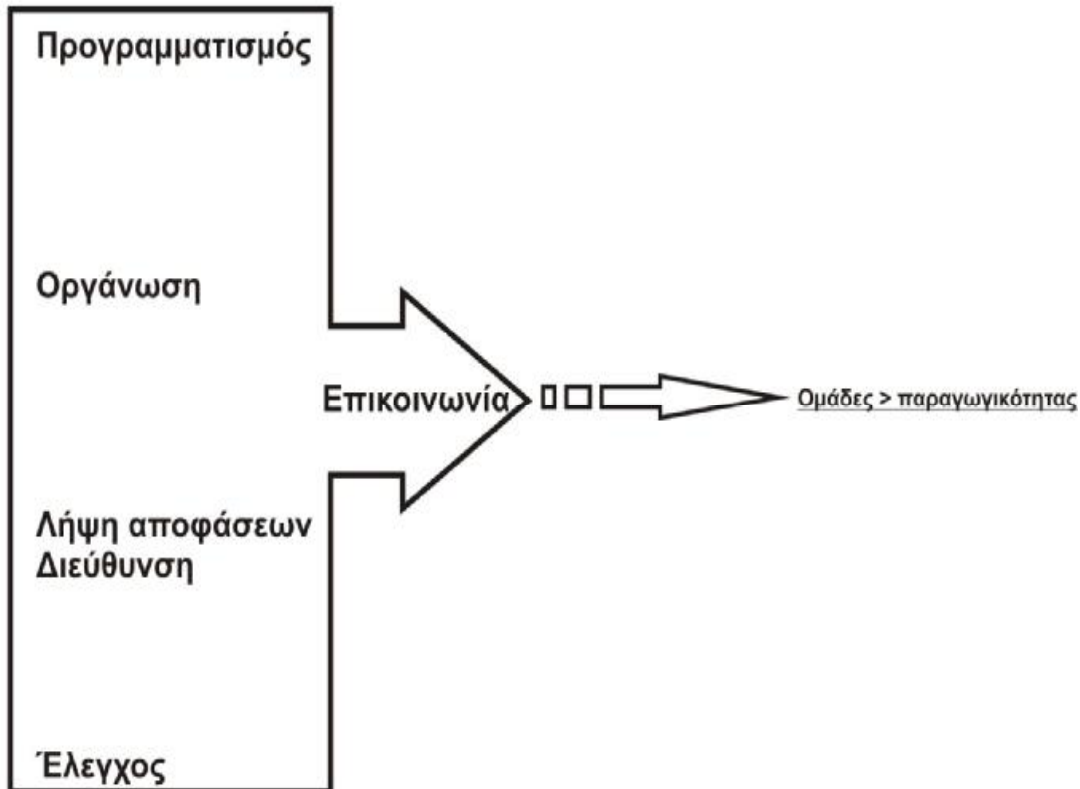
Οι άνθρωποι επικοινωνούν θέλοντας να ικανοποιήσουν ανάγκες τόσο στην επαγγελματική όσο και στην έξω –επαγγελματική ζωή τους. Οι άνθρωποι θέλουν οι άλλοι να τους ακούν, να τους εκτιμούν και να τους αναζητούν. Θέλουν επίσης να εκπληρώνουν καθήκοντα και να επιτυγχάνουν στόχους. Είναι λοιπόν φανερό, ότι ο βασικός σκοπός της επικοινωνίας είναι να βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά τόσο με τον εαυτό τους όσο και με τους φίλους τους, τις ομάδες και τους οργανισμούς. η επικοινωνία πληροφορεί, πείθει και ψυχαγωγεί μέσα από λεκτικά και μη μηνύματα. Λεκτικά μέσα, «διαμέσων της χρήσης των λέξεων» :μπορεί να είναι είτε γραπτά, είτε προφορικά. Για την ακρίβεια, ομιλητές και συγγραφείς θα πρέπει να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν τον όρο «λεκτικά», όταν εννοούν «προφορικά». Μη λεκτικά μέσα «χωρίς τη χρήση των λέξεων». Οι άνθρωποι στέλνουν συνεχώς μη λεκτικά μηνύματα διαμέσων των κινήσεων του σώματος, της εμφάνισης, των οσμών, του ρουχισμού, των στολών, των εκφράσεων του προσώπου, των κοσμημάτων, των αυτοκινήτων και μιας ποικιλίας άλλων συμβόλων σημείων και συμπεριφορών. Βασικό μέσο με το οποίο διασφαλίζεται η επιτυχία ενός προϊσταμένου, είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Δεδομένου ότι οι managers εργάζονται πάντοτε με



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

τους ανθρώπους, όλη η διευθυντική τους δραστηριότητα διέρχεται μέσα από το κανάλι της επικοινωνίας :

## ΚΑΝΑΛΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



29

Ένα καλό σύστημα επικοινωνιών, εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς όπως οι παρακάτω:

- (1) Δημιουργία ενός πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Για σκοπούς της επικοινωνίας ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και επιθυμίες του προσωπικού με τα συμφέροντα του οργανισμού. Η δημιουργία του πλαισίου αυτού έχει σπουδαιότητα, διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν

<sup>29</sup> ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π. (1995), « Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων », Εκδόσεις Σταμούλη

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς.

(2) Δημιουργία κατάλληλων διαθέσεων του προσωπικού, ώστε αυτό με την υποκίνηση του για εργασία να απολαμβάνει τον απαραίτητο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία που εκτελεί και τέλος

(3) Η εξασφάλιση ενός καλύτερου συστήματος επικοινωνίας που οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

### **3.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας**

Όπως αναφέρθηκε, αντικείμενο της επικοινωνίας είναι το μήνυμα και φορέας της επικοινωνίας είναι οι άνθρωποι, ο εκδότης του μηνύματος και ο λήπτης. Στην διαδικασία της επικοινωνίας ο άνθρωπος φορέας ακολουθεί ορισμένες φάσεις από τη γέννηση του μηνύματος μέχρι της εξυπηρέτησης της αποστολής του. Η διαδικασία αποτελεί επομένως μια αλυσίδα σκέψεων και ενεργειών του ανθρώπου, εφ' όσον αναφερόμαστε στην ανθρώπινη άποψη της επικοινωνίας, που συντελούνται για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία. Η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί φάσεις που είναι συνεχείς, και η μία επηρεάζει την άλλη, αφού η επιτυχία της μίας συνδέεται με την επιτυχία της άλλης. Για να καταλάβουμε όμως πώς επικοινωνούν οι άνθρωποι, θα πρέπει να παραθέσουμε τις φάσεις και να εξετάσουμε τα διάφορα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας με την χρονική σειρά που ακολουθούν.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Σχ.1 Παρατηρούμε ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι κυκλική, με την έννοια ότι η ανταπόκριση του δέκτη είναι επικοινωνία προς τον πομπό, οπότε αυτόματα ο δέκτης γίνεται πομπός και ο πομπός δέκτης.

#### Α. Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας

Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους σε μια ή πολλές ιδέες, είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Η αντίληψη είναι μία δυναμική δραστηριότητα, με την οποία το άτομο ερμηνεύει για τον εαυτό του τα μηνύματα του περιβάλλοντος που πέφτουν στη προσοχή του. Στη διαδικασία της αντίληψης συντελείται μια επιλογή πληροφοριών από το περιβάλλον. Η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σ' αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται : 1) από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που έχει λάβει 2) από τις τρέχουσες ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του, που είναι καθοριστικά της δυνατότητας του να συλλάβει τις πληροφορίες από το περιβάλλον του.

Κατά τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους, επομένως η συλλογή των πληροφοριών διαφέρει από άνθρωπο σε

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

άνθρωπο. Παράλληλα το είδος της πηγής των πληροφοριών που παίρνει επηρεάζει το βαθμό αποδοχής τους π.χ. πληροφορίες από ένα παιδί ή από άνθρωπο ή έντυπα μικρής εμπιστοσύνης ή από ειδικό στο συγκεκριμένο θέμα που τον ενδιαφέρει. Η συλλογή και η επιλογή των πληροφοριών δημιουργούν στο νου του ανθρώπου την ιδέα. Αποτελεί, ως εκ τούτου, η φάση αυτή στη διαδικασία της επικοινωνίας, μια νοητική λειτουργία, κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψη του, και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που αυτός σκοπεύει να αποστείλει.

## B. Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα

Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα με τα οποία θα κάνει τις πληροφορίες που συνέλεξε μήνυμα για μετάδοση. Η ικανότητα της ένταξης των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Η γλώσσα σαν κυριότερο μέσο επικοινωνίας αποτελεί και τον καλύτερο και κυριότερο κώδικα κωδικοποίησης του μηνύματος. Περιέχει όμως πολλούς κινδύνους και δυσκολίες, με κυριότερο κίνδυνο την αδυναμία κατανόησης από το λήπτη του μηνύματος. Ενισχυτικά μέσα της γλώσσας αποτελούν πολλές φορές οι κινήσεις, οι πράξεις, η εμφάνιση και άλλα ή ο συνδυασμός πολλών επικοινωνιακών μέσων.

## Γ. Μετάδοση του μηνύματος

Η μετάδοση του μηνύματος σύμφωνα με τη μαθηματική θεωρία<sup>30</sup> συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας, για παράδειγμα τα σύρματα της τηλεφωνίας, ή ο αέρας, όταν η επικοινωνία δεν είναι μηχανική, ή η ταχυδρομική υπηρεσία που παραδίδουμε τις επιστολές μας. Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από

---

<sup>30</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό το λήπτη. Στη γλωσσική, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία, ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή που αποτελείται από ηχητικά κύματα, που διοχετεύονται μέσα από τον αέρα στο λήπτη. Η επιλογή του τρόπου μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από το λήπτη, για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα, δηλαδή δεν είναι δυνατό να μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άνθρωπο που στερείται της ακοής του.

#### Δ. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος

Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Δηλαδή κατά τη μηχανική άποψη, τα ηχητικά ηλεκτρικά κύματα περνούν, μέσω των ακουστικών νεύρων του λήπτη, στον εγκέφαλο του οποίου τα «σήματα» αποκωδικοποιήθηκαν σε μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει στο μήνυμα τον εκδότη, αν όχι, τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα χρωματισμένο από τα ψυχολογικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του λήπτη, που προφανώς, ο εκδότης δεν γνώριζε.

Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν στη κωδικοποίηση των μηνυμάτων. Δηλαδή ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις. Παράλληλα όμως και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη, για παράδειγμα διαφορετικό μήνυμα θα αποσταλεί σε ένα τεχνικό, σε ένα κοινωνιολόγο κλπ όπως έχει λεχθεί κάθε εκδότης, λήπτης είναι μοναδικός, έστω κι αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση του μηνύματος, που μας επιτρέπουν να *εξάγουμε κοινά μέτρα αποκωδικοποίησης*.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Το πρόβλημα είναι δυσκολότερο στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, όταν πρόκειται να εκδοθεί μήνυμα με πολλούς αποδέκτες, όπως οι εγκύκλιοι. Τότε ο επικεφαλής είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει κοινό μέτρο κωδικοποίησης που θα ανταποκρίνεται σε standards αποκωδικοποίησης των υπαλλήλων αποδεκτών, και να εξασφαλίζει κατά το δυνατό, την καλύτερη κατανόηση, αφού είναι γνωστό ότι οι αποδέκτες διαφέρουν κατά την ηλικία, την μόρφωση, την καταγωγή κλπ. Τέλος, για την σωστή αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο λήπτης πρέπει να είναι συντονισμένος, δηλαδή να είναι έτοιμος να κατανοήσει το μήνυμα. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι συντονισμένος ο λήπτης σε δεδομένο χρόνο, όταν δεν έχει για παράδειγμα τη ψυχική διάθεση ή και τη φυσική ικανότητα να κατανοήσει το μήνυμα.

#### E. Η ανταπόκριση στο μήνυμα

Η επικοινωνία ολοκληρώνεται με την ανταπόκριση, δηλαδή την αποστολή από το λήπτη προς τον εκδότη μηνύματος με το οποίο επιβεβαιώνεται και η λήψη του πρώτου. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η ανταπόκριση δείχνει και το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος. Η ανταπόκριση μπορεί να περιέχει ένα πλήρες μήνυμα ή μέρος μηνύματος.

Η τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας με την ανταπόκριση συμπληρώνει τον κύκλο μιας σωστής επικοινωνίας, όταν δηλαδή ο εκδότης και ο λήπτης έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν ρόλους. Η επικοινωνία αυτή λέγεται και επικοινωνία αμφίπλευρη (two ways communication) σε αντιδιαστολή με τη μονόπλευρη επικοινωνία ή την ατελή επικοινωνία.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο**

### **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

#### **4.1. ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **4.1.1 Εισαγωγή**

Η επικοινωνία και ειδικότερα η επιχειρησιακή χωρίζεται σε μορφές και είδη, τα οποία θα αναλύσουμε. Είναι σημαντικό στην σημερινή εποχή του άκρατου ανταγωνισμού και της ταχύτητας να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της κάθε επιχείρησης πώς να χρησιμοποιούν τις μορφές αυτές διότι έτσι δίνεται αυτόματα η δυνατότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την γνώση των επικοινωνιακών μορφών δίνεται και η ευκαιρία για κατανόηση των εμποδίων και των λαθών στην επικοινωνία έτσι ώστε να αποφεύγονται με αποτέλεσμα να δημιουργείται το βασικό υπόβαθρο για την δόμηση ενός κατάλληλου επικοινωνιακού πλαισίου.

##### **4.1.2 Μορφές επικοινωνίας**

###### **A. Τυπική και άτυπη**

Οι μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί το σύνολο των επιχειρήσεων, βασίζονται σε δύο διαδικασίες, την τυπική και την άτυπη. Η διαφορά των δύο αυτών διαδικασιών ορίζεται με βάση την διαδρομή που επιλέγει ο αποστολέας των μηνυμάτων, για να φτάσει το πληροφοριακό υλικό στα στελέχη ή τα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η διάχυση της πληροφορίας θα γίνει, είτε με τρόπο που να ακολουθεί πιστά τις τυπικές διαδικασίες που έχει δημιουργήσει η ενίοτε επιχείρηση, είτε όχι. Στην τυπική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επικοινωνία το μήνυμα περνά μέσα από τυπικά κλιμάκια που ακλουθούν πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης, φέρνοντας σε επαφή εργαζόμενους ιεραρχικά διατεταγμένους στα διάφορα τμήματα. Έτσι λοιπόν ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης θα έχει επαφές με τους εκπροσώπους άλλων επιχειρήσεων και φορέων, προκειμένου να ανανεώσει, ή να καθιερώσει συνεργασίες που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Στην αντίθετη περίπτωση, στην άτυπη επικοινωνία η διαδρομή την οποία ακολουθεί το μήνυμα δεν υπακούει στην οργανωτικά ιεραρχημένη διάταξη των τομέων της επιχείρησης, καθώς και την ιεραρχική διασταύρωση των στελεχών της, αλλά γίνεται με πιο ελεύθερο τρόπο η μετάδοση γεγονότος που είναι αποτέλεσμα των άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Δηλαδή μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε επαφή εργαζομένους από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Πλεονέκτημα των άτυπων δικτύων επικοινωνίας είναι η ταχύτερη μετάδοση της πληροφορίας. Κύρια μειονεκτήματα όμως, είναι η αλλοίωση και η διασπορά των πληροφοριών αφού δύσκολα μπορούν να ελεγχθούν. Ο συνδυασμός και η εναρμόνιση του άτυπου με το τυπικό δίκτυο επικοινωνίας εξασφαλίζει την συνεργασία και μια βάση για τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας των στελεχών.

Αυτά τα επίσημα ή ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να αποτελούν μόνιμα μέσα σε μια επιχείρηση ή προσωρινά, που υφίστανται μόνο για κάποιο συγκεκριμένο γεγονός ή λειτουργία. Ο Guetzkow προσδιόρισε πέντε δίκτυα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση:

- α) το δίκτυο για την ιεραρχία
- β) για την ανταλλαγή πληροφοριών
- γ) για την ειδικότητα
- δ) για τη φιλία και
- ε) για τη θέση.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Από τα πέντε μόνο τα δύο πρώτα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην επιχείρηση και αυτά τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους.

## B) Μονόπλευρη και αμφίπλευρη επικοινωνία

Βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που λειτουργούν αυταρχικά, είναι η μονόπλευρη επικοινωνία ή ο επικοινωνιακός μονόδρομος. Δίνονται εντολές από τη διοίκηση και δεν ζητείται η γνώμη του εκτελεστή τους, όσον αφορά το περιεχόμενο των εντολών αυτών όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:

<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	
<b>Οργανώνει Ελέγχει Προγραμματίζει Λαμβάνει αποφάσεις</b>	<b>→ Εντολές → Ομάδες Στόχος Παραγωγικότητα</b>

### Παράδειγμα μονόπλευρης επικοινωνίας

Ο αυταρχισμός έχει όμως και προεκτάσεις που επηρεάζουν την επικοινωνία. Δίνεται εντολή χωρίς όμως να δίνεται και η ευκαιρία, όταν εκτελεσθεί να υποβάλει διευκρινιστικές ερωτήσεις έτσι, ώστε να πεισθεί ή να πείσει, ότι συνέλαβε σωστά το μήνυμα. Έτσι, δημιουργούνται μεγάλες πιθανότητες για λανθασμένη μεταβίβαση μηνύματος, παρεξηγήσεις πάνω στην ουσία, παρερμηνείες στις προθέσεις που έχει ο πομπός και παράλληλα δυσφορία του δέκτη, έλλειψη συναισθήματος συμμετοχής και υπευθυνότητας, προχειροδουλειά και λανθασμένη εκτέλεση. Αυτός ο τρόπος όμως επικοινωνίας εκτός των παραπάνω μειονεκτημάτων έχει ένα πλεονέκτημα πολύ βασικό. Είναι γρήγορος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο. Είναι αποτελεσματικός και συνήθως

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

χρησιμοποιείται σε καταστάσεις άμεσου ανάγκης ή κινδύνου, όπου έχει θετικά κυρίως αποτελέσματα.

