



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΠΑΠΑΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ-ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΤΑΣ
ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010

***Την αφιερώνω στην αγαπημένη μου
οικογένεια.....***

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	4
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	5
1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	7
1.5 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	10
1.6 Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	17
2.1. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	17
2.2 Η ΝΕΟΛΑΙΑ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	19
2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	27
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	27
3.2. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	29
3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	30
3.3.1. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	31
3.3.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	34
3.3.3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
3.3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	39
3.4. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΜΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	42
3.5. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	43
3.5.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	44
3.6 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	46
3.6.1 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	52
3.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	57
3.7.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	60
3.7.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	60

3.7.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	61
3.7.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ	62
3.7.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	63
4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
4.1.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Την σημερινή εποχή η ανταλλαγή σκέψεων, πληροφοριών και ιδεών έχουν κάνει επιτακτική την ανάγκη για βελτίωση των διαδικασιών επικοινωνίας. Η πρόοδος των διαφόρων τεχνολογιών έχει οδηγήσει στην απλούστευση της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων μέσα από την χρήση κινητών τηλεφώνων και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Μέσω της τεχνολογίας είναι πλέον δυνατή η επικοινωνία ατόμων από οποιοδήποτε σημείο. Η επικοινωνιακή ικανότητα και η αποτελεσματικότητα επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αντιλήψεις και τις στάσεις όλων των ατόμων. Η έλλειψη της επικοινωνίας οδηγεί σε δυσλειτουργίες, συγκρούσεις, ασυνεννοησία, κακές αποφάσεις, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης. Συνεπώς η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης, την οποία καλούμαστε να προσεγγίσουμε σε συνδυασμό με τις τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο όρος «επικοινωνία» χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο. Για τον όρο αυτόν έχουν δοθεί δύο χαρακτηρισμοί¹:

Ο πρώτος ορισμός χαρακτηρίζει εκείνους τους ανθρώπους που συγκεντρώνουν την επικοινωνία στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ ανθρώπων. Αυτός ο χαρακτηρισμός θα μπορούσε να θεωρηθεί ελλιπής, γιατί δεν λαμβάνει υπόψιν του την επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων.

Ο δεύτερος χαρακτηρισμός αναφέρει ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ερεθισμάτων με σκοπό να αλλάξει η συμπεριφορά του δέκτη.

¹ Μπουραντάς Δ(1984). Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα

Δύο βασικοί ορισμοί για την επικοινωνία είναι οι εξής:

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης εννοιών και νοημάτων από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο, από έναν πομπό σε έναν δέκτη.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και αισθήματα σε έναν δέκτη B (άνθρωπο, ομάδα) με σκοπό να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν κάποιες ιδέες, πράξεις ή συναισθήματα².

Από αυτούς τους ορισμούς καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι απλά μεταβίβαση εννοιών ή νοημάτων, αλλά και διαδικασία επαφής αλληλοκατανόησης και επηρεασμού μεταξύ ανθρώπων και ομάδων.

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μίας κοινωνίας επιτυγχάνεται μόνο μέσω της επικοινωνίας.

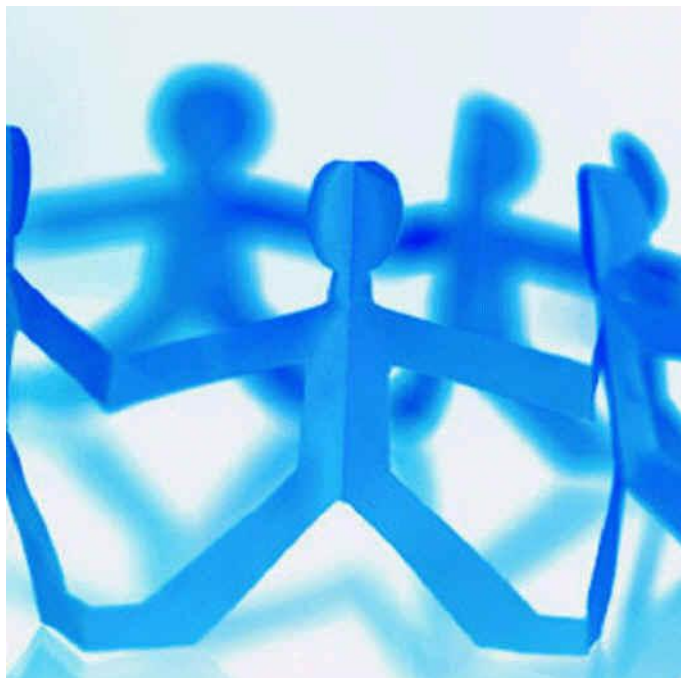
Τα βασικά σημεία τα οποία κάνουν τόσο σημαντική την επικοινωνία για τον άνθρωπο είναι τα εξής:

- ✦ Μειώνει τον χρόνο που απαιτείται
- ✦ Δημιουργεί κοινές κατευθύνσεις
- ✦ Κάνει δυνατή τη συνεργασία
- ✦ Βοηθά τους ανθρώπους να συναλλάσσονται
- ✦ Δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες
- ✦ Διευκολύνει τον έλεγχο
- ✦ Ενισχύει την κοινωνικοποίηση
- ✦ Δημιουργεί καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις

² Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1998, «Η επικοινωνία»

Κατά καιρούς πολλά ερωτήματα έχουν απασχολήσει τους επικοινωνιολόγους όσο και τους επιστήμονες που ασχολούνται με τις θεωρίες γύρω από την επικοινωνία. Δύο από τα βασικότερα ερωτήματα είναι για το αν *η επικοινωνία προσδιορίζει τις κοινωνικές ομάδες ή οι κοινωνικές ομάδες το είδος, το περιεχόμενο και τη ροή της επικοινωνίας;*

Ο Chester Barnard ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '30 προσπαθώντας να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα γύρω από την επικοινωνία επισημαίνει ότι «σε μια κοινωνία, η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση, διότι η δομή, η έκταση και οι σκοποί της κοινωνίας καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τις τεχνικές της επικοινωνίας». Επίσης θεωρεί ως σημαντικότερη «λειτουργία του διοικητικού στελέχους τη δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας»³.



³Παναγιωτοπούλου Ρ., 1997, «Η επικοινωνία στις οργανώσεις»

1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σημαντικό θα ήταν σε αυτό το σημείο να διευκρινίσουμε την όλη διαδικασία της επικοινωνίας και να περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άνθρωπος ή ομάδα) με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζει ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί και αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη. Τέλος, πρέπει να ελεγχθεί από τον πομπό αν το μήνυμα ελήφθη και αν ο δέκτης το αντιλήφθηκε σωστά. Βέβαια εκτός από την σπουδαιότητα λήψης του μηνύματος, σημαντική είναι και η δραστηριοποίηση του δέκτη, ο οποίος θα πρέπει να προβεί στην πραγμάτωση του μηνύματος του αποστολέα. Με τη βοήθεια καναλιών, με τη χρήση ενός κωδικού λέξεων, συμβόλων, κινήσεων μεταβιβάζεται το μήνυμα στον δέκτη.

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- η πηγή

Είναι το υποκείμενο άνθρωπος ή ομάδα που έχει την επιθυμία ή ανάγκη να μεταβιβάσει σε κάποιον άλλον άνθρωπο ή ομάδα, μια πληροφορία, ιδέα, αίσθημα, ανάγκη, προσδοκία, οδηγία, διαταγή.

- ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίησης.

Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη γλώσσα, το σύνολο των λέξεων, τα σύμβολα, τις στάσεις του σώματος.

Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος.

- το μήνυμα.

Είναι η φυσική έκφραση του νοήματος, οι γραπτές ή προφορικές λέξεις, οι κινήσεις ή στάσεις του σώματος, τα σύμβολα.

- τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης.

Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη.

- η σύλληψη του δέκτη

Ο δέκτης με τα αισθητήρια όργανα του λαμβάνει το μήνυμα του πομπού.

- ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση).

Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με τη διανοητική του διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, μετατρέποντάς το σε νόημα

- Ανατροφοδότηση - κατανόηση μηνύματος.

Στην διαδικασία αυτή γίνεται ανατροφοδότηση του μηνύματος και ο δέκτης κατανοεί το μήνυμα προκειμένου να πράξει ορθά⁴. Ειδικότερα ο δέκτης ακούει προσεκτικά τον πομπό προκειμένου να αντιληφθεί το μήνυμα και να το προσαρμόσει αν χρειαστεί. Αυτή η σημαντική διαδικασία λέγεται ανατροφοδότηση και συνίσταται σε συνεχείς αντιδράσεις καθώς διεξάγεται η επικοινωνία, ενώ πληροφορεί τον ομιλητή ότι αυτό που λέει είναι καθαρό, αποδεκτό, κατανοητό ή το αντίθετο. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται συνήθως με λέξεις, με εξωλεκτικά μηνύματα ή άλλες αντιδράσεις που δείχνουν στον ομιλητή ότι συμμεριζόμαστε πραγματικά τα συναισθήματα ή την εμπειρία του. Η ανατροφοδότηση διακρίνεται σε α) υποστήριξη (μειώνουμε την ένταση του συνομιλητή), β) διαλογισμός (προσεκτική και σε βάθος εξέταση του μηνύματος), γ) κατανόηση (γνωστοποίηση της κατανόησης του μηνύματος)⁵.