Αντίθετα, η πολύπλευρη επικοινωνία χαρακτηρίζεται από τη σχέση που υπάρχει μεταξύ πομπού και δέκτη, μεταξύ των κλιμακίων και γενικά ανάμεσα στα μέλη οποιασδήποτε ομάδας που χρειάζεται περισσότερο χρόνο. Επιτρέπει όμως τη σωστή πληροφόρηση και την κατανόηση του πνεύματος του μηνύματος. Και έτσι όταν ο εκτελεστής μιας συγκεκριμένης «υπευθυνότητας» συναντήσει δυσκολίες, θα είναι σε θέση, χρησιμοποιώντας τη δική του κρίση, να αναλάβει πρωτοβουλίες, που θα επιτρέψουν τη σωστή υλοποίηση της εντολής, αντί να χρειάζεται συνεχή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο. Η ανοιχτή επικοινωνία προλαμβάνει ακόμα τα λάθη και εξαλείφει τη δυσφορία στο δέκτη της πληροφόρησης. Ένα απαραίτητο στοιχείο της ανοιχτής επικοινωνίας, είναι η παροχή της δυνατότητας στο δέκτη να κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις και να το επαναλάβει για να βεβαιωθεί η σωστή λήψη ( feedback), στοιχείο πολύ βασικό για τη θεμελίωση μιας σωστής επικοινωνίας.

Παρακάτω φαίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν την κάθε επικοινωνία :

<b>Μονόπλευρη Επικοινωνία</b>	<b>Αμφίπλευρη επικοινωνία</b>
<b>Αφεντικό, έντονη φωνή, εντολή, δύναμη, πίεση, απαίτηση συνεργασίας, επιβολή ιδεών, κυριαρχία, επίκριση, ανακάλυψη σφαλμάτων, τιμωρία, «θα σας πω εγώ», «εγώ αποφασίζω, εσείς υπακούτε».</b>	<b>Ηγέτης, φιλική φωνή, πρόσκληση, επηρεασμός, διέγερση, απόκτηση συνεργασίας, προσφορά ιδεών, κατεύθυνση, ενθάρρυνση, αναγνώριση επιτεύξεων, βοήθεια, «ας συζητήσουμε», «ας δούμε τί μπορούμε να κάνουμε».</b>
<b>Αποκλειστική υπευθυνότητα του αρχηγού</b>	<b>Μοιρασμένη υπευθυνότητα της ομάδας<sup>32</sup></b>

<sup>32</sup> ΠΑΝΤΑ ΚΑΠΕΤΑΝΙΟΥ Μ.-ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΣΤΑΦΑΝΟΣ,(1997), «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ελλην

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **Βασικά χαρακτηριστικά μονόπλευρης και αμφίπλευρης επικοινωνίας**

### Γ) Κάθετη και οριζόντια επικοινωνία

Ο διαχωρισμός γίνεται ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται ανάμεσα στον αποστολέα και τον αποδέκτη. Στην κάθετη επικοινωνία η μετάδοση και η διακίνησή της πληροφορίας γίνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και αντίστροφα και περιλαμβάνει συνήθως παρατηρήσεις, οδηγίες, εντολές, εγκυκλίους, και έκδοση αναφορών, κανονισμών, στατιστικών στοιχείων. Στην περίπτωση που απευθύνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και γενικά στους εργαζομένους, καλείται κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής αφού η κίνηση της ροής της πληροφορίας έχει κατιούσα κατεύθυνση, όταν όμως η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι μεν κάθετη αλλά έχει ανοδική πορεία και αναπτύσσεται από τους κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους στα στελέχη της επιχείρησης, τότε ονομάζεται κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής.

Στην πρώτη περίπτωση, οι πληροφορίες κατευθύνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, ή τις ανώτερες οργανικές μονάδες της επιχείρησης στους υφιστάμενους και στις υποδεέστερες οργανικές κατατμήσεις της. Τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας αυτής εκφράζονται μέσα από την εξουσία και δύναμη που εκπροσωπούν αυτές οι οργανικές μονάδες και τα ανώτερα στελέχη. Στην αντίθεση περίπτωση, όταν δηλαδή, η επικοινωνία κατευθύνεται από τα κατώτερα ιεραρχικά όργανα στα ανώτερα, και από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επικοινωνίας αυτής είναι η τροφοδότηση των στελεχών και τομέων με δεδομένα που αναλύουν τόσο την πορεία της εργασίας, όσο και την ενημέρωση για την αντίδραση τους στα μηνύματα που δέχθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης.<sup>33</sup> Η κάθετη επικοινωνία μπορεί να είναι γραπτή ή προφορική<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

<sup>34</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Η μετάδοση των πληροφοριών που γίνεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, προφορικά ή γραπτά, αποτελεί την οριζόντια επικοινωνία. Αυτού του είδους η επικοινωνία μπορεί να είναι είτε τυπική επίσημη, με έγγραφα καταθέσεις, αντίγραφα εγγράφων, είτε άτυπη, με επαφές πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικές επικοινωνίες κ.α. Τα πλεονεκτήματά της είναι αξιοσημείωτα και μερικά από αυτά αναφέρονται παρακάτω:

- Η συνεργασία των στελεχών αναπτύσσεται και καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα.
- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο ενεργά στην ομαλή ροή της εργασίας αισθανόμενοι ότι αποτελούν αξιόλογο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Η ενημέρωση των στελεχών για τα προβλήματα των εργαζομένων στοχοποιεί και επιταχύνει τις λύσεις τους.
- Αναπτύσσεται θετικό επικοινωνιακό κλίμα, αποτέλεσμα τις καλλιέργειας των ανθρώπινων σχέσεων των εργαζομένων.
- Υλοποιούνται αποτελεσματικότερα οι επιχειρησιακοί στόχοι επειδή υπάρχει κοινή πορεία και αμοιβαία προσπάθεια στελεχών και εργαζομένων.
- Ενισχύεται τόσο το επικοινωνιακό όσο και το επιχειρησιακό κλίμα της επιχείρησης.<sup>35</sup>

#### Δ) Ψηφιακή και αναλογική επικοινωνία

Κατά τον Ζαβλάνο Μύρων, η «ψηφιακή επικοινωνία» είναι αυτή που συνδέεται με την επικοινωνία που γίνεται με λέξεις ( Verbal communication) και η ακρίβειά της είναι μεγάλη.

---

<sup>35</sup> ΛΟΥΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Η «αναλογική επικοινωνία» συνδέεται με την επικοινωνία που γίνεται χωρίς λέξεις ( non verbal communication) και η ακρίβεια και το νόημα της μετάδοσής της είναι περιορισμένα. Με την μη λεκτική επικοινωνία είναι όμως δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να εκφραστούν αφηρημένες ιδέες. Με την αναλογική επικοινωνία δε δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να καταλάβει μια πληροφορία που δίνεται σε ξένη γλώσσα, π.χ. από το ραδιόφωνο ενώ τα αποτελέσματα θα ήταν διαφορετικά, αν η πληροφορία μεταδιδόταν από κάποιο πρόσωπο, οπότε το άτομο θα είχε τη δυνατότητα να καταλάβει κάτι από τις εκφράσεις και κινήσεις του προσώπου του.

Γενικά, κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση. Και τα δύο είδη επικοινωνίας βρίσκονται το ένα δίπλα στο άλλο και συμπληρώνουν το μήνυμα. Δηλαδή, το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφέρεται ψηφιακά, ενώ η σχέση είναι από τη φύση της αναλογική. Επομένως, οι άνθρωποι επικοινωνούν και με τις δύο μορφές επικοινωνίας. Από τη μια πλευρά η ψηφιακή γλώσσα είναι πολύπλοκη και έχει μια λογική σύνταξη, αλλά η σχέση της δεν έχει επαρκές νόημα. Η αναλογική γλώσσα από την άλλη πλευρά έχει επαρκή σύνταξη. Σύμφωνα με τα παραπάνω υπάρχουν ψηφιακοί και αναλογικοί υπολογιστές. Οι πρώτοι έχουν καταπληκτική ακρίβεια και η πληροφορία αλλάζει με διακεκριμένες τιμές, ενώ στους αναλογικούς η πληροφορία αλλάζει κατά τρόπο συνεχή. Παράδειγμα αναλογικής μηχανής είναι ο λογαριθμικός κανόνας που η ακρίβειά του δεν είναι ποτέ μεγάλη.<sup>36</sup>

#### **4.1.3 Είδη επικοινωνίας**

Γενικότερα οι μορφές επικοινωνίας, αλλά και πιο ειδικά της επιχειρησιακής επικοινωνίας, ποικίλουν ανάλογα με τη περίπτωση και μπορούν να διακριθούν σε είδη. Η πρώτη είναι η γραπτή μορφή κατά τη οποία το μήνυμα μεταφέρεται από τη πηγή στο δέκτη με τη χρησιμοποίηση του γραπτού λόγου.

---

<sup>36</sup> ZABLANOS ΜΥΡΩΝ (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Δεύτερη είναι η προφορική μορφή κατά την οποία γίνεται συζήτηση ή διάλογος μεταξύ της πηγής και του δέκτη του μηνύματος. Οι δύο αυτές κατηγορίες αποτελούν μια ενότητα η οποία ονομάζεται γλωσσική επικοινωνία, δηλαδή ουσιαστικά επικοινωνία με το σύμβολο της γλώσσας. Τέλος αναφέρουμε και την μη λεκτική επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία με τη γλώσσα του σώματος, όχι ως ανεξάρτητη μορφή αλλά ως ουσιώδες συμπλήρωμα της προφορικής επικοινωνίας. Είναι γνωστό ότι η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει ζωτική σημασία για τη σωστή δραστηριοποίηση μιας σύγχρονης επιχείρησης. Κατά συνέπεια είναι άκρως απαραίτητη η κατανόηση όλων των μορφών επιχειρησιακής επικοινωνίας, ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε πως θα τη χρησιμοποιούμε κάθε φορά με τρόπο ικανοποιητικό αλλά κυρίως αποτελεσματικό.

## Α. ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το πρώτο είδος όπου θα αναφερθούμε είναι η έγγραφη επικοινωνία. Η επικοινωνία αυτή αποτελεί τη μετάδοση ενός μηνύματος ή μηνυμάτων, από τον αποστολέα προς τον δέκτη, με γραπτό τρόπο. Απευθύνεται σε πρόσωπα και επιχειρήσεις ή οργανισμούς και βοηθάει την επικοινωνία και τη συνεννόηση μεταξύ τους. Χρησιμοποιείται για την επίτευξη επιχειρησιακών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση αλλά επίσης και σε ενέργειες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Η σωστή γραπτή επικοινωνία μπορεί να μην είναι τόσο εύκολη και γρήγορη όσο η προφορική και πολλές φορές επιβάλετε να την χαρακτηρίζει η τυπικότητα, όμως παραμένει απαραίτητη και τα πλεονεκτήματά της είναι σημαντική στην εξέλιξη της κάθε επιχείρησης. Τα κυριότερα είδη της είναι τα εξής :

1. Αίτηση: Αποτελεί την τυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία διαμέσου της οποίας ο ενδιαφερόμενος ζητάει από τον φορέα στον οποίο

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

απευθύνεται να ενημερωθεί για ένα συγκεκριμένο θέμα ή συμβάν, ή ενδεχόμενα να προκαλέσει μια θετική αντίδραση της επιχείρησης για προσωπικό του όφελος, ή αιτείται την χορήγηση ορισμένων στοιχείων, ή εγγράφων για προσωπική χρήση.

2. Βιογραφικό σημείωμα: Ένα τυπικό έγγραφο που καθρεπτίζει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του αποστολέα, αλλά και την γενικότερη εργασιακή, επιστημονική και κοινωνική προσωπικότητα του σε συνδυασμό με τα γενικά και ειδικά ενδιαφέροντα του, μέσω του οποίου ο αποδέκτης μπορεί να αποκομίσει σαφή αντίληψη για το συγκεκριμένο άτομο. Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί σπουδαία μορφή γραπτής επικοινωνίας, η οποία και χρησιμοποιείται πάντοτε στην περίπτωση πρόσληψης ατόμων.
3. Συστατική επιστολή: Αποτελεί την έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία με την οποία αποτυπώνεται η άποψη που έχει ο συντάκτης για τις γενικές και ιδιαίτερα για τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου που αναφέρει αποτελώντας ένα στοιχείο κρίσης για κάθε ενδιαφερόμενο.
4. Απόφαση: Αποτελεί έγγραφη επικοινωνία με την οποία παράγεται διοικητική πράξη, η οποία και υπογράφεται από ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης, εξουσιοδοτημένο να επιλαμβάνεται της επίλυσης θεμάτων τα οποία από τη φύση τους απαιτούν την αντιμετώπιση τους μεμονωμένα υψηλόβαθμα όργανα της διοίκησης.
5. Εισήγηση: Η έγγραφη αποτύπωση μιας εμπειριστατωμένης γνώμης του εξειδικευμένου με το θέμα που διαπραγματεύεται στελέχους, η οποία και υποβοηθάει το ανώτατο στέλεχος ή το συλλογικό όργανο διοίκησης, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις σε σοβαρά θέματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη μελέτη και εξέταση.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

6. Επιστολή: Αποτυπώνει τις θέσεις, απόψεις, επιθυμίες της επιχείρησης ή των οργανωμένων τομέων και στελεχών τους, για διάφορα θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και μπορεί να απευθύνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
7. Υπηρεσιακό σημείωμα: Αποτελεί μια ημιτυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία, μέσω της οποίας εργαζόμενοι και στελέχη ανταλλάσσουν πληροφορίες για απλά θέματα εσωτερικής λειτουργίας.
8. Εντολή: Αποτελεί μια τυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας προκαλείται συγκεκριμένη αντίδραση του αποδέκτη σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο συμπεριλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες για την υποχρεωτική εκτέλεσή τους από τον εργαζόμενο.
9. Πρακτικά συνεδριάσεων: Αποτελεί έγγραφη επικοινωνία με την οποία συγκεντρωτικά καταχωρούνται αποφάσεις του συλλογικού οργάνου διοίκησης, οι οποίες ελήφθησαν κατόπιν ψηφοφορίας των μελών και αποτελούν υποχρεωτικές διοικητικές πράξεις προς υλοποίηση.
10. Πρόταση: Αποτελεί τη γραπτή αποτύπωση της γνώμης του εργαζόμενου ή του στελέχους, η οποία προέκυψε είτε από σχετική εντολή του ανωτέρου, είτε αυτόβουλα υποβλήθηκε με σκοπό να επιλυθεί ένα θέμα που απασχολεί την επιχείρηση.
11. Αναφορά: Είναι το γραπτό κείμενο με το οποίο ο αποστολέας προσπαθεί να ενημερώσει τον αποδέκτη για κάποιο συγκεκριμένο θέμα ή συμβάν, εκφράζοντας ταυτόχρονα πολλές φορές και την επιθυμία του για της περαιτέρω ενέργειες που απαιτούνται.<sup>37</sup>

Το κάθε είδος ξεχωριστά αλλά και ως σύνολο η έγγραφη επικοινωνία, θα πρέπει να χαρακτηρίζετε από κάποια κριτήρια, για να για να επέλθει η επίτευξη

---

<sup>37</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

των στόχων της. Κύριος παράγοντας που πρέπει να λάβει υπόψη του ο αποστολέας είναι η εμφάνιση του γραπτού κειμένου. Η εμφάνιση σχηματίζει την πρώτη εικόνα και προδιαθέτει τον παραλήπτη τόσο για τη σοβαρότητα του κειμένου όσο και για το κύρος της επιχείρησης. Σημασία στην θετική εμφάνιση πρέπει να δοθεί στο επιστολόχαρτο αλλά και στον ταχυδρομικό φάκελο. Ο σχεδιασμός του κειμένου αποτελεί το δεύτερο βασικό κριτήριο. Για τη μετάδοση ενός μηνύματος θα πρέπει η κωδικοποίηση, αλλά και η αποκωδικοποίηση, να συντελεσθούν με επιτυχή τρόπο. Ο συντάκτης, για αυτόν το λόγο, επιβάλλεται να έχει προσδιορίσει το σκοπό του μηνύματος και τις πληροφορίες που θα μεταδοθούν μέσω αυτού. Έπειτα έχει σειρά η επιλογή κατάλληλων φράσεων με χρήση απλών, ειλικρινών και ευκρινών λέξεων. Δεδομένου ότι στον γραπτό λόγο μια απλή φράση είναι δυνατό να υπονοεί πολλαπλά νοήματα το έργο του συντάκτη είναι κάπως δύσκολο επειδή μια κακή αποκωδικοποίηση θα οδηγήσει και σε κακή επικοινωνία. Οπότε θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι ο κάθε λήπτης είναι μοναδικός και εφόσον είναι αυτό δυνατό θα πρέπει να γνωρίσει κάποια χαρακτηριστικά, αντιλήψεις αλλά και το επίπεδο της επικοινωνιακής του δυνατότητας για να έχει το αποτέλεσμα που επιθυμεί. Πιθανές πηγές για την συγκέντρωση όλων αυτών των πληροφοριών είναι η προηγούμενη αλληλογραφία με τον συγκεκριμένο λήπτη, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις μαζί του, προσωπικές επαφές ή σημειώσεις άλλων προσώπων, όπως γραμματείς, από δικές τους συναντήσεις.

Σε γενικότερο επίπεδο όμως, εκτός από τον παράγοντα αποδέκτης – λήπτης και την μεταξύ τους επικοινωνία, υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την έγγραφη επικοινωνία. Κάποιοι ενδεικτικοί κύριοι παράγοντες είναι :

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Το μέγεθος της επιχείρησης : Είναι ευνόητο ότι όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση απαρτίζεται και από πιο πολλά τμήματα. Σε αυτή τη περίπτωση ο προφορικός λόγος υστερεί και η προφορική επικοινωνία δυσκολεύει και αποδυναμώνεται σε σημείο που να γίνεται αδύνατη. Οπότε η μόνη λύση για έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση του προσωπικού σε όλα τα τμήματα είναι η έγγραφη επικοινωνία.
- Η ιδιοκτησία και ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης : Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και διοικείται μια επιχείρηση γίνεται βάση της φιλοσοφίας που έχει διαμορφώσει η διοίκηση της. Η φιλοσοφία επηρεάζει και υποδεικνύει μεταξύ άλλων διαδικασιών, τη μορφή και το ύφος του γραπτού λόγου που χρησιμοποιείται μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της με αυτά.
- Η φύση της επιχείρησης : Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει διαμορφώνει διαφορετική επικοινωνιακή πολιτική. Αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιείται αντίστοιχα ειδικά διαμορφωμένος γραπτός λόγος, ο οποίος θα καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες και θα δίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα, μια σωστή και αποδοτική επικοινωνία.
- Το επίπεδο του προσωπικού : Το επίπεδο των εργαζομένων σε γενική βάση αλλά και η επικοινωνιακή τους ικανότητα θα πρέπει να είναι υψηλή για να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην οποιαδήποτε επικοινωνία, είτε αυτή είναι γραπτή, είτε προφορική. Σε διαφορετική περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να επαλειφθεί του θέματος και να λύσει το πρόβλημα με ειδικά διαμορφωμένα σεμινάρια κατάρτισης.<sup>38</sup>

Συμπερασματικά η έγγραφη επικοινωνία, που γίνεται με σωστό τρόπο, διευκολύνει τις εργασιακές σχέσεις, ρυθμίζει σοβαρά ζητήματα ή τυχόν προβλήματα, ενισχύει την απόδοση και συντηρεί το καλό όνομα της

---

<sup>38</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, όλες οι γρήγορες και πρόχειρες απόπειρες καταλήγουν στα αντίθετα αποτελέσματα. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, την τεράστια αξία της έγγραφης επικοινωνίας η οποία συμβάλει στην ανάπτυξη και τη σωστή λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

## B. ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το δεύτερο είδος αποτελεί η προφορική επικοινωνία, που αποτελεί τη προσπάθεια να συνεννοηθούν αποστολέας – αποδέκτης μέσω της χρησιμοποίησης του προφορικού λόγου. Εάν κανείς αντιληφθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας ενδοεπιχειρησιακά αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται μέσω του προφορικού λόγου, θα συνειδητοποιήσει και τη σπουδαιότητα μιας αποδοτικής προφορικής επικοινωνίας.

Η προφορική επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε ορισμένα είδη, τα σπουδαιότερα των οποίων θα αναφερθούν παρακάτω.

- Συζήτηση – Διάλογος : Αποτελούν και τα δύο προφορικές ανταλλαγές απόψεων, αντιλήψεων, γνώσεων με τη διαφορά ότι ο διάλογος διεξάγεται πιο τυπικά από τη συζήτηση. Το περιεχόμενο τους εμπεριέχει γεγονότα που αφορούν την επιχείρηση αλλά και προσωπικά ακόμα και θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.
- Η ομιλία και η ακρόαση : Η ομιλία όπως και η ακρόαση αποτελούν τα συστατικά μέρη μιας συνομιλίας. Η σημασία της συνομιλίας είναι μεγάλη γνωρίζοντας το γεγονός ότι ένα στέλεχος δαπανά μεγάλο ποσοστό του χρόνου του συνομιλώντας. Μια ομιλία θεωρείται επιτυχημένη από τη στιγμή όταν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ακρόασης. Ο ομιλητής αφού έχει συλλάβει και κωδικοποιήσει το μήνυμά του, λαμβάνοντας υπόψη του και τις δυνατότητες του ακροατηρίου του, το μεταβιβάζει σε αυτό που με τη σειρά του το αποκωδικοποιεί. Το κύριο πλεονέκτημα της

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

συνομιλίας είναι η άμεση επικοινωνία που καθιστά των συνεννόηση και των δύο, ομιλητή και ακροατηρίου πιθανότερη.

- Συνέντευξη : Αποτελεί ένα είδος συνομιλίας μεταξύ δυο προσώπων. Θεωρείται ένας δύσκολος τρόπος προφορικής επικοινωνίας διότι απαιτεί από τους συμβάλλοντες ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες. Σε αυτή τη διαδικασία γίνεται η παρουσίαση του κρινόμενου και ο τα μέλη που την διεξάγουν προσπαθούν να συλλέξουν στοιχεία και γενικές πληροφορίες.
- Διάλεξη – Παρουσίαση : Στη συγκεκριμένη διαδικασία ο αποστολέας του μηνύματος προσπαθεί μέσω του προφορικού λόγου σε συνδυασμό με τεχνικά μέσα να αναλύσει εξειδικευμένα θέματα στο ακροατήριο του. Σημαντικό ρόλο έχουν οι γνώσεις του αποστολέα και του δέκτη, η προετοιμασία και η προσωπική εμφάνιση του αποστολέα όπως και η δυνατότητα συζήτησης στο τέλος της παρουσίασης για τυχόν απορίες ή και αντιρρήσεις.
- Παρατήρηση – Εντολή : Αποτελούν τυπικές προφορικές επικοινωνιακές διαδικασίες με τις οποίες εκφράζετε η βούληση του στελέχους ως προς τον εργαζόμενο, είτε αυτή αφορά στο να διεκπεραιωθεί μια εργασία είτε στο να συμμορφωθεί ο εργαζόμενος και να διορθώσει μια λανθασμένη ενέργεια του.<sup>39</sup>
- Διαπραγμάτευση : Εννοούμε την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία, διαμέσου της οποίας τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν μέσω κοινά αποδεκτής συμφωνίας να αποδεχθούν τους όρους που θα συμφωνήσουν για ένα θέμα, ανεξάρτητα των συγκρουόμενων συμφερόντων τους, διεκδικώντας ο καθένας χωριστά για την επιχείρηση που εκπροσωπεί, τα κατά το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη.
- Συνεδρίαση: Αποτελείται από τυπική επικοινωνιακή διαδικασία της οποίας συνέρχονται τα συλλογικά όργανα της επιχείρησης, με σκοπό να

---

<sup>39</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

αποφασίσουν για σοβαρά θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και αποφασίζουν με ψηφοφορία για θέματα τα οποία από τη φύση τους απαιτούν ομαδικό ρίσκο και ανταλλαγή απόψεων, ώστε να επικρατήσει η πλέον κατάλληλη και αποδεκτή απόφαση για το θέμα που συζητείται.

- Οδηγία : Η οδηγία που συνήθως αποστέλλεται από το στέλεχος στον εργαζόμενο, αποτελεί την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας δίδονται οι κατάλληλες πληροφορίες, επεξηγήσεις και κατευθυντήριες γραμμές, ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά ο στόχος του περιεχομένου του μηνύματος.
- Σύσκεψη: Αποτελεί την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας το στέλεχος καλεί σε συγκέντρωση τους άμεσους συνεργάτες του, προκειμένου να συντονίσει, ελέγξει και κατευθύνει το έργο τους και με συχνότητα ανάλογη της σοβαρότητας και του επείγοντος των θεμάτων που θα συζητηθούν.
- Φημολογία: Αποτελεί την πλέον επικίνδυνη και ταχύτατα εξαπλωμένη άτυπη προφορική επικοινωνιακή διαδικασία η οποία βασίζεται στη διάδοση αναληθών ή διαστρεβλωμένων σκόπιμα γεγονότων από εργαζόμενους, οι οποίοι λειτουργούν με ταπεινά και συμφεροντολογικά κριτήρια.
- Σχολιασμός: Είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή υποκειμενικών συνήθως απόψεων η οποία εξελίσσεται ανάμεσα στους εργαζόμενους οι οποίοι μπορεί να μην έχουν ευθύνη και αρμοδιότητα για αυτά που εκθέτουν, τα αποτυπώνουν όμως χωρίς αντικειμενική κρίση με σκοπό συνήθως να επηρεάσουν συμπεριφορές προσπαθώντας να δημιουργήσουν εντυπώσεις και να δρομολογήσουν εξελίξεις, οι οποίες θα εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα ή θα ικανοποιήσουν ακόμα και ταπεινά κίνητρα.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ο προφορικός λόγος, σε οποιαδήποτε μορφή προφορικής επικοινωνίας τον συναντάμε, θα πρέπει να έχει ως σκοπό τη μετάδοση του πληροφοριακού υλικού από τον αποστολέα στο δέκτη με τρόπο κατανοητό και σαφή. Για να επιτευχθεί αυτό υπάρχουν ορισμένα στοιχεία – προσόντα τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τόσο τον ομιλητή όσο και τον δέκτη. Ουσιαστικά η ικανότητα για προφορική παρουσίαση ιδεών είναι απαραίτητη και εξαρτάται κυρίως από τη αυτοπεποίθηση του ομιλητή αλλά και από πολλούς παράγοντες οι κυριότεροι των οποίων είναι οι εξής :

1. Ο κατάλληλος σχεδιασμός της επικοινωνίας ο οποίος περιλαμβάνει :
  - α. Τη γνώση του ειδικού σκοπού της επικοινωνίας.
  - β. Τη γνώση του αποδέκτη είτε ως μονάδα είτε ως ακροατήριο.
  - γ. Τη γνώση των επιδράσεων τις οποίες ασκεί η επικοινωνία σε αυτό.
  
2. Η ικανότητα έκφρασης και φυσικής διεξαγωγής της επικοινωνίας. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα κατάλληλης χρησιμοποίησης της γλώσσας ,των κινήσεων του σώματος και της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των οπτικών και γραφικών βοηθημάτων για παρουσίαση ιδεών στις ομάδες. Σε αυτό συμβάλλουν :
  - α. Η πλήρης γνώση της έννοιας των λέξεων που χρησιμοποιούμε.
  - β. Η ορθή προφορά των λέξεων.
  - γ. Η ευδιάκριτη ομιλία.
  - δ. Η σαφήνεια και η απλότητα των εννοιών.
  - ε. Η ποικιλία των λέξεων, των φράσεων και των όρων που χρησιμοποιούμε.
  - στ. Οι γραφικές παραστάσεις ή άλλες μέθοδοι αποτελεσματικής παρουσίασης.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ι (1996), «Επιχειρησιακή επικοινωνία : Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Σταμούλης

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

3. Η ύπαρξη της αναγκαίας ευαισθησίας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε και να χειριζόμαστε κατάλληλα τα αισθήματα, τους πόλους και τις ανάγκες των συνομιλητών ή των ακροατών μας.<sup>41</sup>

Σημαντικότατο προσόν είναι και η ικανότητα ακρόασης. Η αποτελεσματική χρήση του προφορικού λόγου δεν απαρτίζεται μόνο από την ικανότητα των συντελεστών (αποστολέα, αποδέκτη) στην ομιλία, το επιθυμητό αποτέλεσμα επέρχεται όταν τα μέλη μπορούν να “ακούν”. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται κλίμα συνεννόησης και συνεργασίας, όπου η ομαδική προσπάθεια που καταβάλλεται, συμβάλλει στην αποτελεσματική ομιλία.

Στην περίπτωση που ο αποστολέας και ο αποδέκτης διακατέχονται από τις παραπάνω ικανότητες τότε ο προφορικός λόγος είναι αποδοτικός, με αποτέλεσμα τα θετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας και τα αποτελέσματα τους να ευνοούν την επιχείρηση και το προσωπικό της. Ενδεικτικά θα αναφερθούν παρακάτω ορισμένα θετικά γνωρίσματα :

A. Ταχύτητα στη μετάδοση του μηνύματος : Η ταχύτητα των εξελίξεων στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο απαιτεί κάποιες φορές την γρήγορη μετάδοση μηνυμάτων από τον αποστολέα στον δέκτη. Οπότε πολλές φορές το στοιχείο της ταχύτητας του προφορικού λόγου και η παράβλεψη των τυπικών μορφών επικοινωνίας είναι αναγκαία για επείγοντες καταστάσεις.

B. Άμεση διόρθωση του μηνύματος : Στον προφορικό λόγο, λόγω της αμεσότητας και της προσωπικής επαφής αποστολέα και αποδέκτη, είναι πολύ εύκολη και γρήγορη η διόρθωση του μηνύματος και η λύση

---

<sup>41</sup> ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ι (1996), «Επιχειρησιακή επικοινωνία : Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Σταμούλης

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

οποιαδήποτε παρανόησης ή παρεξήγησης δεν αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία όπως παρατηρείται στον γραπτό λόγο.

Γ. Θετικό επικοινωνιακό- επιχειρησιακό κλίμα : Μέσω της αποδοτικής προφορικής επικοινωνίας ενδυναμώνονται και καλλιεργούνται οι ανθρωπινές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η συνεργασία, η κατανόηση και η συνεννόηση με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος σε επίπεδο επικοινωνιακό και επιχειρησιακό.

Δ. Υλοποίηση στόχων : Οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους έχει ως προτεραιότητα την υλοποίηση των στόχων της. Η προτεραιότητα αυτή προϋποθέτει συντονισμό ενεργειών, ομαδική προσπάθεια και καλή συνεννόηση μεταξύ των στελεχών τα οποία περνάνε από την οριοθέτηση των στόχων στην υλοποίησή τους.

Ε. Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων : Εκτός από το ομαδικό όφελος που παρέχεται στην επιχείρηση, το κάθε στέλεχος ευνοείται σε προσωπικό επίπεδο αφού έχει τη δυνατότητα, μέσω της επικοινωνίας, να διαμορφώσει και να αυξήσει τις ικανότητες του.<sup>42</sup>

Στην αντίθετη περίπτωση όπου τα στελέχη δεν έχουν αναπτύξει τις απαιτούμενες ικανότητες δημιουργούνται προβλήματα και διαφορετικά από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ουσιαστικά οι αρνητικές επιπτώσεις μιας λανθασμένης προφορικής επικοινωνίας είναι οι αντίθετες των θετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που προαναφέρθηκαν. Δηλαδή προκύπτουν προβλήματα όπως διαστρέβλωση των μηνυμάτων, απώλεια χρόνου, έλλειψη συνεννόησης, κατανόησης και συντονισμού, αρνητικό επιχειρησιακό και επικοινωνιακό κλίμα, δυσχέρεια στην υλοποίηση στόχων, συγκρούσεις και

---

<sup>42</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επικοινωνιακά εμπόδια. Όλες αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις οδηγούν σταδιακά στη δυσλειτουργία της επιχείρησης.<sup>43</sup>

### Γ. ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ

Ο γνωστότερος τύπος μη λεκτικής επικοινωνίας είναι η γλώσσα του σώματος. Αυτός ο τύπος δεν μπορεί να θεωρηθεί ως τρίτος τρόπος επικοινωνίας πρώτον λόγω της αδυναμίας κατανόησης του από το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων και δεύτερον λόγω της εύκολης παρερμηνεύσης του. Η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί τον πρωταρχική προσπάθειά συνεννόησης μεταξύ των ανθρώπων η οποία όμως δεν εξελίχθηκε εφόσον καθιερώθηκαν η προφορική και στη συνέχεια η γραπτή. Για αυτόν το λόγο, ο οποίος δεν επιτρέπει την έγκυρη αναγνώριση και γνώση αυτού του τρόπου επικοινωνίας, η γλώσσα του σώματος αποτελεί συμπληρωματικό και βασικό στοιχείο υποστήριξης της προφορικής γλώσσας. Αν και ορισμένες φορές τα σήματα που εκπέμπονται μέσω των κινήσεων του σώματος δεν μπορούν κριθούν ως αξιόπιστα μηνύματα λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης τους, μέχρι και σήμερα η γενική στάση του σώματος, όπως απλές χειρονομίες και οι εκφράσεις του προσώπου αποτελούν δείγματα έκφρασης των αισθημάτων που διακατέχουν αποστολέα και αποδέκτη κατά τη διάρκεια της συνομιλίας τους. Η γλώσσα του σώματος του αποστολέα φανερώνει τη συμπεριφορά και τα αισθήματα του ως προς το μήνυμα που στέλνει, ενώ για τον δέκτη ο οποίος αποκωδικοποιεί το μήνυμα φανερώνει μεν τα αισθήματα του αλλά κυρίως το πώς αντιλαμβάνεται τη κατάσταση και πώς νιώθει ως προς τον συνομιλητή του. Για τη σωστή ερμηνεία της γλώσσας του σώματος απαιτούνται από τον αποστολέα και από τον αποδέκτη ικανότητα για παρατήρηση και αντίληψη.

Η παρατήρηση ως τρόπος αποκωδικοποίησης και η ικανότητα παρατήρησης μπορούν να αυξηθούν από την εκπαίδευση και τη γνώση αλλά και

---

<sup>43</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

από την ανάγκη που έχει κάποιος να αποκωδικοποιεί σωστά. Η εκπαίδευση και η γνώση μπορούν να προκύψουν και μέσω ερευνών που έχουν γίνει οι οποίες συνδέουν μη λεκτικές συμπεριφορές και πράξεις με συγκεκριμένο περιεχόμενο μηνυμάτων.