⁴ Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1998, «Η επικοινωνία»

⁵ Αντωνιάδης, Α., 1993, «Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας», Αντωνιάδα

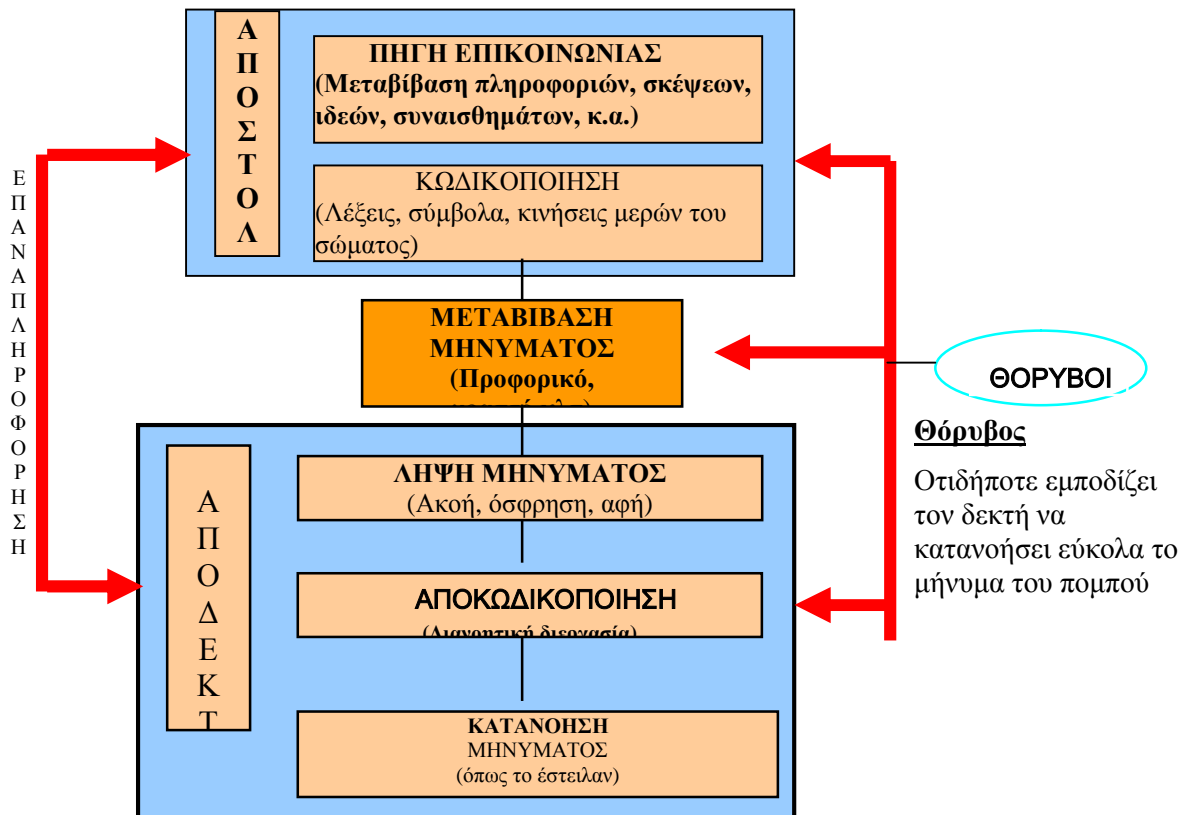


- Δραστηριοποίηση του αποδέκτη του μηνύματος

Όπως ήδη αναφέραμε ο δέκτης έχοντας κατανοήσει το μήνυμα προβαίνει στην πραγμάτωση αυτού.

Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, και αισθάνεται το νόημα του μηνύματος. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Το επόμενο βήμα είναι η αντίστροφη διαδικασία από τον δέκτη στο πομπό, και η αλλαγή ρόλων αφού ο δέκτης γίνεται πομπός και ο πομπός γίνεται δέκτης. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι όλοι οι άνθρωποι, μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν πομπούς και δέκτες μηνυμάτων συγχρόνως, αφού μεταφέρουν και δέχονται καθημερινά μηνύματα τα οποία μεταφράζονται σε ενέργειες.

Στο σχήμα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαδικασία της επικοινωνίας και πως αυτή λειτουργεί προκειμένου να μεταβιβαστεί το μήνυμα στον τελικό αποδέκτη.

Σχήμα 1

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 1992, «Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδ. Ροσίλη

1.5 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Βέβαια, η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματική. Δυστυχώς όμως, είναι συχνό το φαινόμενο της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων.

Αποτελεσματική επικοινωνία έχουμε, όταν ο πομπός στείλει ένα μήνυμα και ο δέκτης λάβει το μήνυμα, το αναγνωρίσει και καταλάβει τι επιθυμεί ο πομπός. Τρόποι με τους οποίους αξιολογούμε την επικοινωνία, εκτός από το βαθμό επίτευξης του στόχου του πομπού, είναι ο χρόνος και το κόστος.

Όταν λέμε χρόνο εννοούμε την διάρκεια που απαιτείται ώστε ο δέκτης να μεταδώσει το μήνυμα και ο πομπός να το λάβει. Με το κόστος εννοούμε τη χρηματική αξία των μεσών που χρησιμοποιήσαμε για τη μετάδοση ενός μηνύματος.

Οι στόχοι του μηνύματος

Κάθε μήνυμα έχει ένα στόχο. Στην κοινωνία, η ανταλλαγή μηνυμάτων αποσκοπεί στη επικοινωνία, στην λήψη αποφάσεων, στο συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, στον επηρεασμό ή καθοδήγηση της συμπεριφοράς των ατόμων κλπ.

Ο στόχος πρέπει να είναι πάντα σαφής και συγκεκριμένος. Στην αντίθετη περίπτωση, η επικοινωνία είναι λιγότερο ή καθόλου αποτελεσματική. Ενίοτε ο αντιλαμβανόμενος στόχος ενός μηνύματος διαφέρει από τον πραγματικό. Ο αντιλαμβανόμενος στόχος είναι αυτός που αντιλαμβάνεται ο δέκτης και συνήθως μπορεί να διαφέρει από το πραγματικό μήνυμα που εννοεί ο πομπός. Όταν ο συνειδητός είναι διαφορετικός από τον πραγματικό στόχο, δηλαδή όταν άλλο εννοεί ο πομπός και άλλο αντιλαμβάνεται ο δέκτης, τότε υπάρχει επικοινωνιακή δυσλειτουργία, διότι και ο πομπός δυσκολεύεται να μεταβιβάσει το μήνυμα και ο δέκτης να το κατανοήσει. Είναι απαραίτητο ο πομπός, πάντα να ξέρει τι θέλει να μεταβιβάσει στον δέκτη και να έχει την δυνατότητα να κάνει το μήνυμα όσο πιο κατανοητό γίνεται.

Η σωστή επικοινωνία στηρίζεται στο αν ο πομπός ακολουθεί τη σωστή διαδικασία στη μετάδοση του μηνύματος, αν γνωρίζει τις ερωτήσεις στα παρακάτω ερωτήματα δηλαδή:

- Γιατί επικοινωνεί;
- Ποιος θα είναι ο δέκτης;
- Πόσο ενήμερος είναι ο δέκτης;
- Τι ακριβώς θέλει να πει;

Συγχρόνως πρέπει να ακολουθεί πιστά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας τα οποία είναι:

- ✚ Σαφήνεια.
- ✚ Περιεκτικότητα.
- ✚ Ευγένεια
- ✚ Επικοδομητικότητα.
- ✚ Ορθότητα
- ✚ Πληρότητα⁶.

Οι κώδικες επικοινωνίας

Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Τα πιθανά προβλήματα που εντοπίζονται στους κώδικες είναι:

1. Όταν οι συνομιλητές δεν χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ. Για παράδειγμα, ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό κώδικα επικοινωνίας με αποτέλεσμα να κατανοεί διαφορετικά τα διάφορα μηνύματα που λαμβάνει και να τα μεταβιβάζει με άλλο τρόπο. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα είναι διαφορετικά, οπότε δυσνόητα στους άλλους. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα του οργανισμού, και μεταξύ ενός οργανισμού και της κοινωνίας, πράγμα που θα δημιουργήσει προβλήματα στην επικοινωνία και την οργάνωσή της.
2. Πολλές φορές, ενώ οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις, η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Έτσι, λ.χ. η λέξη κέρδος σε έναν οργανισμό μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα από ότι για έναν απλό άνθρωπο.
3. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση και την προσπάθεια ελαχιστοποίησης των διαφορών στους κώδικες επικοινωνίας που υπάρχουν μεταξύ των συνομιλητών⁷.

⁶ Λαζάρου Ζ, 1996, «Η Δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας»

4. Η ικανότητα στην επικοινωνία

Αναμφισβήτητα, δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες επικοινωνιακές ικανότητες. Παρακάτω θα παραθέσουμε ορισμένες προϋποθέσεις για την κατανόηση του μηνύματος.