Εφόσον η γλώσσα του σώματος έχει εφαρμογή στην ανθρώπινη επικοινωνία, είναι ευνόητο ότι περνάει και στο επιχειρηματικό περιβάλλον του οποίου τα μέλη απαρτίζουν ένα κοινωνικό σύνολο. Έτσι είναι εμφανές ότι η συμβολή αυτού του τρόπου επικοινωνίας στην επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μεγάλη διότι μέσω της σωστή αποκωδικοποίησης και ερμηνείας των κινήσεων δίνεται η δυνατότητα στον αποστολέα να ερμηνεύσει τις πραγματικές προθέσεις και αντιλήψεις του δέκτη. Εκτός από αυτό υπάρχουν και άλλα θετικά αποτελέσματα όπως :

- Έμφαση από τον αποστολέα στο περιεχόμενο του μηνύματος
- Καλύτερη εννοιολογική προσέγγιση
- Τονισμός σημαντικών σημείων
- Ερμηνεία στάσης του αποδέκτη
- Γίνεται αντιληπτή η διάθεση και η πρόθεση του αποστολέα και υπάρχει δυνατότητα άμεσης διόρθωσης του περιεχομένου του μηνύματος.
- Εκτίμηση προσωπικότητας του αποδέκτη
- Κατανόηση διάθεσης και πρόθεσης του αποστολέα
- Αξιολόγηση αντίδρασης του αποδέκτη
- Η υλοποίηση του στόχου του μηνύματος υποστηρίζεται πιο ουσιαστικά και συνεχώς.<sup>44</sup>

Με λίγα λόγια η γλώσσα του σώματος είναι ένας σημαντικός επικοινωνιακός τρόπος του οποίου η κατανόηση είναι απαραίτητη. Η γνώση του αποτελεί σημαντικό προτέρημα γιατί είναι εφικτή η αποκωδικοποίηση κρυφών αισθημάτων και προθέσεων. Στην επιχειρησιακή επικοινωνία η

---

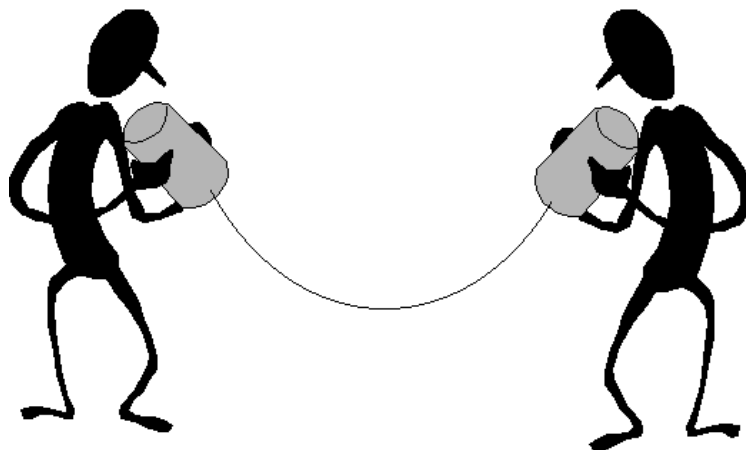
<sup>44</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

συμβολή του είναι μεγάλη και ουσιαστική εφόσον τα οφέλη του διευκολύνουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

#### 4.1.4 Επίλογος

Σήμερα, τόσο από την άποψη όγκου όσο και από την άποψη σπουδαιότητας, η προφορική επικοινωνία σε συνδυασμό με τη γλώσσα του σώματος κοντεύουν να υποβαθμίσουν τον ρόλο της γραπτής επικοινωνίας στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων επικοινωνίας. Η προτίμηση αυτή οφείλεται από το πλεονέκτημα της ταχύτητας που προκύπτει από τη βασική διάκριση μεταξύ προφορικής και γραπτής επικοινωνίας. Η διάκριση αυτή συνίσταται στο γεγονός ότι ενώ στην περίπτωση της γραπτής επικοινωνίας φορέας του μηνύματος είναι το γραπτό κείμενο, στη προφορική επικοινωνία φορέας είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, ο οποίος μεταφέρει το μήνυμα με την ομιλία του. Αντιλαμβανόμαστε ότι οι δύο κύριες μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας, γραπτή και προφορική, αλλά και η συμπληρωματική, γλώσσα του σώματος, έχουν κεφαλαιώδη σημασία για την επιχείρηση οπότε είναι απαραίτητη η γνώση των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων τους για να γίνεται η σωστή επιλογή για την αντιμετώπιση συγκεκριμένης περίπτωσης κάθε φορά.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **4.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

### **4.2.1 Εισαγωγή**

Η ομαλή επικοινωνία στους οργανισμούς και συγκεκριμένα στις διαπροσωπικές σχέσεις μερικές φορές δεν είναι αποτελεσματική και αυτό οφείλεται σε εμπόδια ή προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Οπότε είναι σημαντικό όφελος για μια επιχείρηση να τα γνωρίζει έτσι ώστε να μπορεί να τα αποφύγει ή και να τα λύσει αν υπάρχουν ήδη.

### **4.2.2 Εμπόδια στην επικοινωνία**

Η πραγματοποίηση μιας σωστής επικοινωνίας προϋποθέτει τη λήψη και τη πλήρη κατανόηση των μηνυμάτων που αποστέλλονται από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Στη πραγματικότητα όμως, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν εξασφαλίζεται πλήρης επικοινωνία ανάμεσα σε αποστολέα και αποδέκτη. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι, στην επικοινωνία συνήθως παρεμβάλλονται επικοινωνιακά εμπόδια, ή αλλιώς οι λεγόμενοι θόρυβοι, διάφορων μορφών και προελεύσεων. Αυτά τα εμπόδια άλλοτε οφείλονται σε φυσικά αίτια και άλλοτε συνδέονται με αίτια που προκύπτουν από τη διαδικασία της επικοινωνίας. Τα εμπόδια διακρίνονται σε κατηγορίες, οι πιο σημαντικές εξ αυτών είναι οι ακόλουθες :

1. Περιοδικά εμπόδια : Διαχωρίζονται σε φυσικά και τεχνικά. Τα φυσικά εμπόδια οφείλονται κυρίως σε παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος όπως οι φυσικές αποστάσεις, τα φυσικά φαινόμενα (κεραυνοί, βροχή) κλπ, ενώ τα τεχνικά εμπόδια δημιουργούνται με τεχνικά μέσα και είναι παραδείγματος χάρη ο θόρυβος ενός φορτηγού, η διακοπή του ηλεκτρικού ρεύματος.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

2. Προσωπικά εμπόδια : Αυτά τα εμπόδια οφείλονται σε διαφορές στην προσωπική και ψυχολογική ιδιοσυγκρασία των ατόμων. Το κάθε άτομο αποτελεί μια μονάδα τελείως ξεχωριστή από τα υπόλοιπα και έχει διαφορετικές επικοινωνιακές ικανότητες. Οι ικανότητες του οφείλονται και ο χαρακτήρας του έχει διαμορφωθεί ανάλογα με τη ψυχολογική, νοητική, μορφωτική και οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται αλλά και από το πολιτικό πολιτιστικό και κοινωνικό του επίπεδο. Οπότε καταλαβαίνει κανείς εύκολα ότι τα διαφορετικά στοιχεία οπου συνθέτουν ξεχωριστά κάθε διαφορετική προσωπικότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στην επικοινωνία. Το ανθρώπινο δυναμικό όμως αποτελεί ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης αφού μέσω αυτού μπορούν να υλοποιηθούν οι στόχοι της. Έτσι το πιο δύσκολο κομμάτι ίσως της κάθε ηγετικής μονάδας είναι η προσπάθεια για συνύπαρξη του εργαζόμενου προσωπικού και η λύση των προβλημάτων που προκύπτουν από τα εμπόδια.

3. Εννοιολογικά εμπόδια και άλλα τα οποία προκύπτουν από χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας φυλής : Τα εμπόδια αυτά δημιουργούνται από τη χρησιμοποίηση λεκτικών συμβόλων των οποίων η έννοια έχει διαμορφωθεί διαφορετικά από τόπο σε τόπο. Ουσιαστικά για να επικοινωνούν τα άτομα που ανήκουν στη ίδια γεωγραφική περιοχή, χρησιμοποιούν ορισμένα σύμβολα τα οποία περικλείουν συγκεκριμένες έννοιες. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι ήχοι, σήματα, ή λέξεις. Είναι εμφανές λοιπόν ότι οι ιδιομορφίες της κάθε γλώσσας μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στην επικοινωνία. Δεν είναι μόνο όμως τα εννοιολογικά εμπόδια αλλά και κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά της κάθε φυλής τα οποία μπορούν να προκαλέσουν προβληματική επικοινωνία είτε μεταξύ των ατόμων στην ίδια φυλή είτε μεταξύ ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές φυλές. Αυτό το πρόβλημα υπάρχει

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

εφόσον η επιχειρησιακή επικοινωνία δημιουργείται και αναπτύσσεται τόσο μεταξύ των εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση, όσο και μεταξύ της επιχείρησης με άλλες τοπικής ή και διεθνούς εμβέλειας. Ένα κάλο παράδειγμα θα αποτελούσε η εξέταση των αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της φυλής μας. Στο σύγγραμμα του Απόστολου Βακαλόπουλου «Ο χαρακτήρας των Ελλήνων- Ανιχνεύοντας την εθνική μας ταυτότητα αναλύονται βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς του Νεοέλληνα τα οποία και είναι ονομαστικά, ο εγωισμός, η απειθαρχία, η έλλειψη συντονισμού και συστήματος, η έπαρση και η αλαζονεία, ο φθόνος, η διχόνοια και το μίσος, η αχαριστία, το ψέμα, ο εκνευρισμός και η πολυλογία. Όλα τα παραπάνω αρνητικά χαρακτηριστικά μπορούν να θεωρηθούν σημαντικές αιτίες λανθασμένης επικοινωνίας και κύριες πηγές προβλημάτων.

4. Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης  
: Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι συχνά εμφανείς συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν εμπόδια και συμβάλουν στην αναποτελεσματική επικοινωνία. Θα αναφερθούν οι κυριότεροι από αυτούς :

- Η οργανωτική δομή της επιχείρησης
- Η φύση της επιχείρησης
- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Το επίπεδο άσκησης της Διοίκησης
- Το επίπεδο των εργαζομένων
- Η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης
- Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

5. Εμπόδια που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης :

Εφόσον η κάθε επιχείρηση είναι αναγκασμένη να δημιουργείται και να εξελίσσεται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον λογικό είναι να υπάρχει μια αλληλεπίδραση με αυτό. Υπάρχουν λοιπόν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και μπορούν να διακριθούν στους εξής :

- Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης
- Νομικός παράγοντας
- Κοινωνικός παράγοντας
- Συνδικαλιστικός παράγοντας<sup>45</sup>

#### **4.2.3 Αποτελέσματα της ατελούς επικοινωνίας**

Τα εμπόδια στα οποία αναφερθήκαμε στη προηγούμενη παράγραφο οδηγούν σε μια αναποτελεσματική και ατελή επικοινωνία της οποίας τα αποτελέσματα είναι τα εξής :

- α. Έλλειψη επαρκούς κατανόησης των μηνυμάτων
- β. Έλλειψη δυνατότητας υποκίνησης του προσωπικού από τα στελέχη
- γ. Ανασφάλεια των εργαζομένων
- δ. Αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων
- ε. Αδυναμία επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ι (1996), «Επιχειρησιακή επικοινωνία : Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Σταμούλης ΜΠΟΓΚΑ-ΚΑΡΤΕΡΗ ΚΑΙΤΗ (2005), «Επικοινωνία Ανθρώπινη /Επιχειρησιακή επικοινωνία & Εφαρμογές», Θεσσαλονίκη Studio Press

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Είναι σημαντικό τα προβλήματα και τα εμπόδια, που δημιουργούνται από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν, να καταγράφονται και να επεξεργάζονται από κάθε επιχείρηση έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται τα στελέχη τις δυσλειτουργίες καλύτερα και να ακολουθούνται επαρκείς λύσεις.

#### **4.2.4 Προβλήματα επικοινωνίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς**

Η επικοινωνία είναι μία ανθρώπινη διαδικασία που σκοπεύει να φέρει κοντά τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει καμία φόρμουλα για να συντελεσθεί το πλησίασμα αυτό, γιατί κάθε περίπτωση επικοινωνίας έχει τη μοναδικότητα της.

Η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς είναι ακόμη πολυπλοκότερη διαδικασία, αφού έχει σαν σκοπό να προσαρμόσει τη συμπεριφορά όλων των μελών του οργανισμού σε πλαίσια τέτοια, που θα εξυπηρετούν κοινούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης σαν σύνολο. Το πρόβλημα όμως μεγιστοποιείται περισσότερο όταν η επικοινωνία έχει φορείς ανθρώπινους, που ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα εμφανιζόμενα ψυχολογικά εμπόδια στην περίπτωση αυτή είναι μεγαλύτερα αφού οι αποδέκτες των μηνυμάτων της ηγεσίας στην επιχείρηση, νοιώθουν εντελώς διαφορετικά από τους εκδότες. Συγκεκριμένα, οι ψυχολογικές κυρίως, ανάγκες των αποδεκτών ως μέλη του οργανισμού, είναι διαφορετικές και συνδέονται με την αναγνώριση του ρόλου της εργασίας τους, την οικονομική τους ασφάλεια, την προσωπική εκτίμηση και αναγνώριση. Τα προβλήματα αυτά της επικοινωνίας δεν λύνονται ούτε με τη πραγματοποίηση

---

<sup>46</sup> ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ι (1996), «Επιχειρησιακή επικοινωνία : Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Σταμούλης



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού, όπως συνιστούν πολλοί ειδικοί εμπειρογνώμονες στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ούτε με την καθιέρωση πολιτικής «ανοιχτών θυρών»,<sup>47</sup> γιατί μπορεί οι θύρες να είναι ανοικτές, αλλά κανείς δεν τολμάει να μπει μέσα, όταν η πολιτική αυτή, δεν εξασφαλίζει τους υφισταμένους από πιθανούς κινδύνους που εμφανίζονται μετά την είσοδο τους σε αυτές.

Στην επικοινωνία δεν αρκεί να μπορείς να πεις στον άλλον κάτι, αλλά πως θα το πεις σε αυτόν. Δηλαδή, αν η Γενική Διεύθυνση της εταιρείας δώσει μια εντολή στο προσωπικό της, η οποία είναι ελλιπής και λακωνική για την απόφαση που πάρθηκε, οι εργαζόμενοι ατομικά ή συλλογικά θα δώσουν εντελώς διαφορετικές ερμηνείες για το σκοπό της εντολής, από τον πραγματικό σκοπό που επιδιώκει η Διεύθυνση. Όπως ότι δεν αφορά τους ίδιους ή ότι αφορά ειδικά αυτούς. Αυτό συμβαίνει διότι το μήνυμα δεν τηρεί την απαιτούμενη μορφή, δηλαδή να είναι δεκτικό εύκολης κατανόησης και για να γίνει αυτό πρέπει να είναι πλήρες σαφές και να συνοδεύεται από το «γιατί».

Η άγνοια του προβλήματος της επικοινωνίας έχει ως συνέπεια, συνήθως την ανάπτυξη, σε μη ελεγχόμενη μορφή, της άτυπης επικοινωνίας και την δυσκαμψία στη λειτουργία των οργανισμών.

Ειδικό πρόβλημα επικοινωνίας αποτελεί η διάρθρωση και η διαφοροποίηση των πληροφοριών όταν περνούν μέσα από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Η διαφοροποίηση των πληροφοριών αλλοιώνει την «υφή» των μηνυμάτων κατά τρόπο ώστε, οι αποδέκτες παίρνουν το μήνυμα με διαφορετικό νόημα απ' αυτό του εκδότη.<sup>48</sup> Αυτό οφείλεται στα πολλά επίπεδα διόδου, ανθρώπινους φορείς, του μηνύματος.

Η διαφοροποίηση των μηνυμάτων δεν αφορά μόνο επικοινωνία από τα ανώτερα κλιμάκια προς τους κατώτερους ιεραρχικά αποδέκτες, αλλά και αντίθετα.

---

<sup>47</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

<sup>48</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

#### 4.2.5 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική επικοινωνία

Όπως έχει γίνει μέχρι τώρα αντιληπτό, η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων, αποτελεί την βασική κυριότητα έτσι ώστε η εργασιακή προσπάθεια να έχει ομαλή ροή. Με αυτό τον τρόπο η καλή λειτουργία και η ανάπτυξη της επιχείρησης ενδυναμώνεται με αποτέλεσμα οι στόχοι της επιχείρησης να επιτυγχάνονται. Όμως η διαδικασία της σωστής επικοινωνίας πολλές φορές δυσχεραίνεται λόγω της παρεμβολής των εμποδίων μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη. Για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνίας υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές-κανόνες, οι οποίες ισχύουν για τις δύο κύριες μορφές επικοινωνίας, δηλαδή τόσο για την γραπτή όσο και για τη προφορική επικοινωνία. Ουσιαστικά η βασική διάκριση των δύο μορφών επικοινωνίας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι ότι στο προφορικό λόγο υπάρχει η δυνατότητα να διορθωθεί γρήγορα το λάθος. Κατά τα άλλα όμως για να μπορέσουμε να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, το οποίο αποτελεί μια επίπονη και δύσκολη διαδικασία θα πρέπει να ακολουθηθούν οι συγκεκριμένοι κανόνες, που είναι οι εξής :

- Αρχή του σκοπού : Η επικοινωνία πρέπει να έχει συγκεκριμένο σκοπό ο οποίος πρέπει να είναι σαφής από την αρχή. Πρέπει δηλαδή ο αποστολέας να έχει ξεκαθαρίσει το σκοπός που δεν είναι άλλος από την επιθυμητή και αναμενόμενη αντίδραση από τον αποδέκτη του μηνύματος. Έτσι η επικοινωνία αποκτάει νόημα.
- Αρχή της ειλικρίνειας : Η επικοινωνία για να θεωρείται επιτυχημένη , πρέπει να διακρίνεται από το στοιχείο της εντιμότητας και της ειλικρίνειας. Με αυτό τον τρόπο είναι εμφανές στον αποδέκτη ότι ο αποστολέας του μηνύματος τον σέβεται και τον υπολογίζει. Όποτε σε αυτή τη περίπτωση και ο σκοπός της επικοινωνίας, η αποδοχή του

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

μηνύματος, είναι εφικτός. Η αρχή της ειλικρίνειας πρέπει να διέπει τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών της.