- Η έμφυτη ικανότητα για αμφίδρομη επικοινωνία.
- Σωστή χρησιμοποίηση του κώδικα για να διαμορφωθεί το μήνυμα
- Οι αισθήσεις που προσδιορίζουν την αντίληψη του μηνύματος (φυσικές ικανότητες όπως η ικανότητα προφορικής ή γραπτής απόδοσής του και η υπομονή να ακούσουμε)
- Η επιμονή να γίνει κατανοητό το μήνυμα
- Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος επικοινωνίας⁸

Οι στάσεις και οι σχέσεις των συνομιλητών

Σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία παίζει και η γνώμη που έχει ο πομπός για τον δέκτη. Με άλλα λόγια, η εξωτερική εικόνα του δέκτη διαμορφώνει τον τρόπο που θα μεταδώσει το μήνυμα και τον τρόπο που θα το εκλάβει ο δέκτης. Αυτό σημαίνει ότι σύμφωνα με το σύστημα αξιών, τις εμπειρίες και την προσωπικότητά μας, η στάση μας απέναντι σε ανθρώπους, πράγματα και καταστάσεις διαφέρει.

Αυτό επηρεάζει το πώς στέλνουμε αλλά και το πώς λαμβάνουμε ένα μήνυμα αλλά και πώς το κατανοούμε, και τι βαρύτητα δίνουμε σ' αυτό.



⁷ Μπουραντάς Δημήτρης, 1988, «Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

⁸ Μπουραντάς Δημήτρης, 1988, «Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα»

Η τυπική επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης

Μια επιχείρηση αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας σε ότι έχει να κάνει με την επικοινωνία. Ειδικότερα και στις επιχειρήσεις όπως και στην κοινωνία υπάρχουν τα άτομα τα οποία επικοινωνούν μεταξύ τους είτε αποτελεσματικά είτε όχι. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ξεκινά από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης μέσω κατάλληλων δομών, δικτύων πληροφοριών και διαδικασιών επικοινωνίας.

Συνήθως, η επικοινωνία η στις επιχειρήσεις διακρίνεται σε «από πάνω προς τα κάτω», ή «από κάτω προς τα επάνω» επικοινωνία.

✚ Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία: Η επικοινωνία αυτή αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς να είναι αμφίδρομη. Πρόκειται για μια μορφή επικοινωνίας και μεταβίβασης μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων, οδηγιών από τους ανώτερους σε κατώτερους, σχετικά με την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων⁹.

✚ Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία: Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνει τη δυνατότητα και στους υφισταμένους να κάνουν προτάσεις προς τα πάνω αλλά και οι άνω να ελέγξουν το αν οι παρατηρήσεις τους ελήφθησαν και έγιναν κατανοητές. Βασικοί τρόποι για να γίνει αυτή η επικοινωνία είναι να υπάρχουν τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, επιστολές, κουτιά παραπόνων, προτάσεων και υποδείξεων.

1.6 Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η διαρκής επικοινωνιακή βελτιστοποίηση είναι πολύ σημαντική για την πρόοδο της κοινωνίας και για αυτόν τον λόγο είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός της σε δύο επίπεδα.

⁹ Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, Σταμούλης σελ 10

1. **Ποσοτικό επίπεδο:** Αύξηση πληροφοριών για καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.
2. **Ποιοτικό επίπεδο:** Περιορισμός της ασυνεννοησίας μεταξύ των στελεχών.

Πολύ σημαντικό θα ήταν να αναφερθούμε συνοπτικά στους τρόπους με τους οποίους βελτιώνεται η ποιότητα ενός μηνύματος. Βασικά χαρακτηριστικά:

A) Σαφήνεια και ακρίβεια

Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια που ορίζεται ως εξής:

- Ακριβής πληροφόρηση
- Ακριβείς και όχι δυσνόητες ή διφορούμενες λέξεις
- Απλές και εύκολα κατανοητές πληροφορίες

B) Πληρότητα

Το μήνυμα πρέπει να δίνεται όσο πιο πλήρες γίνεται και να εμπεριέχει όλες τις πληροφορίες, διότι ο δέκτης μπορεί να συμπληρώσει μόνος του ό,τι λείπει και έτσι μπορεί να διαστρεβλώσει το μήνυμα. Από την άλλη, ο δέκτης πρέπει να μην βιάζεται να βγάλει συμπεράσματα πριν λάβει όλο το μήνυμα.

Γ) Περιεκτικότητα–Συντομία

Η περιεκτικότητα και η συντομία αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψης του μηνύματος. Το μήνυμα πρέπει να δίνεται σύντομα, έχοντας όμως, όλα τα στοιχεία που χρειάζονται δηλαδή να είναι περιεκτικό αλλά όχι ελλιπές.

Δ) Ορθότητα –Αλήθεια

Πάντα το περιεχόμενο του μηνύματος πρέπει να είναι ορθό, διότι, σε άλλη περίπτωση, έχουμε πρόβλημα εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η επικοινωνία σε μια κοινωνία είναι πολύ σημαντική και απαιτεί ορθότητα και αποτελεσματικότητα προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή πορεία της κοινωνίας και η αποδοτικότητα της πληροφορίας.

Η επιστήμη έχοντας διαπιστώσει πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία την σημερινή εποχή έχει στραφεί σε νέες εφευρέσεις και εξελίξεις οι οποίες διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, μειώνουν τον χρόνο μεταφοράς του μηνύματος και χαμηλώνουν το κόστος. Οι νέες επικοινωνιακές τεχνολογίες όπως είναι τα κινητά τηλέφωνα, η ηχογράφηση μέσω κινητών, η λήψη βίντεο, η αποστολή φάξ, η χρήση του διαδικτύου, η χρήση τηλεσύσκεψης από τις επιχειρήσεις είναι μερικά από τα σύγχρονα επικοινωνιακά μέσα τα οποία όχι μόνο διευκολύνουν τις επιχειρήσεις αλλά γίνονται ευρέως αποδεκτά από την κοινωνία και χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους περισσότερους την σημερινή εποχή.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

2.1. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Την σημερινή εποχή η επανάσταση στις τεχνολογίες της επικοινωνίας, οδήγησαν σε μια νέα μορφή επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως απλοϊκή, ταχύτερη και ευκολότερη.

Τεχνολογίες όπως το διαδίκτυο, η κινητή τηλεφωνία, η τηλεδιάσκεψη και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, λειτουργούν ως εναλλακτικές μορφές επικοινωνίας διευκολύνοντας τον πομπό και τον δέκτη στην άμεση μεταφορά και κατανόηση του μηνύματος.

Η ψηφιακή επανάσταση οδήγησε τον κόσμο σε ένα τεράστιο δίκτυο διακίνησης και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ του αποστολέα και του δέκτη. Διάφορες γνώμες, απόψεις και θέσεις, μπορούσαν να διακινηθούν από οποιονδήποτε μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή και του διαδικτύου. Ο συνδυασμός της ανάλυσης της πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή και η δυνατότητα μετάδοσής της σε μορφή κατανοητή από τον άνθρωπο, ως κείμενο ή εικόνα, επιτρέπει την συμμετοχή οποιουδήποτε στην διαδικασία παραγωγής και διακίνησης της πληροφορίας.

Αυτό βέβαια δεν καθιστά και την κοινωνία της πληροφορίας περισσότερο δημοκρατική. Αν και η τεχνολογία έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντική στην διαδικασία της επικοινωνίας, παρόλαυτά η παραγωγή της είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, δαπανηρή, απαιτεί συγκέντρωση πόρων, και είναι συνήθως συγκεντρωμένη σε μεγάλες εταιρείες. Επί πλέον, η παραγωγή, ο έλεγχος και η διάθεση της πληροφορίας αποτελούν δύναμη και εξουσία για αυτούς που αποκτούν τη δυνατότητα να συγκεντρώνουν την πληροφορία. Η οικονομική διάσταση της πληροφορίας, η παραγωγή, ο έλεγχος και η διάθεσή της, ενσωματώθηκε στις διαδικασίες της αγοράς και με την πάροδο του χρόνου εμπορευματοποιήθηκε.

Μέσω των νέων επικοινωνιακών τεχνολογιών επιτεύχθηκε η ανάπτυξη της οικονομίας της αγοράς στο πλαίσιο των κρατών που τις ανέπτυξαν, αλλά και ενίσχυσε τους μηχανισμούς της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η μαζική παραγωγή και η πρόσβαση πολλών στα προϊόντα της ψηφιακής τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών με σχετικά μικρό κόστος, επέφερε την εξατομίκευση της πληροφορίας, ενισχύοντας ταυτόχρονα δύο φαινομενικά αντίθετες τάσεις: την ενίσχυση της ατομικότητας αλλά και της συλλογικότητας.

Από τη μια, η δυνατότητα επικοινωνίας του ατόμου μέσω πολλαπλών δικτύων και η αναγωγή του (ατόμου) σε ενεργό πόλο επικοινωνίας, ενίσχυσε την ατομικότητα η οποία όμως για να ολοκληρωθεί απαιτεί μια κοινωνία της πληροφορίας, δηλαδή δέκτες και πόλους επικοινωνίας, στην οποία το άτομο συμμετέχει και ξεπερνά τον έλεγχό και την εμβέλειά του καθώς ολοκληρώνεται επικοινωνιακά σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία απαιτεί έναν ενεργό πόλο (ατομικότητα) και την συνεργασία των πόλων μεταξύ τους για την αποδοτικότητα της επικοινωνίας (συλλογικότητα).

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η τεχνολογία της επικοινωνίας εκτός από το ότι διευκόλυνε τις διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ του πομπού και του δέκτη, παράλληλα βοήθησε και στην ενίσχυση της ατομικότητας και της συλλογικότητας μεταξύ των ατόμων¹⁰.



¹⁰ Σταματόπουλος, Δ., 2001, «Κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις της κοινωνίας των πληροφοριών», στο www.istoselides.gr

2.2 Η ΝΕΟΛΑΙΑ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η νεολαία θεωρείται ότι είναι αυτή που ανταποκρίνεται περισσότερο στις τεχνολογικές αλλαγές που πραγματοποιούνται στον τομέα της επικοινωνίας. Ειδικότερα οι νέοι θεωρούνται οπαδοί των σύγχρονων επικοινωνιακών τεχνολογιών όπως είναι η κινητή τηλεφωνία, το φωνοτηλέφωνο και η χρήση φορητών υπολογιστών.

Οι εταιρίες γνωρίζοντας την τάση των νέων για επικοινωνία και για την νέα τεχνολογία, προβαίνουν στην συνεχή παραγωγή όλο και πιο εκσυγχρονισμένων συσκευών οι οποίες να ικανοποιούν διάφορες ανάγκες όπως παράλληλη λήψη φωτογραφιών, βιντεοσκόπηση, δυνατότητα επίσκεψης του διαδικτύου και προβολής εικόνας του συνομιλητή. Με τις νέες αυτές οι εξελίξεις, οι νέοι επιλέγουν εκείνες τις συσκευές οι οποίες θα διευκολύνουν την επικοινωνία τους και άλλες δευτερεύουσες ανάγκες τους.

Η χρήση της κινητής τηλεφωνίας σε άτομα ηλικίας 16-24 ετών, έχει αυξηθεί 15% που ήταν το 1998 σε 75% το 2000, ενώ πάνω από το 50% των νέων χρησιμοποιεί γραπτά μηνύματα για να επικοινωνήσει¹¹.

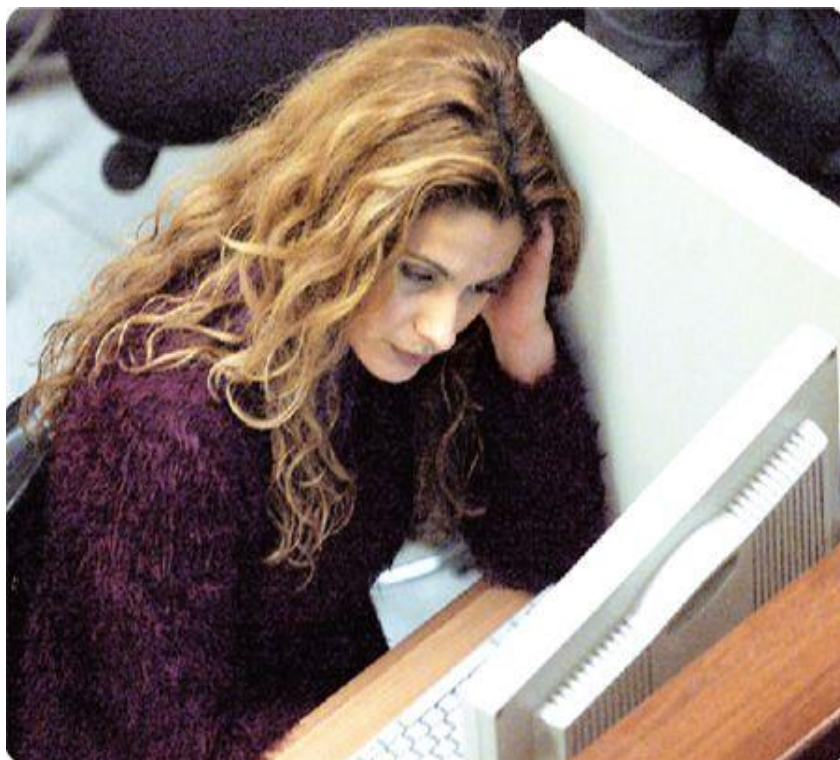
Η χρήση της κινητής τηλεφωνίας στην νεολαία δημιούργησε νέες μορφές επικοινωνίας όπως είναι μικρά μηνύματα (short messages). Παράλληλα οδήγησε και σε νέα προβλήματα, αφού η επικοινωνία μεταξύ των νέων μειώθηκε και υποκαταστήθηκε από γραπτά μηνύματα.

Συνεπώς, η καταλληλότερη μέθοδος για να αναδειχθούν οι διαδικασίες απορρόφησης και υιοθέτησης των κινητών τηλεφώνων είναι η κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση των συμπεριφορών των νέων¹².

¹¹ Δρόσος, Δ., & Τζιτζιζή, Ε., & Γιαγλής, Γ., 2001, «Νεολαία και κινητό τηλέφωνο: Μια κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

¹² Eldridge, M. and R. E. Grinter, 2001, "Studying Text Messaging in Teenagers", στο Δρόσος, Δ., & Τζιτζιζή, Ε., & Γιαγλής, Γ., 2001, «Νεολαία και κινητό τηλέφωνο: Μια κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Προσπαθώντας να δικαιολογήσουμε την έντονη χρήση της κινητής τηλεφωνίας από τους νέους, διαπιστώνουμε ότι ένα από τους βασικότερους λόγους έχει να κάνει με τον κοινωνικό τομέα και στο γεγονός ότι ο νέος επιδιώκει να ανεξαρτητοποιηθεί και να εισχωρήσει στον κόσμο των συνομηλίκων του. Παράλληλα, η έντονη συναισθηματική ανάγκη του για αποδοχή από τους υπολοίπους τον οδηγεί στον μιμητισμό. Μέσω της κατοχής και χρήσης κινητού τηλεφώνου, οι νέοι εντάσσονται σε κοινωνικές ομάδες και καθορίζουν τα όρια των κοινωνικών τους δικτύων.



Για παράδειγμα η ανταλλαγή γραπτών μηνυμάτων γίνεται για να διαμορφώσει μία κοινότητα φίλων και να τους διαφοροποιήσει από άλλους, όπως είναι οι ενήλικες, όπου ο συνηθέστερος τρόπος επικοινωνίας είναι οι φωνητικές κλήσεις. Επιπρόσθετα, η χρήση κινητών συσκευών οδηγεί σε μία αίσθηση ανεξαρτησίας από την οικογένεια και ενισχύει την συλλογικότητα μεταξύ των νέων. Παράλληλα οι νέοι θεωρούν ότι μέσω της χρήσης κινητών τηλεφώνων μπορούν να δημιουργήσουν άμεσες σχέσεις και να παραμείνουν ενήμεροι για την κοινωνική ζωή. Ένας ακόμη λόγος που ενισχύει στην

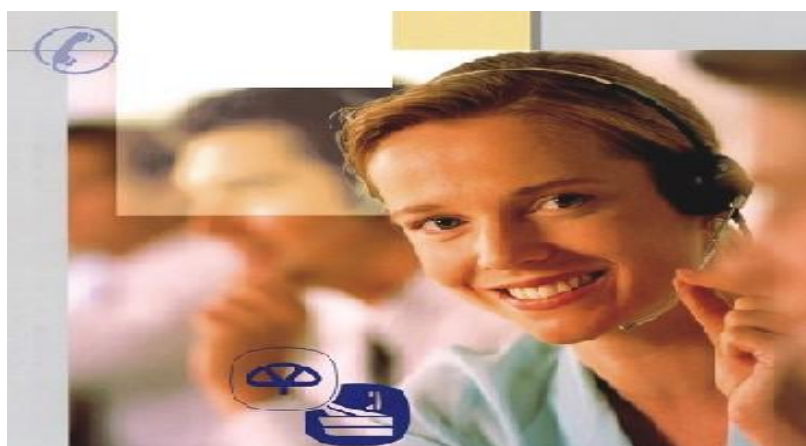
κινητή τηλεφωνία είναι η δυνατότητα που αποκτά ο γονέας για μία συνεχή και σταθερή επαφή με το παιδί του κάτι που του προσδίδει την αίσθηση ασφάλειας¹³.

Το κινητό τηλέφωνο είναι αναμφίβολο ότι αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα στοιχεία της κουλτούρας των εφήβων. Του δίνει την δυνατότητα για επικοινωνία μέσω ενός δικού του κώδικα. Συγκεκριμένα, πρόκειται για ειδικό κώδικα επικοινωνίας που αποτελεί συνδετικό κρίκο μεταξύ των μελών της ομάδας.

Συνοψίζοντας, παρατηρούμε ότι τα κινητά τηλέφωνα χρησιμοποιούνται από τους νέους με τρόπο που καθορίζεται κοινωνικά, πολιτιστικά και ιστορικά. Ο έφηβος δε προσδίδει μόνο τεχνικές λειτουργίες στο κινητό τηλέφωνο αλλά και νόημα κοινωνικής ανάπτυξης και δραστηριοποίησης. Υπάρχει συνεχώς μια διαρκής αλληλεπίδραση ανάμεσα στις κοινωνικές νόρμες και στα τεχνήματα όπως το κινητό τηλέφωνο που επιβάλλουν διαδικασίες χρήσης, αλλά και ταυτόχρονα τροποποιούν τις κοινωνικές μεθόδους επικοινωνίας.