- Αρχή της σαφήνειας και της απλότητας : Ο κύριος φόβος στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι η απόρριψη του μηνύματος από τον αποδέκτη. Κάτι τέτοιο είναι σύνηθες σε περιπτώσεις όπου τα αποστέλλοντα μηνύματα δεν διέπονται από σαφήνεια και απλότητα. Σε αυτή τη περίπτωση ο αποστολέας χάνει την επικοινωνιακή επαφή με τον αποδέκτη ο οποίος κουράζεται και είναι αρνητικός οπότε δεν υπάρχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.
- Συντομία –Πληρότητα : Στις σημερινές εποχές όπου ο χρόνος είναι πολύτιμος για τις επιχειρήσεις η συντομία και η πληρότητα κυρίως στον γραπτό λόγο απαιτείται. Η σύντομη και πλήρης επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα ξεκάθαρα μηνύματα και προσφέρει ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις, γεγονός που τις κάνει περισσότερο ανταγωνιστικές.
- Αμεσότητα : Η αμεσότητα είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διέπει κάθε είδους επικοινωνία. Ο σαφής προσδιορισμός τόσο του αποδέκτη όσο και των ενεργειών που του δίνονται μέσω του μηνύματος είναι αναγκαίος για την επιτυχία της επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι παρερμηνείες και εξασφαλίζεται ο στόχος του μηνύματος.
- Εγκυρότητα και Εγκαιρότητα : Η εγκυρότητα και η εγκαιρότητα είναι δυο στοιχεία που θα πρέπει να συνδυάζονται και να χαρακτηρίζουν το πληροφοριακό υλικό σε κάθε επιχείρηση. Ειδικά στις σημερινές εποχές όπου ο ανταγωνισμός και η ταχύτητα αυξάνονται και οι απαιτήσεις μεγαλώνουν, τα δύο αυτά στοιχεία στην επιχειρησιακή επικοινωνία

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

βοηθάνε μια επιχείρηση να ξεχωρίσει και να υλοποιήσει πιο εύκολα και γρήγορα τους στόχους της.

- **Σωστή Εμφάνιση :** Είναι γνωστό ότι η εμφάνιση είναι το στοιχείο που δίνει την πρώτη εντύπωση στην οποιαδήποτε κατάσταση. Έτσι και στον γραπτό αλλά και στον προφορικό λόγο έχει κύρια σημασία. Ιδιαίτερος στην αρχή αλλά και κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής προσπάθειας, η ποιότητα της εμφάνισης θα πρέπει να είναι μέγιστη αφού από αυτή χαρακτηρίζεται η επιχείρηση αλλά και τα μέλη της. Με λίγα λόγια η σωστή εμφάνιση είναι αναγκαία και προϋποθέτει σοβαρότητα, καθαριότητα, γνώση κανόνων συντακτικού και γραμματικής και σίγουρα εκφραστική ικανότητα.
- **Σοβαρότητα- Αξιοπιστία :** Είναι δυο στοιχεία που επιβάλλεται να διέπουν τον προφορικό και τον γραπτό λόγο. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση όσο και τα στελέχη της δείχνουν ικανότητα στην επικοινωνία και σεβασμό στην προσωπικότητα του αποδέκτη.
- **Ευγένεια :** Αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη παρουσίαση ενός καλού επιπέδου της επιχείρησης και των στελεχών της. Μέσω της ευγένειας εξομαλύνονται οι σχέσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και δημιουργείται ένα θετικό και αποδοτικό περιβάλλον εργασίας. Επίσης βελτιώνεται η επικοινωνία και αποφεύγονται οι διαπληκτισμοί.
- **Εμπιστοσύνη- Εχεμύθεια :** Μέσω της εμπιστοσύνης και της εχεμυθείας και οι δύο πλευρές (αποστολέας και αποδέκτης) κερδίζουν και η επικοινωνιακή προσπάθεια εξελίσσεται στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Ο αποδεκτής έχει εμπιστοσύνη στον αποστολέα και εμπιστεύεται τη κρίση του και από τη μεριά του ο αποστολέας είναι σίγουρος ως προς την ανταπόκριση και την αντίδραση του αποδέκτη στο μήνυμά του. Οπότε

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

είναι ξεκάθαρο ότι τα δύο αυτά στοιχεία επιβάλλεται να τηρούνται κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.<sup>49</sup>

#### **4.2.6 Επίλογος**

Κάθε μορφή επιχειρησιακής επικοινωνίας παρεμβάλλεται από εμπόδια τα οποία εμποδίζουν το επιθυμητό επικοινωνιακό αποτέλεσμα. Η γνώση όμως των στελεχών σε ότι αναφορά τις βασικές μορφές επικοινωνίας, τα εμπόδια που παρεμβάλλονται αλλά και τους βασικούς κανόνες υποδομής μιας σωστής επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλει στο αντίθετο. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα για περισσότερη συνεργασία και συνεννόηση μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ τους και με την επιχείρηση. Επιπλέον αυξάνεται η επικοινωνιακή ικανότητα των εργαζομένων και η ποιότητα των μηνυμάτων της επιχείρησης καθιστώντας έτσι αποδοτικότερη τη λειτουργία της και πιο εύκολη την υλοποίηση των στόχων της.

### **4.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

#### **4.3.1 Εισαγωγή**

Η Επιχειρησιακή επικοινωνία και η διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελούν δύο έννοιες άμεσα συνδεδεμένες και αλληλοσυμπληρούμενες. Για την αποδοτική άσκηση των καθηκόντων ενός στελέχους σε μια επιχείρηση, βασικό στοιχείο αποτελεί η επικοινωνιακή ικανότητα του. Οι τομείς, εκτός των άλλων, που η επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζει απόλυτα είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ο τομέας πωλήσεων των προϊόντων και οι δημόσιες σχέσεις

---

<sup>49</sup> ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ι (1996), «Επιχειρησιακή επικοινωνία : Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Σταμούλης

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

της επιχείρησης. Παρακάτω θα αναλύσουμε την σχέση μεταξύ των δύο εννοιών και την αλληλεξάρτησης τους.

#### **4.3.2 Η επικοινωνία στη συμμετοχική διοίκηση**

Στη συμμετοχική διοίκηση κύριο χαρακτηριστικό είναι η αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων, σε αντίθεση με το σύστημα της αυταρχικής διοίκησης και επικοινωνίας όπου ο επικεφαλής λαμβάνει συγκεντρωτικά τις αποφάσεις και καθορίζει μονομερώς το περιεχόμενό τους.

Στη συμμετοχική διοίκηση η πληροφορία είναι στη διάθεση όλων. Η διοίκηση δηλαδή θέτει στη διάθεση των εργαζομένων όλες τις πληροφορίες και αυτοί με τη σειρά τους, ενθαρρυμένοι, παρέχουν στη διοίκηση όλες τις πληροφορίες που διαθέτουν. Η ανταλλαγή αυτή των ανοικτών πληροφοριών θεμελιώνεται στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης και επικοινωνίας, και πάνω σε αυτή στηρίζεται η λήψη των αποφάσεων. Βέβαια το σύστημα της διοικητικής συμμετοχής δεν είναι δυνατό να φέρει αυτομάτως αποτελέσματα, πάνω στο ηθικό και την ανάπτυξη του προσωπικού σαν ατόμων και ομάδων. Οι νοοτροπίες δεν αλλάζουν τόσο εύκολα. Επιτρέπει όμως την ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας, μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων ώστε οι τελευταίοι εμπιστεύονται τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους στη νέα αυτή σχέση<sup>50</sup>. Στην συμμετοχική διοίκηση δεν περιορίζεται ο ρόλος της ηγεσίας, όπως πιστεύεται λανθασμένα, απλά διαφοροποιείται και γίνεται πολυπλοκότερος. Στο σύστημα αυτό ο επικεφαλής ( η διοίκηση ) με ανοιχτό σχήμα πληροφοριών, θέτει σε όλους το πρόβλημα, η ομάδα συμμετέχει στη λήψη της απόφασης, ο ηγέτης συντονίζει την εφαρμογή της λύσης και ασκεί τον έλεγχο σε αυτή.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ (1974), « Παραδόσεις επιχειρησιακής επικοινωνίας» σελ. 67

<sup>51</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Στη συμμετοχική επικοινωνία αναπτύσσεται πνεύμα ευθύνης των εργαζομένων, ενώ το κυριότερο, αναπτύσσεται στον υψηλότερο βαθμό. Στη συμμετοχική επικοινωνία και διοίκηση, παρά την βραδύτητα που διακρίνει την διαδικασία λήψης των αποφάσεων, που είναι ευνόητη αφού εμπλέκονται περισσότερα πρόσωπα σε αυτή, η ποιότητα χαρακτηρίζει την απόδοση της εργασίας. Η ποιότητα στη παραγωγή είναι αποτέλεσμα της αλληλοσυμπλήρωσης των γνώσεων και εμπειριών της ομάδος, και κυρίως της δυνατότητας ανταλλαγής αυτών εκ των άνω προς τα κάτω.

#### **4.3.3 Αρχές της σωστής επικοινωνίας στην επιχείρηση**

Ο βασικός στόχος της επικοινωνίας, όπως θεμελιώνεται στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ όλων των εργαζομένων, όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Εκτός τούτου η θεωρία της επικοινωνίας παρουσιάζει ιδιαίτερη πολυπλοκότητα γιατί δεν αφορά μόνο τους μηχανισμούς διάθεσης των πληροφοριών και την αμοιβαία κατανόηση, αλλά και την ανάγκη περιορισμού των αντιδράσεων των εργαζομένων στο ελάχιστο. Στα πλαίσια αυτά το περιεχόμενο μιας επικοινωνιακής πολιτικής περιλαμβάνει τη λύση οργανωτικών προβλημάτων, τη σωστή μεταχείριση των εργαζομένων, τη διάγνωση των ατομικών προβλημάτων τους και γενικότερα την ομαλή ένταξη των εργαζομένων στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ένα άρτια σχεδιασμένο και οργανωμένο δίκτυο πρέπει να στηρίζεται στην πληροφόρηση των εργαζομένων σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Η έλλειψη της πληροφόρησης δημιουργεί στον εργαζόμενο περισσότερη δυσπιστία στην αλλαγή, αβεβαιότητα για τη σημασία και την αξία της εργασίας που κάνει και παράλληλα τον κάνει να μην ανταποκρίνεται σωστά στα μηνύματα που παίρνει. Η πληροφόρηση του εργαζομένου του δίνει την εντύπωση ότι μετέχει σαν μέλος

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

στον οργανισμό, ότι συμβάλλει δημιουργικά στη λήψη των αποφάσεων και μεγιστοποιεί το βαθμό κατανόησης που εκδηλώνει.

Ένα δίκτυο επικοινωνίας μπορεί να έχει τις ακόλουθες αρχές :

#### A. Βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας

Οι μηχανισμοί αφορούν την σωστή κωδικοποίηση των μηνυμάτων, την επιλογή του καταλληλότερου καναλιού επικοινωνίας και των μέσων επικοινωνίας.

Σωστή κωδικοποίηση του μηνύματος σημαίνει ότι το μήνυμα διακρίνει η απλότητα και η σαφήνεια, η οικονομία, η ταχύτητα, η ακρίβεια και η περιεκτικότητα.

Επιλογή του σωστού καναλιού σημαίνει χρησιμοποίηση της επικοινωνίας των δύο κατευθύνσεων, όπου είναι δυνατό, χρησιμοποίηση της μονοδρομικής επικοινωνίας μόνο σε επείγουσες περιπτώσεις, χρησιμοποίηση του διαγωνίου σχήματος επικοινωνίας, που μικραίνει την απόσταση μεταξύ των φορέων της επικοινωνίας και παράλληλα αποφεύγει την ταυτόχρονη ανάμιξη πολλών προσώπων. Η επικοινωνία που έχει το σχήμα διαγωνίου ανταποκρίνεται στην συμμετοχική διοίκηση, με πλήρη γνώση των πληροφοριών από τα μέλη των εργασιακών ομάδων<sup>52</sup>. Μέσα μετάδοσης αφορούν την εκλογή του κατάλληλου οργάνου μετάδοσης, όπως του γραπτού ή προφορικού λόγου, των σημάτων, των ενεργειών, ή ακόμη και της σιωπής. Η προτίμηση του μέσου της πρόσωπο μα πρόσωπο επικοινωνίας, επιτρέπει πλήρη και άμεση ανταπόκριση και έλεγχο κατανόησης του μηνύματος και συνδυαζόμενη με την επίδειξη αποτελεί το καλύτερο μέσο επικοινωνίας.

---

<sup>52</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι.(2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική. διάγραμμα σελ.53



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## B. Βελτίωση των προσωπικών επαφών

Οι προσωπικές επαφές αποβλέπουν στην ανάπτυξη των σχέσεων του επικεφαλής με τους υφιστάμενους του, με την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Στην επιχειρησιακή οργάνωση, η βελτίωση των προσωπικών επαφών μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά την αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων :

1. Προσωπικές εντολές
2. Πειθαρχική σχέση και ποινή
3. Απουσίες και βραδύτητα προσέλευσης στην εργασία
4. Λάθη στην εργασία
5. Υποβολή παραπόνων
6. Ομαδικές συζητήσεις και κοινωνικές επαφές

## Γ. Ανάπτυξη και βελτίωση της ροής των πληροφοριών

Η ανάπτυξη των «τεχνικών» πληροφόρησης μέσα στην επιχειρησιακή οργάνωση, αναφέρεται στη βελτίωση όλων των προσωπικών και υλικών παραγόντων που συνδέονται με τη ροή των πληροφοριών στην επιχείρηση. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε στους εξής παράγοντες .<sup>53</sup>

Βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων των ανθρώπων-φορέων των πληροφοριών

Βελτίωση των υλικών παραγόντων της ροής των πληροφοριών

Με την ανάπτυξη και την βελτίωση του συστήματος ροής των πληροφοριών εξυπηρετούνται και οι βασικοί στόχοι της επικοινωνίας, σαν διαδικασία της διοίκησης που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Η ανάπτυξη, τέλος, του συστήματος πληροφοριών, εναρμονίζεται με την εφαρμογή των κανόνων της οργάνωσης και ειδικότερα του συντονισμού και συμβάλλει στο σχηματισμό μιας δυναμικής οργανωτικής μονάδας, αφού η όλη

---

<sup>53</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

διαρθρωτική δομή ενός σωστά τοποθετημένου οργανισμού, έχει ανάγκη από ενεργοποίηση του από ένα ορθολογικά διαρθρωμένο σύστημα επικοινωνίας.

#### 4.3.4 Οι επιχειρησιακές πληροφορίες

Η πληροφορία είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας. Είναι η πρώτη ύλη για να ενεργοποιηθούν οι λειτουργίες της επιχείρησης, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, η διεύθυνση και να ληφθεί η απόφαση. Η διοικητική από την άλλη πλευρά, είναι η μετατροπή σε πράξη των πληροφοριών. Η έννοια της πληροφορίας θα πρέπει να διακρίνεται από την έννοια των δεδομένων, διότι «τα δεδομένα είναι ασύνδετα γεγονότα και στατιστικές που έχουν συλλεχθεί, ενώ οι πληροφορίες είναι η γνώση που πηγάζει από τη συλλογή, την οργάνωση και την ανάλυση των δεδομένων». <sup>54</sup> Οι πληροφορίες σαν αντικείμενο στη διαδικασία της επικοινωνίας, έχουν ως προέλευση δεδομένα, που αντλούνται από πηγές έξω και μέσα στην επιχείρηση.

Οι πληροφορίες μπορούν να διακριθούν, με κριτήριο το σκοπό που υπηρετούν, στις εξής κατηγορίες :

##### A. Λειτουργικές πληροφορίες

Στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι πληροφορίες που αφορούν τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων και περιέχονται σε έγγραφα εργασίας, τιμολόγια εμπορευμάτων, επιστολές κ.ά.

##### B. Πληροφορίες προγραμματισμού ( planning information )

Περιέχουν στοιχεία σύγκρισης εναλλακτικών λύσεων και όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής, την κατάρτιση και εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης, την κατάρτιση και

---

<sup>54</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

εφαρμογή των ειδικών προγραμμάτων, στα πλαίσια των στρατηγικών προγραμμάτων.

### Γ. Πληροφορίες ελέγχου και αξιολόγησης

Περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που κάνουν δυνατό τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκτέλεσης των προγραμμάτων π.χ. προϋπολογισμός, στοιχεία ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου της εργασίας.

Η διάκριση που αναφέρουμε των πληροφοριών σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα της διοίκησης στην επιχείρηση. Τα κατώτερα επίπεδα διαθέτουν πληροφορίες λειτουργικής φύσης, σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων π.χ. marketing, παραγωγή προσωπικό, προμήθειες κ.ά. οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτερα επίπεδα και χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα για την εξαγωγή πληροφοριών άσκησης του λειτουργικού ελέγχου. Με τη σειρά τους οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτατα κλιμάκια της Διοίκησης για να μεταβληθούν, μετά από αξιολόγηση, σε πληροφορίες προγραμματισμού και ελέγχου, για να χρησιμεύσουν για τη σχεδίαση στρατηγικών προγραμμάτων και τη λήψη των τελικών αποφάσεων.