2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα συστήματα επικοινωνίας αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων και την σημερινή εποχή χρησιμοποιούνται ευρέως από πολλά άτομα.



¹³ Palen, L., & Salzman, M., & Youngs, E., 2000, «Going Wireless: Behavior and Practice of New Mobile Phone Users», στο Δρόσος, Δ., & Τζιτζιζή, Ε., & Γιαγλής, Γ., 2001, «Νεολαία και κινητό τηλέφωνο: Μια κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα συστήματα είναι το διαδίκτυο, η κινητή τηλεφωνία και τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα. Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε για το κάθε σύστημα αναλυτικά προκειμένου να δούμε πως η πρόοδος του βοηθά την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

Διαδίκτυο

Η χρήση του διαδικτύου προκαλεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας. Ουσιαστικά το διαδίκτυο με την πάροδο του χρόνου έχει καταφέρει να εξελιχθεί σε μια κινητή βιβλιοθήκη με πολλές πληροφορίες, καθώς επίσης και σε μια βάση μέσω της οποίας μπορούν να επικοινωνούν άτομα από διαφορετικές χώρες με πολύ χαμηλό κόστος. Οι απόψεις σχετικά με τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία του διαδικτύου ως πηγή πληροφορίας και ως μέσο επικοινωνίας είναι πάρα πολλές¹⁴.

Ειδικότερα...

Ως πηγή πληροφορίας, το διαδίκτυο παρέχει πρόσβαση σε μεγάλες βάσεις δεδομένων, σε υλικό σχεδιασμένο για ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Επίσης παρέχει πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες πληροφορίας διαφορετικού τύπου, όπως κείμενα, εικόνες, γραφικά, ήχο. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση μέσω του διαδικτύου μπορεί κάποιος να αναζητήσει στοιχεία για ανταγωνιστές, ή ακόμα και εκτός επιχείρησης ένας μαθητής μπορεί να συνδεθεί με μεγάλες ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες ώστε να αναζητήσει ερευνητικό υλικό, πολιτιστικές και παιδαγωγικές πληροφορίες.

Ως μέσο επικοινωνίας, το διαδίκτυο, δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να επικοινωνήσουν μεταξύ τους μέσω ποικίλων ασύγχρονων και σύγχρονων υπηρεσιών όπως αυτές του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, της συμμετοχής σε ομάδες συζήτησης με κοινά ενδιαφέροντα, σε διάφορες εξ αποστάσεως συνεδριάσεις και σε ομαδικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μέσω του διαδικτύου οι μαθητές μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους για την εκπόνηση ομαδικών εργασιών.

¹⁴ Ράπτης, Α. & Ράπτη, Α., 1998, «Πληροφορική και Εκπαίδευση: συνολική προσέγγιση», Αθήνα

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι μέσω του διαδικτύου, η απόσταση και ο χρόνος δεν αποτελούν πλέον εμπόδια στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην επίτευξη της επικοινωνίας. Οι ερευνητές έχουν επιστήσει την προσοχή τους στο γεγονός ότι ο εντοπισμός της κατάλληλης πληροφορίας στο διαδίκτυο γίνεται ολοένα και πιο δύσκολος λόγω της ταχύτατης ανάπτυξης και ποικιλομορφίας της προσφερόμενης πληροφορίας.

Η αλληλεπιδραστική επικοινωνία μέσω διαδικτύου όπως για παράδειγμα ομάδες συζήτησης βασίζεται στην ανταλλαγή κειμένων, χωρίς να γίνεται χρήση των πολυμέσων που παρέχει ο υπολογιστής¹⁵.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το διαδίκτυο προσφέρει ευκολία επικοινωνίας μέσω των νέων μορφών επικοινωνίας που παρέχει. Ωστόσο ο ρόλος του διαδικτύου ως επικοινωνιακού εργαλείου ίσως έχει υπερτονιστεί αφού ορισμένες φορές δεν διευκολύνει την αναπαραγωγή απόψεων στο περιβάλλον της οθόνης. Παρόλαυτά, το διαδίκτυο έχει χωρίς αμφιβολία κυρίαρχο ρόλο στην τεχνολογία της επικοινωνίας η οποία εξελίσσεται διαρκώς.

Κινητή τηλεφωνία

Ο τομέας της κινητής τηλεφωνίας αποτελεί ακόμα μια επανάσταση της τεχνολογίας. Η ανακάλυψη της κινητής τηλεφωνίας διευκόλυσε πολλούς και ενίσχυσε την κινητή επικοινωνία. Πριν την ανακάλυψη της κινητής τηλεφωνίας, πολλές επιχειρήσεις σπαταλούσαν χρόνο προκειμένου να έρθουν σε επαφή με τους συνεργάτες τους. Η εμφάνιση τους διευκόλυσε τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων, βελτίωσε τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και οδήγησε στην δημιουργία νέων μορφών επικοινωνίας.

¹⁵ Hathorn, I., L., & Evans, A., 2000, «Beyond chat on the internet», Computers and Education



Ειδικότερα όπως είδαμε μέσω της κινητής τηλεφωνίας υπάρχει ένας πομπός και ένας δέκτης μηνύματος. Αυτοί οι δύο ανταλλάσσουν απόψεις ή μεταφέρουν πληροφορίες. Εν συνεχεία ο δέκτης του μηνύματος καλείται να κατανοήσει και αναλύσει την πληροφορία που δέχτηκε και να προβεί στην εφαρμογή αυτής.

Η τελευταία εξέλιξη που πραγματοποιήθηκε στην κινητή τηλεφωνία ήταν η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητού τηλεφώνου.

Η δυνατότητα αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του i-mode. Το i-mode είναι ένας τρόπος χρήσης του διαδικτύου ο οποίος παρέχει κινητή πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το διαδίκτυο μέσω της κινητής τηλεφωνίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συνδυασμός τηλεπικοινωνιών και διαδικτυακών τεχνολογιών.

Το i-Mode είναι ουσιαστικά ένα μέσο διαφήμισης μέσω του κινητού τηλεφώνου. Αυτή η μορφή είναι εντελώς νέα στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας και πολύ ευέλικτη για την διαφήμιση, την ικανοποίηση των πελατών, την ενίσχυση του ονόματος της εταιρίας και τις συναλλαγές.

Για την μεταβίβαση των πληροφοριών, το i-MODE χρησιμοποιεί HTML (HyperText Markup Language) μορφή και δεν απαιτεί την χρήση μετατροπής ιστοσελίδων σε cHTML μορφή¹⁶. Μέσω του i-mode επιτρέπεται στους χρήστες η πρόσβαση στο διαδύκτιο και η επικοινωνία μέσω e-mail.

¹⁶ <http://www.eurotechnology.com/imode/>

Συνεπώς με την χρήση του i-mode μπορούν να επιτευχθούν τα κατωτέρω:

1. Μπορεί κάποιος να λάβει ή να στείλει e-mail από το κινητό του και να λάβει μηνύματα κειμένου από τους παροχής υπηρεσιών
2. Μπορεί κάποιος να διαβάσει και να απαντήσει στα e-mail από τον λογαριασμό του στο διαδύκτιο.
3. Μπορεί να ενημερωθεί για τις υπηρεσίες του i-mode μέσω του μενού αλλά και να έχει πρόσβαση σε πολλές ιστοσελίδες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από ιδιωτικούς παροχής.

Στην πραγματικότητα το i-mode μπορεί να λαμβάνει και να στέλνει e-mails και να προσφέρει πρόσβαση στον λογαριασμό της τραπεζής μέσω του e-banking.

Μεγάλο μέρος της επιτυχίας του κινητού διαδικτύου, οφείλεται στην εξέλιξη των κινητών τηλεφώνων. Τα σημερινά κινητά πλησιάζουν σε δυνατότητες έναν απλό υπολογιστή. Τα έξυπνα κινητά δίνουν προσφέρουν στους χρήστες περιήγηση στο Διαδίκτυο και μεταφορά σε μια ιστοσελίδα μέσω της διεύθυνσης¹⁷.

Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Η επικοινωνία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθούν οι δραστηριότητες της και θα είναι αποτελεσματική η πολιτική της.

Η αποτελεσματική επικοινωνία σε μια επιχείρηση εξασφαλίζει την αρμονική συνύπαρξη των κέντρων αποφάσεων που διαθέτει η οργάνωση, και εμποδίζει την ανεξέλεγκτη δημιουργία νέων ανεξάρτητων κέντρων τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν διάσπαση της ενότητας στο οργανωσιακό σχήμα.

Η επικοινωνία παίζει το σημαντικότερο ρόλο μέσα στην επιχείρηση, προκειμένου να υπάρχει καλή επαφή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και των διαφόρων

¹⁷ www.businessweek.com/2000_03/b3664010.htm

τμημάτων μέσα στον οργανισμό. Η καλή επικοινωνία βοηθάει να μην δημιουργηθούν ανεξάρτητα και αυτόνομα κέντρα που θα μπορούσαν να διασπάσουν την οργανωσιακή δομή του οργανισμού¹⁸.

Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση και το κατάλληλο κοινωνικό κλίμα στο εσωτερικό της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την καλή λειτουργία και για το σωστό προφίλ της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην διαπροσωπική επικοινωνία και στα επικοινωνιακά δίκτυα που δεν περιορίζονται μόνο στην ομαλή ενδο-οργανωσιακή επικοινωνία αλλά περιλαμβάνουν και εξωγενείς παράγοντες σχετικούς με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές της οργάνωσης.



¹⁸ Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Rossili

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

«Η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό» Crandall R

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία.¹⁹

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί:

"Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, 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 αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον".

¹⁹ William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Ύπαρξη οράματος ανθρώπινων πόρων που να ταιριάζει με τις
- στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.²⁰



²⁰ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255

3.2. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρωπίνοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- ∅ **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- ∅ **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνε όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

- Ø **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- Ø **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής: η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας οργανισμός διαθέτει, η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγθεί και τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.



Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες
Επικοινωνίας & Marketing



3.3.1. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν κάνει καλή και αποτελεσματική πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση είτε επειδή προάγονται. Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου.



ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Εντυπωσιασμός υποψηφίων	Εντυπωσιασμός της εταιρίας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

- Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- ✚ Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;
- ✚ Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;
- ✚ Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;



3.3.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών. Παρ' όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και

την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.



3.3.3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιον τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην

ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.²¹

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. Τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στους πίνακες 1.2. και 1.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα , την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο

²¹ Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqing Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15

Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά αδιάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση , η ευθύνη , η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες²²:

- ✦ Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. . Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
- ✦ Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- ✦ Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοαουστικών μέσων.
- ✦ Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- ✦ Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- ✦ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

3.3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ως αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς στους εταιρικούς

²² Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32

στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές:

- Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρώπινων πόρων.
- Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.
- Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
- Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάστηκαν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης, τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.



Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.
2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι.
3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.

4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου. Ποια είναι όμως τα συστήματα αυτά; Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών.

Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετριέται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης. Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων. Εδώ αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία. Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες Κ.λ.π.

3.4. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς στις μέρες μας. Ο αριθμός των επαγγελματιών που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρονακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στη δομή των μεγάλων οργανισμών και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει

τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά αντιδράσει στις νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό με τη δημιουργία επίπεδων αποκεντρωτικών οργανισμών. Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωσιακών δομών και εργασιακών σχέσεων. Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας όπου και όταν κρίνεται αναγκαία.

3.5. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται οφείλονται στην αλλαγή της οικονομίας, στις νέες οργανωτικές δομές, στο διεθνή ανταγωνισμό και στην άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το όχημα για την εκπλήρωση επιχειρηματικών στόχων. Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου παραθέτονται ορισμένες προκλήσεις οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρηματικές και ατομικές προκλήσεις).

3.5.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες ²³:

Γρήγορες αλλαγές: Πάρα πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου συντελούνται συνεχόμενες αλλαγές. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις αυτές, πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κέντρο μιας αποτελεσματικής απάντησης στις νέες προκλήσεις.



²³ Les Pickett, *Industrial and commercial training*, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229

Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση: Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών.

Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων. **Ορισμένες προκλήσεις** της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι οι ακόλουθες:

- Πρόσληψη. Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί, πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.
- Προαγωγή. Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατρισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.
- Λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.
- Επικοινωνία. Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- Αποζημίωση. Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

3.6 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού. Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση στο εργατικό δυναμικό σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

1. Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με αποτέλεσμα όλες οι εργασίες να μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες.
2. Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν το 46% του εργατικού δυναμικού. Η αλλαγή αυτή έχει οδηγήσει σε περισσότερες μεταβολές σε ένα πιο φιλικό με την οικογένεια εργασιακό περιβάλλον.

Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση.

Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους. Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χωρίς αμφιβολία είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται και φέρνει σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα αφορά στη νομοθεσία. Αρκετές φορές, η επιχείρηση έρχεται σε αντιπαράθεση με τη νομοθεσία και για το λόγο αυτό αναγκαία

κρίνεται η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών που να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις περίπλοκες νομικές υποθέσεις.

Το ποσοστό των οικογενειών όπου τόσο ο άνδρας όσο και η γυναίκα εργάζονται αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εισάγουν προγράμματα εργασίας φιλικά με την οικογένεια, γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο τομέας των υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη σε σχέση με τη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στη νομοθεσία και στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που περιορίζει τα βιομηχανικά επαγγέλματα, καθώς και ο τρόπος που είναι οργανωμένες οι σύγχρονες επιχειρήσεις.



Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές.

Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις οργανωσιακές αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές οργανωσιακές προκλήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- **Έλεγχος του κόστους.** Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.
- **Βελτίωση της ποιότητας.** Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων.** Συχνό είναι το φαινόμενο

όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- ✿ Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- ✿ Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- ✿ Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- ✿ Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- ✿ Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- ✿ Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη.
- ✿ Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- ✿ Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

Αποκέντρωση: Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

Μείωση του προσωπικού: Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.



Ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων: Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως είναι οι παρακάτω:

1. Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
2. Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
3. Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
4. Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
5. Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
6. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους²⁴.
- 7.

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

- α) Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- α) Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.

²⁴ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45

- α Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- α Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- α Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- α Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

3.6.1 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέροντε ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

Η παραγωγικότητα μετριέται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον

κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η ικανότητα και η κινητοποίηση. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον. Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.



Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασίας που ο καθένας εκτελεί. Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και

παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία.

Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσει την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης, πρέπει να προστεθεί ότι οι εργοδότες κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική, οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι. Η καριέρα και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη

διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

- ✓ Διοικητικές ικανότητες. Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής
- ✓ Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων. Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.
- ✓ Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής. Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Αυτές οι ικανότητες είναι ένας συνδυασμός προσόντων που μπορεί να τα αποκτήσει κανείς, τόσο από εμπειρία, όσο και από εκπαίδευση. Το στέλεχος των ανθρωπίνων πόρων πλέον θεωρείται ένας στρατηγικός συνεργάτης στο χώρο των επιχειρήσεων. Τα είδη των επαγγελματιών που μπορεί να ακολουθήσει κανείς στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες:

Συνήθως η ενασχόληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε αυτή τη θέση αφορά τα άτομα που μόλις εισέρχονται στο χώρο. Είναι η πρώτη θέση που έχει κανείς όταν επιθυμεί να κάνει καριέρα στο συγκεκριμένο χώρο. Μέσα στη συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του αναλυτή και του συντονιστή αποζημιώσεων, του υπεύθυνου προσλήψεων, του αναλυτή εργασίας και του εκπαιδευτή.

Το στέλεχος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διοικεί και συντονίζει προγράμματα που έχουν να κάνουν με πολλές λειτουργίες. Το παραπάνω στέλεχος πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο προσωπικό. Ο manager στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πεπειραμένος ειδικός που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η εμπειρία είναι αυτή που δίνει τα κατάλληλα εφόδια σε ένα στέλεχος για να αποκτήσει αυτή τη θέση εργασίας

Το συγκεκριμένο στέλεχος βρίσκεται πολύ ψηλά στη διοικητική ιεραρχία, πολλές φορές μάλιστα είναι ο αντιπρόεδρος της εταιρείας. Έχει την αρμοδιότητα να συνδέει την εταιρική στρατηγική και πολιτική με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.



3.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Βασικό κομμάτι του HRM είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.²⁵

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί. Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:²⁶

- 1) Μειωμένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό.
- 2) Ταχύτητα στην εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα.
- 3) Ανάπτυξη εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων.

Ένας τύπος της πάνω στην εργασία εκπαίδευσης, είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ώστε να της δοθεί η δυνατότητα να μάθουν συγχρόνως διαφορετικά αντικείμενα. Αυτή η διασταυρωμένη εκπαίδευση μπορεί να τοποθετήσει έναν εργαζόμενο σε μια νέα θέση από λίγες ώρες μέχρι και ένα χρόνο και να βοηθήσει

²⁵ Bernard Keys and Joseph Wolfe, "Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends". Journal Of Management 14 (1988) , 205-229

²⁶ William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).

τον εργαζόμενο να αναπτύξει νέες ικανότητες δίνοντας και στον οργανισμό περισσότερη ευελιξία.