Παράλληλα, ο βαθμός ροής των πληροφοριών από τα κάτω προς τα άνω, αλλά και από τα άνω προς τα κάτω, επηρεάζει τη λειτουργία των επικοινωνιών και σε τελευταία ανάλυση την ίδια την υπόσταση του επιχειρησιακού οργανισμού. Η απαίτηση, εξ' άλλου των κατωτέρων κλιμακίων για πληροφορίες προγραμματισμού και ελέγχου, αποτελεί, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα μέρη, ένα από τα προβλήματα επικοινωνίας στις σημερινές επιχειρήσεις. Η πράξη έχει δείξει ότι, όσο περισσότερο ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης, τόσο περισσότερο βελτιώνεται το ηθικό του και η απόδοσή του στην εργασία. Η υποκίνηση μάλιστα του προσωπικού αποτελεί διαδικασία που στηρίζεται στην ανάπτυξη προγράμματος ενημέρωσης των εργαζομένων. Από έρευνα σε επιχειρήσεις που έγινε, για το

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

ποιες πληροφορίες επιθυμούν να έχουν οι εργαζόμενοι, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να πληροφορηθούν για τα μελλοντικά σχέδια των επιχειρήσεων και την οικονομική της κατάσταση. Ειδικότερα επιθυμούσαν να πληροφορηθούν :

α)για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, π.χ. νέες επεκτάσεις, νέος εξοπλισμός, προγράμματα πωλήσεων.

β)για τις πολιτικές και την αλλαγή πολιτικής της επιχείρησης. Τούτο γιατί επηρεάζει τη μελλοντική θέση των εργαζομένων και ειδικότερα τις αμοιβές τους.

γ)για τα έσοδα, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης, όχι μόνο σε ετήσια βάση αλλά σε μηνιαία ή εβδομαδιαία.<sup>55</sup>

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί η επανάσταση που έφερε στα συστήματα πληροφοριών της επιχείρησης, αλλά και τη δημόσια διοίκηση, η εισαγωγή των ηλεκτρικών υπολογιστών (computers) που εξασφαλίζουν ταχεία και ανώτερη ποιοτικά επεξεργασία των δεδομένων και παροχή πληροφοριών όλων των κατηγοριών που περιγράψαμε ανωτέρω.

#### **4.3.5 Παρακίνηση**

Παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και, συχνά, αγεφύρωτες. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες

---

<sup>55</sup> ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

εγείρουν, συχνά, αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης ή πιο σωστά διάψευσης – κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί. Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης : από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις, την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητα) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη.

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτια του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας, αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς. Στο πλαίσιο αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μια κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή. Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων, αναλυτικά :

### Ανάγκες

Ανάγκη είναι ότι χρειάζεται για την επιβίωση και την ευτυχία ( το ζην και το ευ ζην ) ενός ατόμου. Υπάρχουν δυο ευρείες κατηγορίες αναγκών α) οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος και β) οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Φυσικές ανάγκες είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας και ψυχολογικές ανάγκες είναι η ευχαρίστηση, αυτό-εκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## Αξίες

Αξία είναι, ότι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και κινητοποιείται για να το αποκτήσει ή κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη «μέτρηση», δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

## Στόχοι

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν οι αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ο στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

## Κίνητρα

Κίνητρο είναι ότι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση. Σύμφωνα με την διοίκηση προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

διακρίνονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ως «εσωτερικά» κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, όπως η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης. «Εξωτερικά» κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, όπως υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώρισης, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, οι απολύσεις κλπ., τα οποία επίσης στόχο έχουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

### Ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές είναι ότι προσφέρεται με αντάλλαγμα την εργασία τους ή γενικότερα τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται όπως τα κίνητρα σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένη ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή προέρχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί - και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται – ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.<sup>56</sup>

### **4.3.6 Επίλογος**

Σήμερα, η τεχνολογική εξέλιξη των μέσων επικοινωνίας έχει μπει για τα καλά στο λειτουργικό πρόγραμμα των εταιρειών, και συμβάλλουν στην έγκαιρη και έγκυρη μεταφορά πληροφοριών στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον που απαιτείται για την ομαλή λειτουργία της.

---

<sup>56</sup> ΧΑΤΖΗΠΙΑΝΤΕΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ (1999), «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις Μεταίχμιο

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **4.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **4.4.1 Εισαγωγή**

Η επικοινωνία και η ηγεσία είναι δύο ανεξάρτητοι διοικητικοί όροι, εν τούτοις όμως είναι τόσο πολύ ο ένας εμπλεκόμενος με την δυναμική του άλλου που θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η έλλειψη της αντίστοιχης επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους αποδυναμώνει και την ηγετική του παρουσία. Παρακάτω θα αναλύσουμε το

### **4.4.2 Έννοια και ορισμός της ηγεσίας**

Ο όρος «ηγεσία» αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει το στέλεχος και με την ομάδα εργασίας που επιβλέπει, αλλά και με τους προϊσταμένους του διαμέσου της ενδεχόμενης επικοινωνιακής του ικανότητας, η οποία και αποτελεί τον παράγοντα που προσδιορίζει την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, προκειμένου να υλοποιηθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Η επικοινωνία αποτελεί το μοναδικό μέσο με το οποίο το στέλεχος έχει την ευχέρεια και δυνατότητα να επηρεάσει θετικά την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων ακόμα και όταν αυτοί τελικά θα υπακούσουν, ενώ προηγουμένως θα εξέφραζαν σοβαρές αντιρρήσεις. Η επίδραση του ηγέτη όμως που αντλεί την δυναμική της από γενικότερη εργασιακή προσωπικότητα και επικοινωνιακή δυναμική του είναι τόσο καταλυτική, ώστε να διαμορφώνει τις στάσεις και τις γενικότερες συμπεριφορές των εργαζομένων.

Οι περισσότερες θεωρίες περί ηγεσίας υποστηρίζουν την άποψη ότι διαφορετικοί συνδυασμοί του ηγετικού στυλ καθώς και των κατά περίπτωση καταστάσεων που επικρατούν έχουν σαν αποτέλεσμα την πρόκληση διαφορετικού βαθμού αποτελεσματικότητας.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Κατά καιρούς υποστηρίζεται ότι σωστός ηγέτης είναι αυτός που συνδυάζει την ικανότητα του να κατευθύνει ανθρώπους με την ικανότητα του να κερδίζει φίλους. Το δεύτερο όμως προσόν, δεν θεωρείται απαραίτητα βασικό στοιχείο της ηγεσίας γιατί οι περισσότεροι γνήσιοι ηγέτες, ικανοποιούνται από το σεβασμό του προσωπικού τους και από την επιθυμία αυτού να τους ακολουθεί.

Από την άλλη πλευρά όμως είναι επόμενο, οι αποφάσεις που παίρνει κάθε φορά ο ηγέτης να μην τους ευνοούν όλους ή ακόμα να μην ευνοούν κανέναν από αυτούς. Επομένως και από αυτή την άποψη, το στοιχείο της φιλίας μπορεί να μην αποτελέσει κριτήριο του καλού ηγέτη.

#### **4.4.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη**

Με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διακρίνουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη και δεδομένων αυτών ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει και κάποιες άλλες ιδιότητες ώστε να καταφέρνει επάξια να διατηρεί τον ρόλο του αυτόν. Οι ιδιότητες αυτές είναι οι παρακάτω :

1. Η υψηλή αίσθηση της αποστολής του.
2. Η αυταπάρνηση.
3. Η ανωτερότητα που επιδεικνύει ο χαρακτήρας του.
4. Οι γνώσεις σχετικά με την εργασία του.
5. Η ορθή κρίση του, και τέλος
6. Η ενεργητικότητα αυτού.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Βασικά χαρακτηριστικά του της προσωπικότητας του ηγέτη.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, εκτός από τις βασικές ιδιότητες, τις οποίες πρέπει να συνδυάσει ο ηγέτης για να καταφέρει να ολοκληρώσει αποτελεσματικά το έργο του και την αποστολή του, είναι αναγκαίο να συνδυάσει και τα παρακάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διακρίνουν έναν ηγέτη. Όπως :

A. Διανοητική ικανότητα, και

B. Κοινωνική ωριμότητα, καθώς και ευρύτητα στη σκέψη και στη συμπεριφορά.



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **ΕΡΕΥΝΑ**

#### **5.1 Στόχος και αντικείμενο της έρευνας**

Ο στόχος και το αντικείμενο της έρευνας που ακολουθεί είναι η καταγραφή της κατάστασης όσο αφορά την επικοινωνία στον Ιδιωτικό τομέα. Θα προσπαθήσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα, δηλαδή, κατά πόσο όσα αναφέρθηκαν θεωρητικά στα προηγούμενα κεφάλαια, βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στην επιχείρηση που επιλέχθηκε για αυτή την έρευνα.

#### **5.2 Μέθοδος συλλογής πληροφοριών για την έρευνα**

Η κύρια μέθοδος συλλογής πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε για τη παρούσα έρευνα ήταν μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων της επιχείρησης ΟΤΕ ΑΕ και συγκεκριμένα του ‘Συγκροτήματος Υποστήριξης Πωλήσεων Αττικής’ βάσει ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό δόθηκε σε ένα δείγμα έξι ατόμων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρατίθεται παρακάτω :

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΕΤΑΙΡΕΙΑ :.....

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ : .....

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ Ο ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ : .....

1. Κατά τη γνώμη σας ποια είναι η καλύτερη μορφή επικοινωνίας, η προφορική ή η έγγραφη ;

Προφορική .....

Έγγραφη .....

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

2. Για ποιο λόγο ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στην εταιρεία ;

ΝΑΙ .....

ΟΧΙ.....

4. Αν ΝΑΙ με ποιον τρόπο επιτυγχάνεται ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Αν ΟΧΙ σε ποια εμπόδια πιστεύετε ότι οφείλεται ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Γνωρίζετε ποια είναι η επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

7. Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη συμπεριφορά του Έλληνα επηρεάζουν την επικοινωνία στην εταιρεία ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

8. Αν ΝΑΙ σε ποιο βαθμό ;

ΠΟΛΥ.....

ΛΙΓΟ.....

9. Σε ποια στοιχεία πιστεύετε ότι πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στην εταιρεία για να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ υπαλληλικού προσωπικού και διοίκησης και υπηρεσιών της εταιρείας και σε ποιο βαθμό ;

ΜΕΓΑΛΗ.....

ΜΙΚΡΗ.....

ΚΑΘΟΛΟΥ.....

11. Με ποιους τρόπους βλέπουν ότι μπορούν να έρθουν σε επαφή το υπαλληλικό προσωπικό με τη διοίκηση ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

12. Το οργανόγραμμα της εταιρείας διευκολύνει την ομαλή ροή της επικοινωνίας ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

13. Μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού και των διοικητικών υπηρεσιών (Γραμματεία κτλ ) υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

14. Αν ΝΑΙ που εντοπίζονται αυτά ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15. Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ μόνιμου και έκτακτου προσωπικού ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

16. Αν ΟΧΙ ποια προβλήματα υφίστανται ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

17. Τα επικοινωνιακά μέσα βοηθούν το προσωπικό να επιτελέσει αποδοτικότερα τους στόχους στα πλαίσια της εταιρείας ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

18. Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

19. Εάν ΟΧΙ που οφείλονται τα προβλήματα που δημιουργούνται ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

20. Η διοίκηση της εταιρείας επιδιώκει να επικοινωνεί με το υπαλληλικό προσωπικό για θέματα που δεν αφορούν αποκλειστικά την διεκπεραίωση των εργασιών τους ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

21. Πιστεύετε ότι η απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης :

ΠΟΛΥ.....

ΛΙΓΟ.....

ΚΑΘΟΛΟΥ.....

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

22. Γνωρίζεται ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

23. Εάν ΝΑΙ ποιοι είναι αυτοί ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

24. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ;

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

25. Πείτε μου στην εταιρεία σας τι συμβαίνει ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



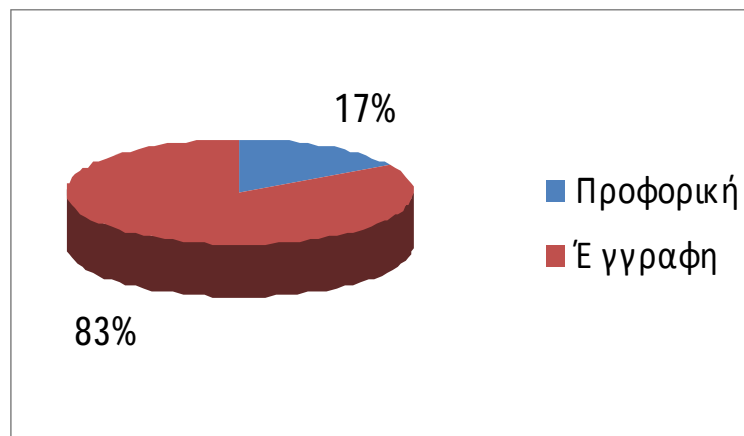


Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### 5.3 Αποτελέσματα της έρευνας

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 1η

« Κατά τη γνώμη σας ποια είναι η καλύτερη μορφή επικοινωνίας, η προφορική ή η έγγραφη ; »



Το 17 % από τα άτομα που ρωτήθηκαν, η μειοψηφία δηλαδή, επέλεξαν την προφορική ως καλύτερη μορφή επικοινωνίας.

Το 83 % του συνόλου επέλεξε την έγγραφη επικοινωνία. Ουσιαστικά από τη πλειοψηφία του συνόλου επιλέχτηκε η έγγραφη ως η αποτελεσματικότερη μορφή επικοινωνίας.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 2η

« Για ποιο λόγο ; »

Η μειοψηφία, το 17 %, επέλεξε τη προφορική ως καλύτερη μορφή επικοινωνίας για τους παρακάτω λόγους :

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

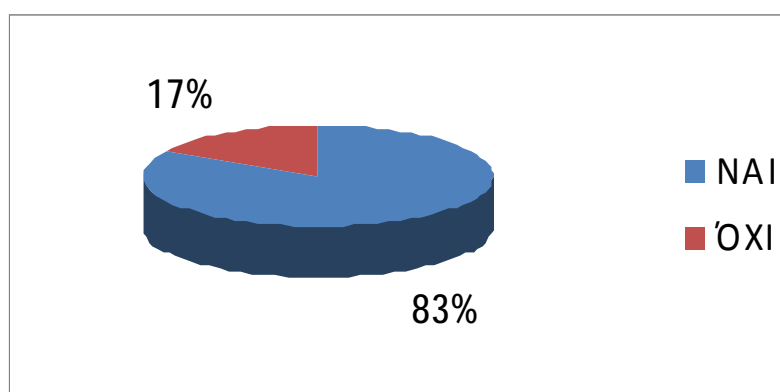
- Είναι άμεση
- Έχει άμεση ανταπόκριση
- Έχει καλύτερο αποτέλεσμα
- Είναι γρηγορότερη

Η πλειοψηφία, το 83 %, επέλεξε την έγγραφη ως καλύτερη μορφή επικοινωνίας για τους εξής λόγους :

- Επιτυγχάνεται η επισημότητα των λεγόμενων
- Δεσμεύεται η οποιαδήποτε απάντηση
- Έχει την υπογεγραμμένη γνώση των προϊσταμένων
- Επιτυγχάνεται ορθότερη επικοινωνία
- Πιστοποιείται η ορθότητα των εγγράφων μέσω της υπογραφής

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3η

« Είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στην εταιρεία ; »



Το 17 % απάντησε ότι η επικοινωνία στην εταιρία είναι αναποτελεσματική ενώ το 83 % , η πλειοψηφία δηλαδή, θεωρεί ότι η επικοινωνία στην εταιρεία είναι αποτελεσματική και φέρνει αποτελέσματα.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 4<sup>η</sup>**

« Αν ΝΑΙ με ποιον τρόπο επιτυγχάνεται ; »

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων που ρωτήθηκαν έκριναν αποτελεσματική την επικοινωνία στην εταιρία. Κατά τη γνώμη τους αυτή επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους :

- Με ενδοεταιρικά meeting
- Με βασικά ή ειδικά συμβούλια
- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Με συναντήσεις προϊσταμένων και υφισταμένων
- Με την πρωτοβουλία των εργαζομένων μέσω ηλεκτρονικού ενδοεταιρικού σημείου αναφοράς και ενημέρωσης ( εταιρικό – ενδοεταιρικό website )
- Μέσω συνεχών ενδοεταιρικών ενημερώσεων
- Με συνδυασμό προφορικής και έγγραφης επικοινωνίας

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 5<sup>η</sup>**

«Αν ΟΧΙ σε ποια εμπόδια πιστεύετε ότι οφείλεται ; »

Το πιο μικρό ποσοστό ,όχι όμως αμελητέο, θεωρεί την επικοινωνία λανθασμένη διότι δεν φέρνει αποτελέσματα. Τα εμπόδια που θεωρούν ότι φέρνουν αυτά τα αποτελέσματα είναι τα εξής :

- Στην μη ανταπόκριση συναδέλφων για την εξέλιξη της εταιρείας
- Στην μη εξοικείωση των υπαλλήλων με τους νέους τεχνολογικούς τρόπους επικοινωνίας ενημέρωσης

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Η έλλειψη καλής συνεργασίας
- Η διαφορετικότητα στο αντικείμενο και τους στόχους
- Τα αρνητικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τον Ελληνικό λαό