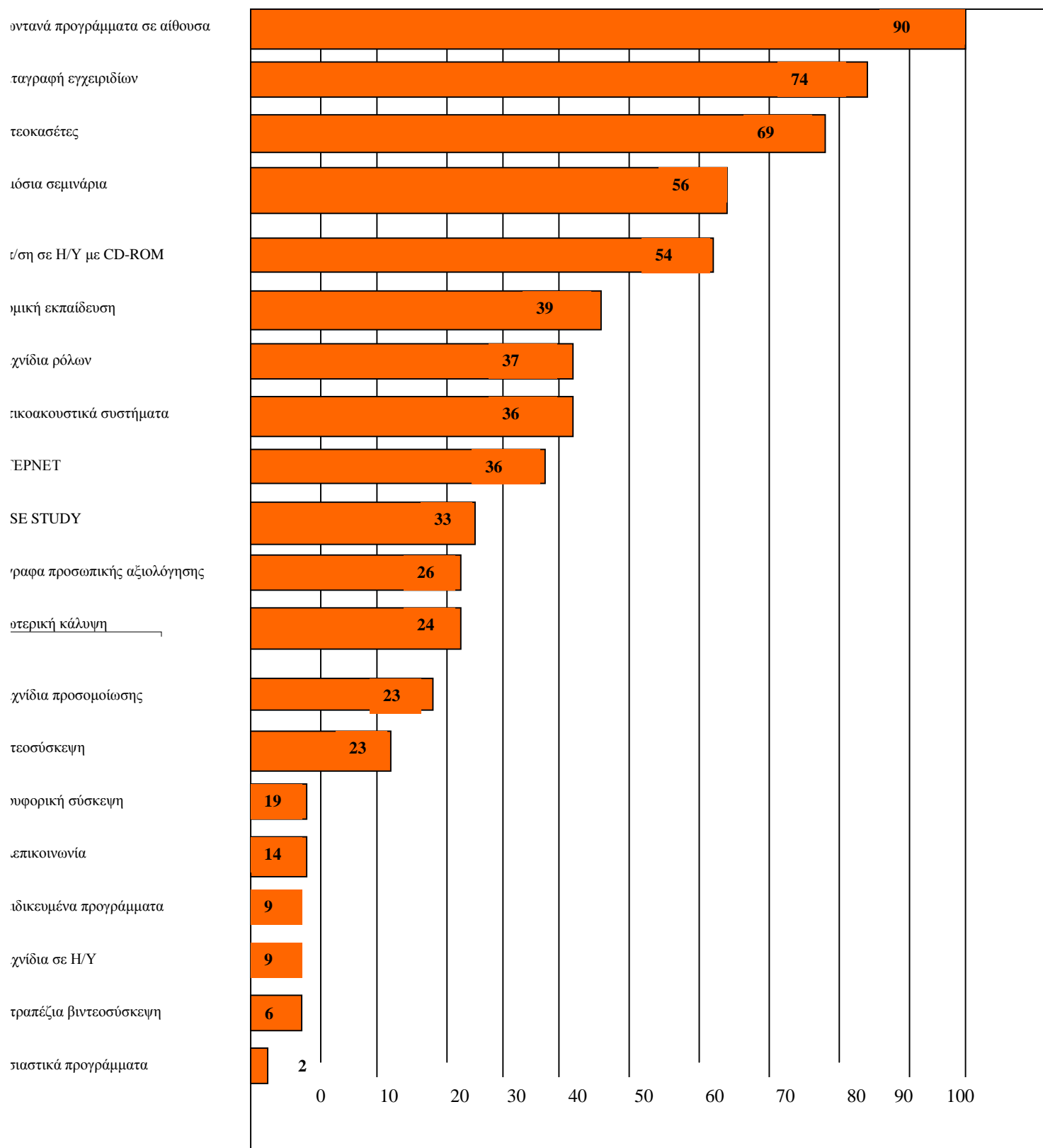
Ένας άλλος τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία , είναι η διδασκαλία , στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφούς του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχανε και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.²⁷

Άλλες εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- 1) Οριοθετημένη εκπαίδευση, στην οποία οι νεοεισερχόμενοι μαθαίνουν για την κουλτούρα, τα ήθη και τους στόχους του οργανισμού.
- 2) Εκπαίδευση σε τάξη. Συμπεριλαμβάνει μαθήματα, ταινίες, οπτικό-ακουστικά μέσα και προσομοίωση.
- 3) Αυτό-κατευθυνόμενη μάθηση. Προγραμματισμένες μέθοδοι που συμπεριλαμβάνουν τεστ στα οποία μέσα από την απάντηση ερωτήσεων, ο εργαζόμενος μαθαίνει.
- 4) Εκπαίδευση με βάση τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ο εργαζόμενος, δουλεύοντας μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, και χρησιμοποιώντας, tele-training μέσα, μαθαίνει σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς του

²⁷ Matt Murray "GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web", The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



3.7.1 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Ένα πρόσφατο μέσο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Ένας αριθμός από συνεργαζόμενα πανεπιστήμια, περισσότερα από 2.000 στον αριθμό,²⁸ όπως για παράδειγμα το Hamburger Πανεπιστήμιο της McDonalds λειτουργούν αυτή τη στιγμή ανά τον κόσμο. Τα συγκεκριμένα πανεπιστήμια επιδίδονται σε εκπαίδευση, σε μάθηση, σε ανάπτυξη. Υπήρξε ένα πρόβλημα και υπόσχονται κάθε χρόνο πέρα από τους εργαζόμενους και πολλούς πελάτες, προμηθευτές αλλά και στρατηγικούς συνεργάτες²⁹.

Η συγκεκριμένη τεχνική, βοηθάει στα εξής³⁰.

- 1) Η εταιρία δημιουργεί πρότυπους συνεργάτες τους οποίους εκπαιδεύει από το 0 στις δικές της απαιτήσεις.
- 2) Η εταιρία έχει κέρδη από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- 3) Η εταιρία αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

3.7.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ

Μια άλλη μέθοδος προσωπικού, είναι η προώθηση εκ των έσω, η οποία βοηθάει τις εταιρίες, να δημιουργούν αξιόμαχους, εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί τον ανταγωνισμό, το αίσθημα ευθύνης, και βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Μία τεχνική για την προώθηση εκ των έσω, είναι το job posting το οποίο σημαίνει ότι ανακοινώνονται οι θέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας με

²⁸ Jeanne C.Meister, "The Brave New World of Corporate Education". The Chronicle of Higher Education (February 9 2001) B1, B16.

²⁹ John Bryne, "The search for The Young and Gifted" Business Week (October4, 1999), 108-116

³⁰ Eileen M. Garner, "Goodbye Training, Hello learning" Workforce (November 1999), 35-42.

σημειώματα στους πίνακες ή στις εκδόσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι, μπορούν να επισκεφτούν το τμήμα προσωπικού και αν αιτηθούν για τις νέες θέσεις.



3.7.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν . Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο π[ρέπει να είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση. Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της

απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζομένου.

3.7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών³¹.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από τα εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ. ³²



³¹ "Industry Report 1999" Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale

³² Walter .w Tornow, "Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback" Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O' Reillt, "360Feedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994) 93-100

3.7.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων.

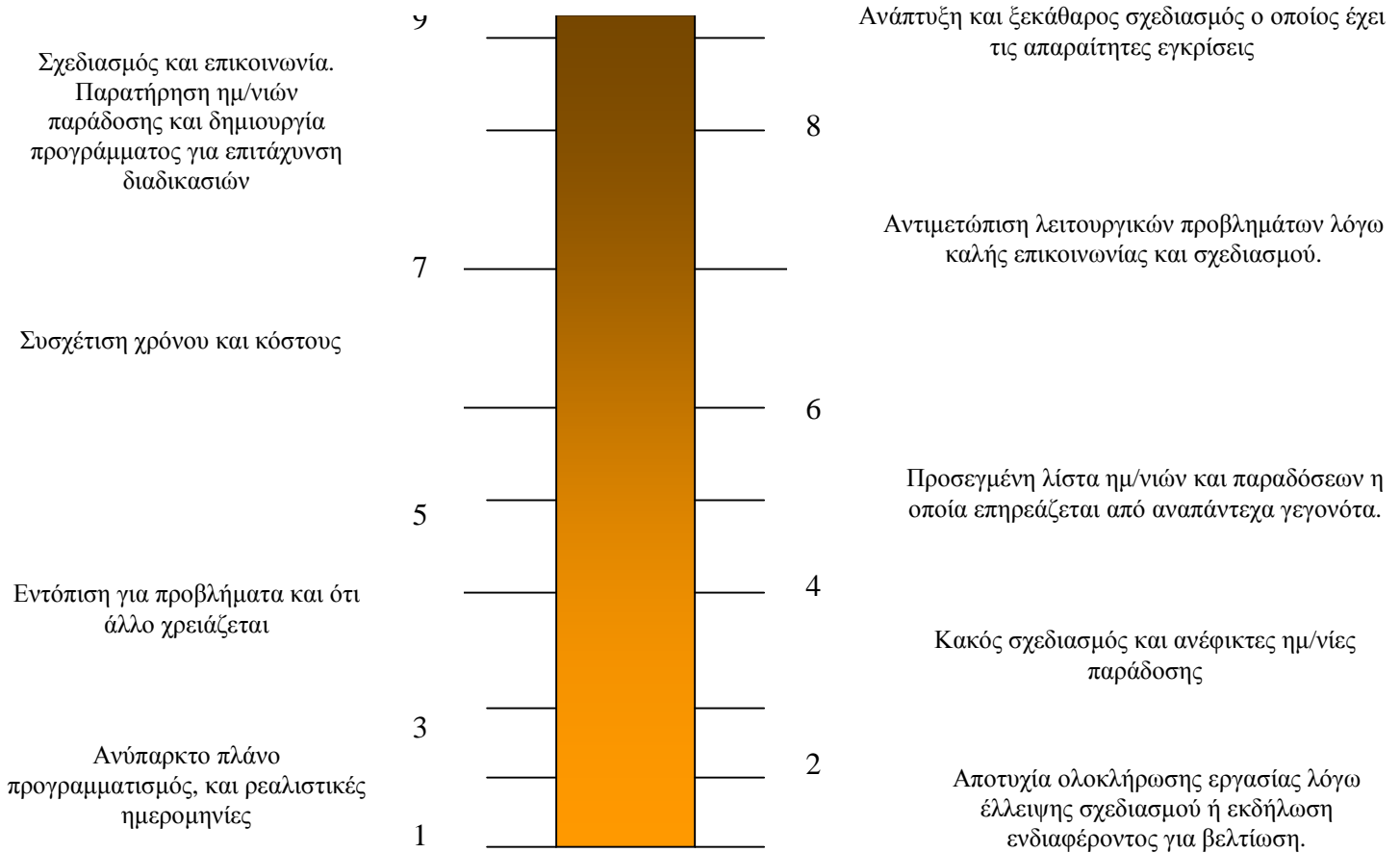
Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν μπορεί να βγάλει εις πέρας.³³



Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Campbell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για πιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.