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 6<sup>η</sup>**

« Γνωρίζετε ποια είναι η επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία ; »

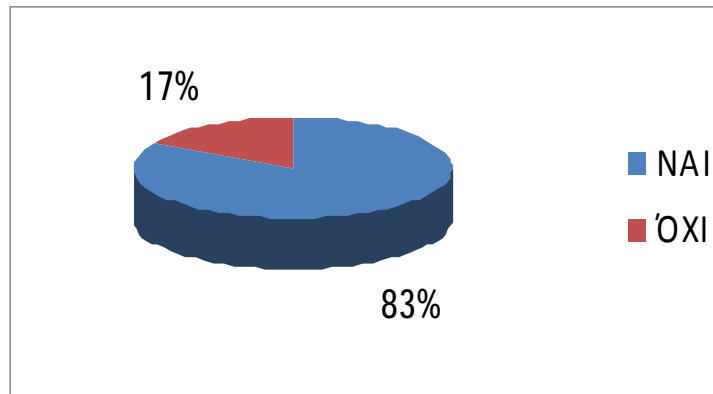
Όλοι οι ερωτούμενοι της έρευνας απάντησαν ότι γνωρίζουν την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας και έδωσαν τα παρακάτω στοιχεία αυτής :

- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Πολλά σημεία εξυπηρέτησης πελατών
- Κεντρική διαχείριση αιτημάτων
- Διαφημιστικές καμπάνιες σε Μ.Μ.Ε
- Προσφορές προς τους υφισταμένους ή επίδοξους πελάτες
- Newsletters
- Ειδικές και βασικές εγκύκλιοι
- Συναντήσεις
- Ομιλίες προϊσταμένων
- Κατ'ιδίαν συναντήσεις
- Ενημερώσεις προσωπικού

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 7<sup>η</sup>**

« Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη συμπεριφορά του Έλληνα επηρεάζουν την επικοινωνία στην εταιρεία ; »

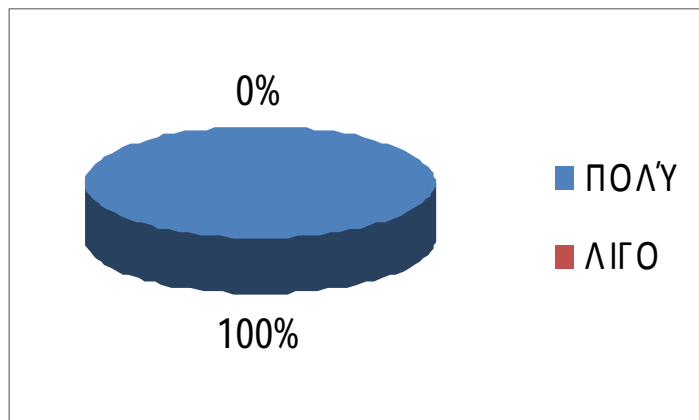
Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Το 83 % των ερωτηθέντων απάντησαν ότι τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του Έλληνα επηρεάζουν άμεσα την επικοινωνία στην επιχείρηση, ενώ μόνο το 17 % απάντησε το αντίθετο.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 8η**

«Αν ΝΑΙ σε ποιο βαθμό ; »



Όσοι ερωτώμενοι είχαν τη γνώμη ότι επηρεάζεται η επικοινωνία στην επιχείρηση από τα χαρακτηριστικά του Έλληνα, θεώρησαν ότι επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 9η**

« Σε ποια στοιχεία πιστεύετε ότι πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στην εταιρεία για να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική ; »

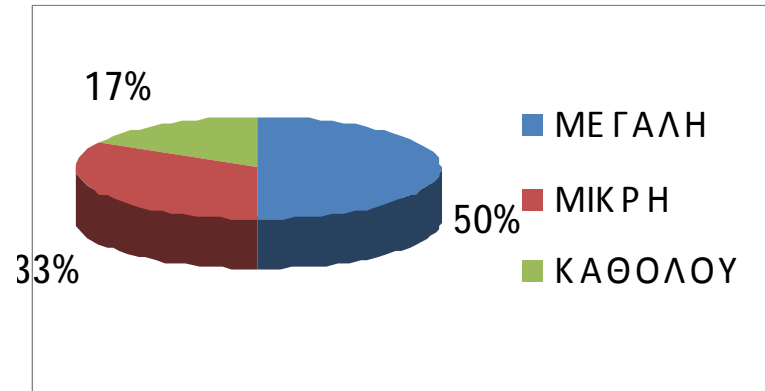
Τα στοιχεία στα οποία πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στην εταιρεία για να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική είναι τα εξής :

- Στη σωστότερη και πιο συχνή εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες.
- Στα νέα προϊόντα του οργανισμού και στην υποστήριξη αυτών
- Στη συνέπεια των εργαζομένων στις ανάγκες που προκύπτουν
- Στη τεχνογνωσία
- Στη τεχνοκρατική αντίληψη
- Θετικοί στις αλλαγές
- Στην απρόσκοπτη συμμετοχή των εργαζομένων
- Στην ορθότερη και πλήρη ανταπόκριση των συμβαλλόμενων στην επικοινωνία της εταιρείας
- Στη καλή συνεργασία
- Στην αλληλοκατανόηση
- Στις ειλικρινείς σχέσεις

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 10η**

« Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ υπαλληλικού προσωπικού και διοίκησης και υπηρεσιών της εταιρείας και σε ποιο βαθμό ; »

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Το 17 % των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού και της διοίκησης. Το 33 % πιστεύει ότι η επικοινωνία που υπάρχει είναι ανεπαρκής και μικρή σε αποτελεσματικότητα. Αντίθετα το 50 % όχι μόνο πιστεύει ότι υπάρχει επικοινωνία αλλά και ότι αυτή είναι αποτελεσματική σε μεγάλο βαθμό.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 11η

« Με ποιους τρόπους βλέπουν ότι μπορούν να έρθουν σε επαφή το υπαλληλικό προσωπικό με τη διοίκηση ; »

Οι τρόποι με τους οποίους θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι το υπαλληλικό προσωπικό μπορεί να έρθει σε επαφή με τη διοίκηση αναγράφονται παρακάτω :

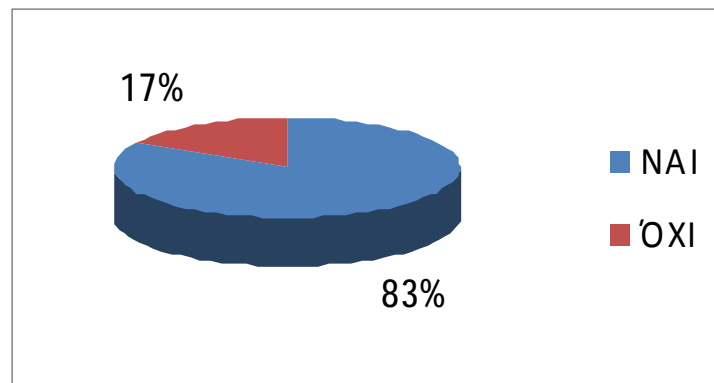
- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Μέσω συναντήσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- Μέσω της διαρκούς παρακολούθησης του ανθρώπινου δυναμικού
- Μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας
- Μέσω επίσημων βασικών και ειδικών εγκυκλίων
- Μέσω αιτημάτων υπηρεσιακού χαρακτήρα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- Μέσω αποτελεσματικής συνεννόησης με την αντίστοιχη και αρμόδια γραμματεία διοίκησης.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 12η

« Το οργανόγραμμα της εταιρείας διευκολύνει την ομαλή ροή της επικοινωνίας ; »



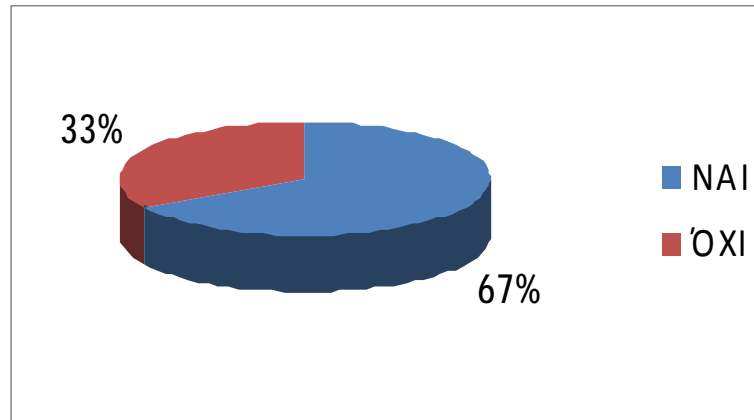
Το 17 % των ερωτηθέντων απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση, δηλαδή δεν πιστεύουν ότι το οργανόγραμμα της εταιρείας διευκολύνει την ομαλή ροή επικοινωνίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό όμως, το 83 %, έχει την αντίθετη άποψη, πιστεύοντας ότι το οργανόγραμμα της εταιρείας διευκολύνει την ομαλή ροή επικοινωνίας.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 13η

« Μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού και των διοικητικών υπηρεσιών (Γραμματεία κτλ ) υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία ; »



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Μόλις το 33 % θεώρησε ότι δεν υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία σε σχέση με τη συντριπτική πλειοψηφία, το 67%, που απάντησε το αντίθετο.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 14η**

« Αν ΝΑΙ που εντοπίζονται αυτά ; »

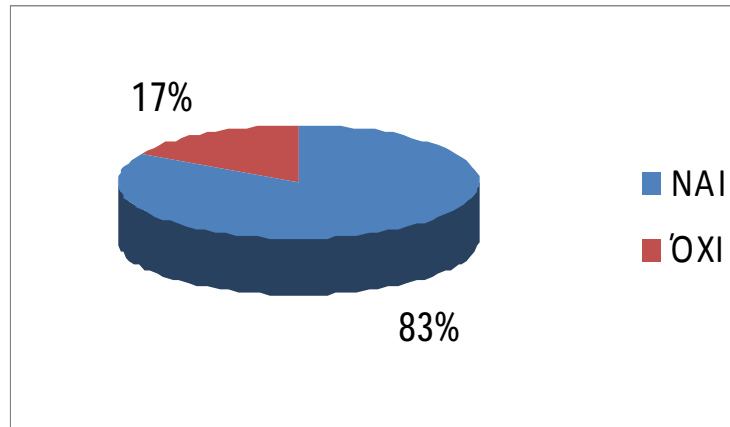
Το 67 % των ερωτηθέντων που πιστεύουν ότι υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία τα συγκεκριμενοποιεί εντοπίζοντας τα :

- Στην αλαζονεία των προϊσταμένων αρχών
- Στην απροθυμία του διοικητικού προσωπικού για αποτελεσματική συνεννόηση
- Στην έλλειψη μεθόδων και οργάνωσης των εργασιών του υπαλληλικού προσωπικού

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 15η**

«Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ μόνιμου και έκτακτου προσωπικού ; »

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Μόνο το 17 % απάντησε ότι δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ μόνιμου και εκπαιδευτικού προσωπικού ενώ η πλειοψηφία, το 83 %, υποστηρίζει το αντίθετο.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 16η**

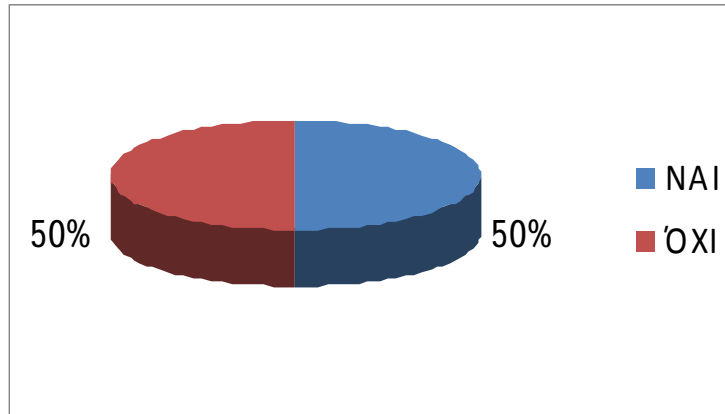
« Αν ΟΧΙ ποια προβλήματα υφίστανται ; »

Τα προβλήματα οφείλονται σε δύο κύριους λόγους για το ποσοστό που πιστεύει πως δεν υπάρχει επικοινωνία και αυτοί είναι η έλλειψη διάθεσης και από τις δύο πλευρές αλλά και η αλαζονική συμπεριφορά που έχει, μερικές φορές, το μόνιμο προσωπικό.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 17<sup>η</sup>**

«Τα επικοινωνιακά μέσα βοηθούν το προσωπικό να επιτελέσει αποδοτικότερα τους στόχους στα πλαίσια της εταιρείας ; »

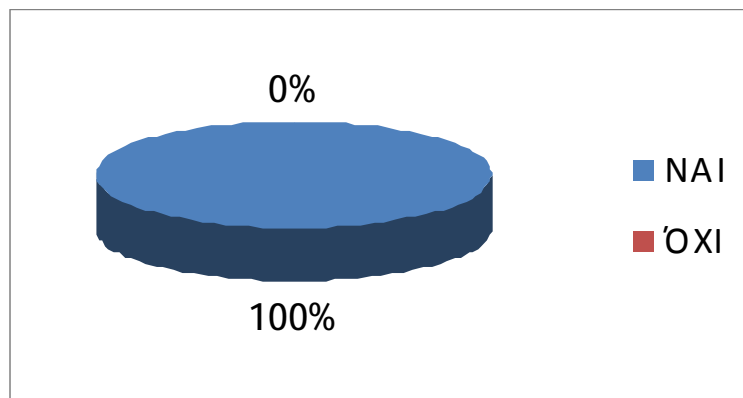
Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Σε αυτή την ερώτηση το 50 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα επικοινωνιακά μέσα βοηθούν το προσωπικό να επιτελέσει τους στόχους του, ενώ το άλλο 50 % διαφωνεί και έχει την αντίθετη άποψη.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 18η**

« Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων ; »



Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά σε αυτή την ερώτηση, θεωρούν δηλαδή ότι υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στους διοικητικούς υπαλλήλους.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

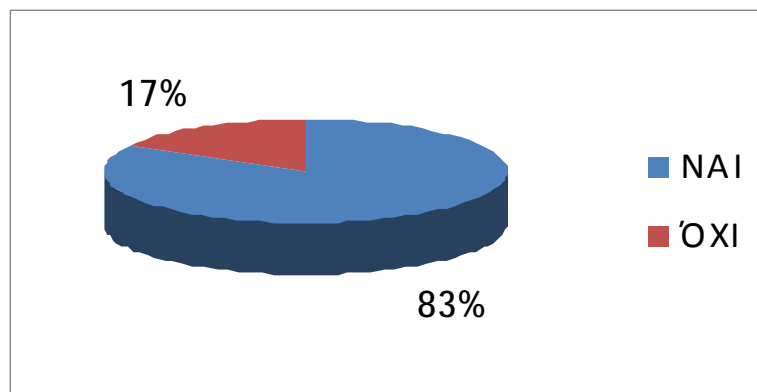
### ΕΡΩΤΗΣΗ 19η

« Εάν ΟΧΙ που οφείλονται τα προβλήματα που δημιουργούνται ; »

Δεν έχει απαντηθεί αυτή η ερώτηση εφόσον όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι υπάρχει επικοινωνία.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 20η

« Η διοίκηση της εταιρείας επιδιώκει να επικοινωνεί με το υπαλληλικό προσωπικό για θέματα που δεν αφορούν αποκλειστικά την διεκπεραίωση των εργασιών τους ; »

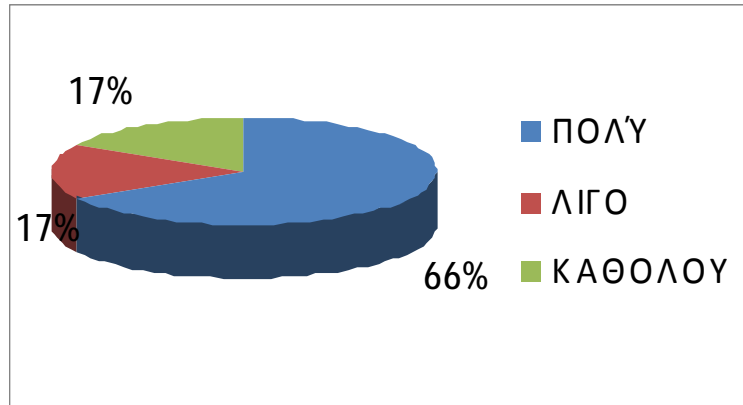


Το 83 % θεωρεί ότι το διοικητικό προσωπικό επιδιώκει να επικοινωνεί με το υπαλληλικό προσωπικό ενώ το 17 % έχει αντίθετη άποψη.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 21η

« Πιστεύετε ότι η απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ; »

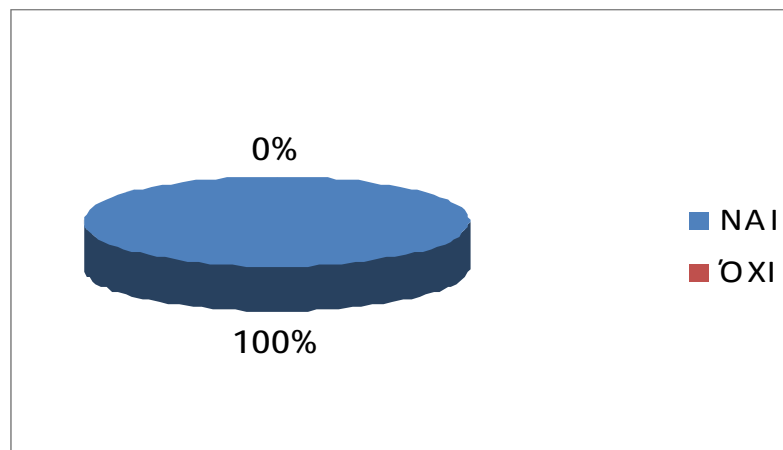
Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.



Το 17 % δεν πιστεύει ότι η απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 83 % έχει την αντίθετη άποψη. Από το σύνολο του 83%, το 17% πιστεύει ότι συμβάλει σε μικρό βαθμό ενώ το 66% πιστεύει ότι συμβάλει πολύ στην επίτευξη των στόχων.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 22η

« Γνωρίζεται ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας ; »



Όλοι όσοι ρωτήθηκαν απάντησαν ότι γνωρίζουν τους στόχους της εταιρείας.

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 23η

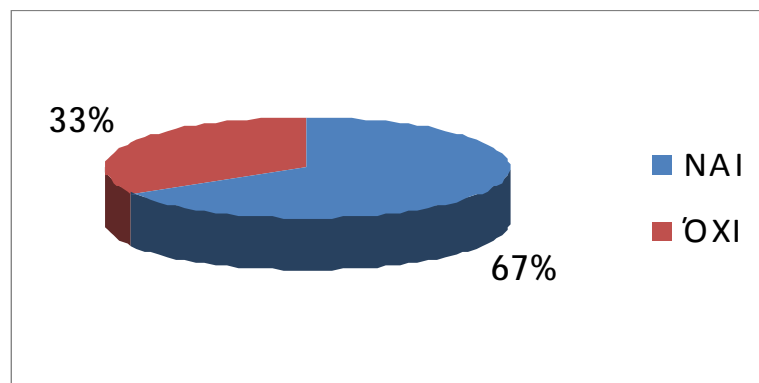
« Εάν ΝΑΙ ποιοι είναι αυτοί ; »

Οι στόχοι της εταιρεία κατά το προσωπικό είναι οι εξής :

- Αύξηση μετοχών
- Αύξηση πωλήσεων
- Μακροχρόνια σταθεροποίηση στο Νο 1 του ανταγωνισμού
- Δημιουργία μεγάλου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Αύξηση εσόδων
- Ταχύτερη υποστήριξη πελατών
- Προώθηση νέων υπηρεσιών
- Δημιουργικότητα
- Επίτευξη στόχων που είναι οριοθετημένοι από τη γενική διεύθυνση

### ΕΡΩΤΗΣΗ 24η

« Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ; »



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Το 67 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ενώ το 33 % έχει την αντίθετη άποψη.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 25η**

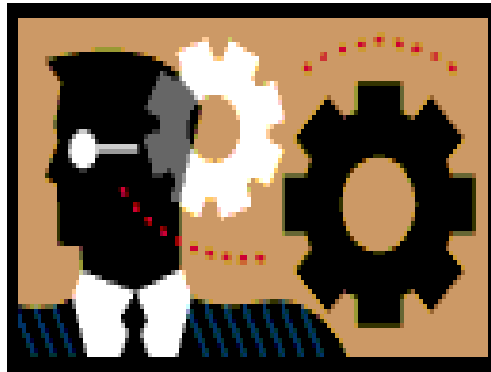
«Πείτε μου στην εταιρεία σας τι συμβαίνει ; »

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν στην ερώτηση προβάλλοντας θετικά στοιχεία της εταιρείας όπως και μερικά αρνητικά. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες απαντήσεις αυτούσιες :

- « Πιστεύω ότι η εταιρεία βρίσκετε σε καλό δρόμο. Η επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και του υπαλληλικού προσωπικού είναι υπαρκτή και αρκετά αποτελεσματική. »
- « Υπάρχει έλλειψη διάθεσης αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων. Εφόσον διορθωθεί αυτή η κατάσταση οι προοπτικές της εταιρείας θα διευρυνθούν.»
- « Η επικοινωνία που υπάρχει είναι ουσιαστική και φέρνει αποτελέσματα. Μέσω και άλλων παραγόντων αλλά και της επικοινωνίας η επιχείρηση θα καταφέρει να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. »
- « Η εταιρεία έχει καταφέρει την επίτευξη πολλών στόχων της μέσω της ουσιαστικής συνεργασίας των στελεχών της που επιτυγχάνετε μέσω της καλής επικοινωνίας. »
- « Οι όποιες ελλείψεις που υπάρχουν στην επικοινωνία μπορούν να λυθούν μέσω της στοχευόμενης εκπαίδευσης και των δύο μερών, των υπαλλήλων αλλά και της Διοίκησης. »

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

- « Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αυτό είναι μια αλήθεια την οποία η εταιρεία και η διοίκηση παίρνει σοβαρά υπόψη της. Συγκεκριμένα η επικοινωνία έχει επιτευχθεί και είναι αποτελεσματική στην εταιρεία μας. Σίγουρα όμως έχει προοπτικές βελτίωσης πράγμα το οποίο προσπαθείτε τόσο από τη διοίκηση όσο και από το υπαλληλικό προσωπικό.



#### 5.4 Συμπεράσματα

Το δείγμα των ερωτηθέντων που επιλέχθηκαν μπορεί να μην είναι μεγάλο σε αριθμό και κατά συνέπεια μη αντιπροσωπευτικό, μπορούν όμως να βγουν κάποια πρώτα συμπεράσματα όσο αναφορά την επικοινωνία και πως αυτή την αντιλαμβάνονται τα μέλη μιας επιχείρησης στον Ιδιωτικό Τομέα.

Πιο αναλυτικά στην Ερώτηση 1 : « **Κατά τη γνώμη σας ποια είναι η καλύτερη μορφή επικοινωνίας, η προφορική ή η έγγραφη ;** », το μεγαλύτερο ποσοστό, το 83 %, επέλεξε την έγγραφη ως καλύτερη μορφή επικοινωνίας ενώ μόνο το 17 % επέλεξε τη προφορική.

Οι παραπάνω απαντήσεις επεξηγούνται στη ερώτηση 2 : « **Για ποιο λόγο ;** ».



Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ουσιαστικά ο λόγος που προτιμάται η έγγραφη είναι κυρίως η δέσμευση και η επίτευξη στην επισιμότητα των λεγομένων χωρίς να υπάρχουν παρεξηγήσεις.

Στην ερώτηση 3 : « **Είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στην εταιρεία ;** »

η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά θεωρώντας την επικοινωνία στην εταιρεία επαρκή και αποτελεσματική. Το γεγονός αυτό είναι πολύ θετικό και δείχνει ότι η εταιρεία επικοινωνιακά, τουλάχιστον στο εσωτερικό της περιβάλλον, έχει πετύχει το στόχο της.

Παράλληλα στην ερώτηση 4 : « **Αν ΝΑΙ με ποιον τρόπο επιτυγχάνεται ;** » αναφέρονται από τη πλειοψηφία που θεωρεί αποτελεσματική την επικοινωνία με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται αυτή η αποτελεσματικότητα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ ότι εκτός από το διοικητικό προσωπικό και το υπαλληλικό γνωρίζει τους τρόπους. Αυτό σημαίνει πως είναι ενεργό, εφόσον γνωρίζει και την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας μπορώντας έτσι να την αξιοποιήσει κατάλληλα προς το συμφέρον της εταιρείας και δικού του.

Αντίθετα στην ερώτηση 5 : « **Αν ΟΧΙ σε ποια εμπόδια πιστεύετε ότι οφείλεται ;** » αναφέρονται εμπόδια που καθιστούν την επικοινωνία μη αποτελεσματική. Βέβαια το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που ρωτήθηκαν θεωρεί αποτελεσματική την επικοινωνία αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν χρειάζεται βελτίωση. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι και οι δύο κατηγορίες που ρωτήθηκαν, η Διοίκηση αλλά και το υπαλληλικό προσωπικό θεώρησαν μια από τις βασικότερες αιτίες – εμπόδια τα αρνητικά χαρακτηριστικά που διέπουν τον Έλληνα.

Στην ερώτηση 6 : « **Γνωρίζετε ποια είναι η επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία ;** » όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι την ξέρουν και ανέφεραν στοιχεία αυτής. Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι η εταιρεία κρατάει ενήμερο το προσωπικό της για τις πολιτικές που ακολουθεί αλλά και για τους στόχους που θέλει να πετύχει. Αυτή η πολιτική θα βοηθήσει και το

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

προσωπικό που από τη στιγμή που ξέρει τους στόχους θα τους πετύχει και πιο εύκολα.

Στην ερώτηση 7 : « **Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη συμπεριφορά του Έλληνα επηρεάζουν την επικοινωνία στην εταιρεία ;** » η πλειοψηφία απάντησε καταφατικά. Από τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης προκύπτει ότι ο Έλληνας γνωρίζει τα αρνητικά του χαρακτηριστικά και ότι αυτά επηρεάζουν καταλυτικά την επικοινωνία σε οποιοδήποτε επίπεδο πόσο μάλλον στο επιχειρησιακό. Το συμπέρασμα αυτό, στη συγκεκριμένη περίπτωση, βγήκε εφόσον μόνο ένας από τα άτομα που ρωτήθηκαν απάντησε ότι δεν επηρεάζει η συμπεριφορά του Έλληνα την επικοινωνία στην επιχείρηση. Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση αποκαλύπτουν ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα στον Ελλαδικό επιχειρησιακό χώρο. Ο εγωισμός, η έλλειψη ειλικρίνειας, ο ατομικισμός και η προβολή του εγώ είναι μόνο μερικά από τα αρνητικά στοιχεία που διακρίνουν τον λαό μας και όχι μόνο δεν βοηθούν αλλά σαμποτάρουν την ευνοϊκή και γρήγορη εξέλιξη της κάθε επιχείρησης.

Επιπλέον στην ερώτηση 8 : « **Αν ΝΑΙ σε ποιο βαθμό ;** » συμπληρώνεται ότι ο βαθμός ο οποίος επηρεάζεται η επικοινωνία είναι μεγάλος, γεγονός που συμπληρώνει και επιβεβαιώνει τα παραπάνω λεγόμενα.

Στην ερώτηση 9 : « **Σε ποια στοιχεία πιστεύετε ότι πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στην εταιρεία για να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική ;** » αναφέρονται στοιχεία που όπως πιστεύει το προσωπικό της εταιρείας θα βοηθήσει στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Σημαντικά στοιχεία αποτελούν η συχνή εκπαίδευση αλλά και επικοινωνιακά στοιχεία όπως η αλληλοκατανόηση.

Στην 10 ερώτηση : « **Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ υπαλληλικού προσωπικού και διοίκησης και υπηρεσιών της εταιρείας και σε ποιο βαθμό ;** » υπάρχει διχασμός στις απόψεις του προσωπικού. Σημαντικό κίνδυνο αποτελεί η λανθασμένη και μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Γι αυτό η εταιρεία και συγκεκριμένα η διοίκηση, εφόσον είναι

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

αρμόδια, πρέπει να βρει τους λόγους και αν όχι να τους εξαλείψει, να τους μειώσει.

Στην 11 ερώτηση : « **Με ποιους τρόπους βλέπουν ότι μπορούν να έρθουν σε επαφή το υπαλληλικό προσωπικό με τη διοίκηση ;** » οι υπάλληλοι όσο και η Διοίκηση δίνει λύσεις στο παραπάνω πρόβλημα. Εφόσον όμως βλέπουμε ότι έχουν στοχοποιηθεί τα προβλήματα και δίνονται κάποιες λύσεις, καλό θα ήταν η άμεση πρακτική εφαρμογή των λύσεων.

Στην ερώτηση 12 : « **Το οργανόγραμμα της εταιρείας διευκολύνει την ομαλή ροή της επικοινωνίας ;** » η πλειοψηφία απαντάει καταφατικά. Το γεγονός αυτό δείχνει το προσωπικό γνωρίζει το οργανόγραμμα της εταιρείας και το βρίσκει και αποτελεσματικό.

Στις ερωτήσεις 13 και 14 : « **Μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού και των διοικητικών υπηρεσιών (Γραμματεία κτλ ) υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία ;** » και « **Αν ΝΑΙ που εντοπίζονται αυτά ;** » η πλειοψηφία αναφέρει ότι υπάρχουν όντως προβλήματα και αναφέρεται σε αυτά. Με κύρια εκ των οποίων την αλαζονεία και την απροθυμία της διοικητικής αρχής παρουσιάζεται μια κατάσταση προβληματική η οποία θα πρέπει να λυθεί διαφορετικά θα έχει κακές συνέπειες.

Στις ερωτήσεις 15 και 16 : « **Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ μόνιμου και έκτακτου προσωπικού ;** » και « **Αν ΟΧΙ ποια προβλήματα υφίστανται ;** » η πλειοψηφία απάντησε ότι υπάρχει επικοινωνία και ένα μικρό ποσοστό απάντησε το αντίθετο. Η πηγή των προβλημάτων είναι η αλαζονεία και η έλλειψη διάθεσης από το μόνιμο ή το διοικητικό προσωπικό. Αυτή η κατάσταση όμως οδηγεί σε μια μη παραγωγική διαδικασία οπότε η επίλυση της είναι αναγκαία.

Στην ερώτηση 17 : « **Τα επικοινωνιακά μέσα βοηθούν το προσωπικό να επιτελέσει αποδοτικότερα τους στόχους στα πλαίσια της εταιρείας ;** » οι απόψεις διίστανται. Το 50 % των ερωτηθέντων θεωρεί ανεπαρκή τα

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

επικοινωνιακά μέσα της εταιρείας. Ο εκμοντερνισμός τους θα βοηθήσει στην κάλυψη οποιονδήποτε αναγκών και στην επιτέλεση των στόχων της εταιρείας.

Στην ερώτηση 18 : « **Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων ;** » το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε θετικά και είναι ευχαριστημένοι σε αυτό το επίπεδο.

Στην ερώτηση 20 : « **Η διοίκηση της εταιρείας επιδιώκει να επικοινωνεί με το υπαλληλικό προσωπικό για θέματα που δεν αφορούν αποκλειστικά την διεκπεραίωση των εργασιών τους ;** », η πλειοψηφία συμφωνεί στην εικόνα που θέλει μια αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Στην 21 ερώτηση : « **Πιστεύετε ότι η απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ;** » η πλειοψηφία απαντάει θετικά στην ερώτηση.

Στις ερωτήσεις 22 και 23 : « **Γνωρίζετε ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας ;** » και « **Εάν ΝΑΙ ποιοι είναι αυτοί ;** » το σύνολο του προσωπικού απάντησε ότι γνωρίζει τους στόχους της εταιρείας και στη συνέχεια τους ανέφερε. Οπότε το συμπέρασμα είναι ότι η ενημέρωση της εταιρείας ως προς τους υπάλληλους της, ανεξάρτητα αν αυτοί ανήκουν στην Διοίκηση ή στο υπαλληλικό προσωπικό, είναι επαρκής.

Στην ερώτηση 24 : « **Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ;** » οι απαντήσεις δεν είναι οι αναμενόμενες. Μόνο το 67 % απαντάει καταφατικά ενώ το υπόλοιπο 33 % αρνητικά. Ίσως σε αυτή την ερώτηση έχει παρερμηνευτεί ο όρος στόχος ως σκοπός.

Στην τελική ερώτηση 25 : « **Πείτε μου στην εταιρεία σας τι συμβαίνει ;** » εκφράζεται η γενική εικόνα των υπαλλήλων ως προς την εταιρεία. Η άποψη τους είναι ότι η επικοινωνιακή πολιτική είναι αποτελεσματική τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Υπάρχουν βέβαια καταστάσεις που θα πρέπει να διορθωθούν και προβλήματα που θα πρέπει να λυθούν γεγονός

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

το οποίο υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου τομέα.

Προσωπική μας άποψη είναι ότι η επικοινωνία είναι άρρητα συνδεδεμένη με την πορεία της κάθε επιχείρησης και είναι από τους πιο σοβαρούς παράγοντες οι οποίοι θα καθορίσουν την άνοδο ή τη κάθοδο της. Το μόνο σίγουρο είναι πως στον ιδιωτικό τομέα η σημασία και ο όρος επικοινωνία είναι τελείως διαφορετικός από το δημόσιο τομέα. Σίγουρα όμως παίζει το ίδιο σημαντικό ρόλο και στις δύο περιπτώσεις.



### **Βιβλιογραφία**

1. ΛΟΥΤΑΣ Γ. (2008), Σημειώσεις « Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων »
2. ΣΚΟΥΛΑΣ Ν.–ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Κ.(1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις ΚΑΠΑ
3. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν.- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ
4. ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS
5. ΤΕΡΖΙΔΗΣ Κ – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ROSILI
6. ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Ι. (2001), «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», Σύγχρονη Εκδοτική
7. ΚΑΖΑΖΗ ΜΑΡΙΑ (2003), «Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
8. ΚΑΤΣΑΛΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ (2002), «Η Επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στη προσωπική ζωή», Εκδόσεις Interbooks
9. ΓΙΑΝΝΟΥΛΕΑΣ ΜΙΧΑΛΗΣ Π. (1998), «Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
10. ΠΑΝΤΑ ΚΑΠΕΤΑΝΙΟΥ Μ. – ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Σ.(1997), «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
11. ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (2004), «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
12. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ι (1996), «Επιχειρησιακή επικοινωνία : Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Σταμούλης
13. ΜΠΟΓΚΑ-ΚΑΡΤΕΡΗ ΚΑΙΤΗ (2005), «Επικοινωνία Ανθρώπινη /Επιχειρησιακή επικοινωνία & Εφαρμογές», Θεσσαλονίκη Studio Press

Ανθρώπινοι πόροι και επιχειρησιακή επικοινωνία. Η συμβολή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία.

**14.ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΥΡΩΝ (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλης**

**15.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ (1993 ), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Σταμούλης**

**16.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ (1995 ), «Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες», Εκδόσεις Σταμούλης**