³³ V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J. Bernardin and R.W. Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)

Δουλειά: Υπεύθυνος παραγωγής
 Η διάσταση της δουλειάς : σχεδιασμός έργου



Sources :Based on J.P. Cambell, M. D Dunnette, R.D. Arvey, and L.V Hellervik , ‘The Development and Evolution of Behaviorally Based Rating Scales’. *Journal of Applied Psychology* 57 (1973), 15-22 and Francine Alexander, ‘Performance Appraisals’, *small Business Reports* (March1989) 20-29

Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού, είναι κάτι το πολύ εξειδικευμένο και ότι χρειαζόμαστε ένα μέσο το οποίο να συμπεριλαμβάνει από τη μία τις ανάγκες της επιχείρησης και από την άλλη τις ανάγκες του ατόμου και με βάση αυτές να καθορίζει ένα πλάνο ανάπτυξης, τέτοιο

ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σωστά και η εταιρία να επιτυγχάνει τους στόχους της. Το μοντέλο αυτό είναι των Woodall, Winstanley το οποίο θα παραθέσουμε στο κεφάλαιο επιλογής μοντέλου.

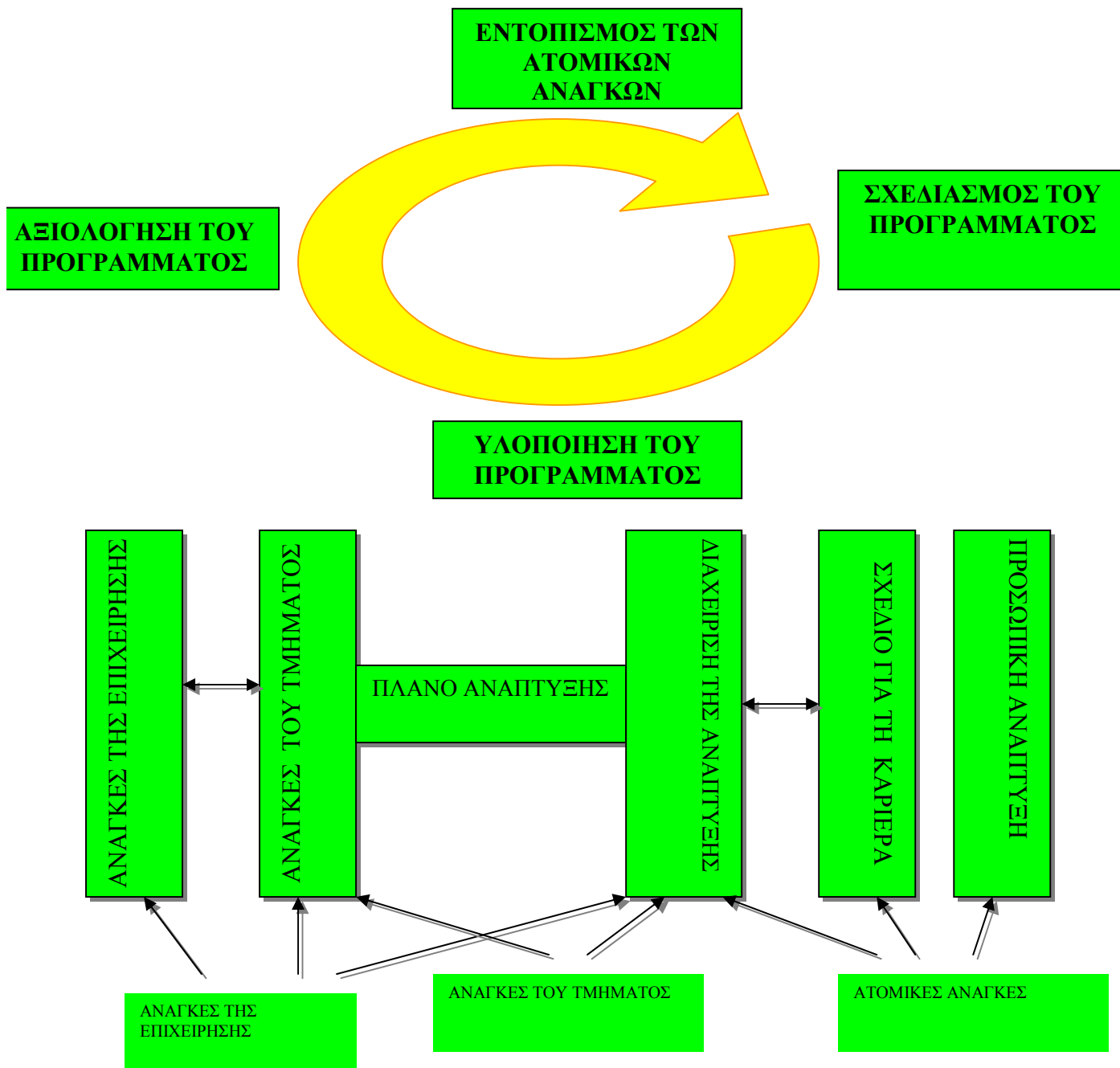
Για να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία φαρμακευτική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια³⁴:

- α Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του ιατρικού επισκέπτη, ή γενικά στο στέλεχος που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- α Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- α Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- α Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας³⁵.

Το επόμενο σχήμα μας δείχνει αυτή την διαδικασία.

³⁴ Woodall, J, and Winstanley, D. (2003) 'Management Development, London, Blackwell

³⁵ Bolton, R. and Gold, J., "Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations" Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24



4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την έρευνά μας επισκεφθήκαμε ελληνικές και ιταλικές ιδιωτικές επιχειρήσεις .

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ:

MOTOR OIL HELLAS η οποία έχει ως αντικείμενο την επεξεργασία και το εμπόριο πετρελαίου καθώς επίσης την κατασκευαστική εταιρεία ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ Α.Ε.

ΙΤΑΛΙΚΕΣ:

NERO GIARDINI – εργοστάσιο υποδημάτων

GUZZINI – είδη σπιτιού

AUDISON – ηλεκτρονικά συστήματα αυτοκινήτου

Το εργατικό δυναμικό που ασχολείται συνολικά σε όλες τις επιχειρήσεις ανέρχεται περίπου στους 3000 εργαζομένους .Εμείς απευθυνθήκαμε σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων που αποτελείτο από στελέχη όλων των βαθμίδων ιεράρχησης και δόθηκαν απαντήσεις από 50 άτομα.

Παρακάτω ακολουθούν τα αποτελέσματα σε μορφή διαγραμμάτων.

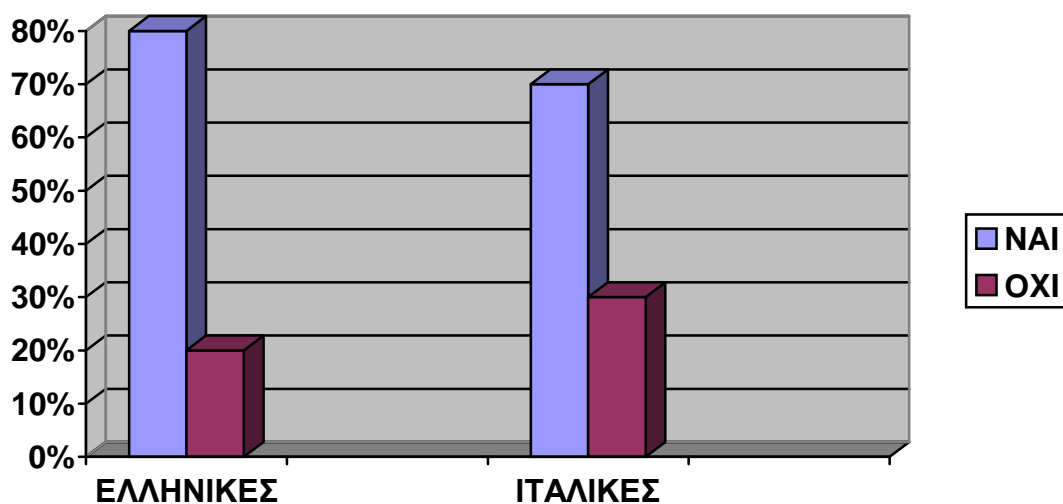
ΕΡΩΤΗΣΗ 1 :

ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΕΧΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΘΕΙ ΟΤΙ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ / ΙΤΑΛΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ - ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΑΙ:

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ



Οι Ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο πρόβλημα επικοινωνίας σε σχέση με τις ιταλικές επιχειρήσεις .

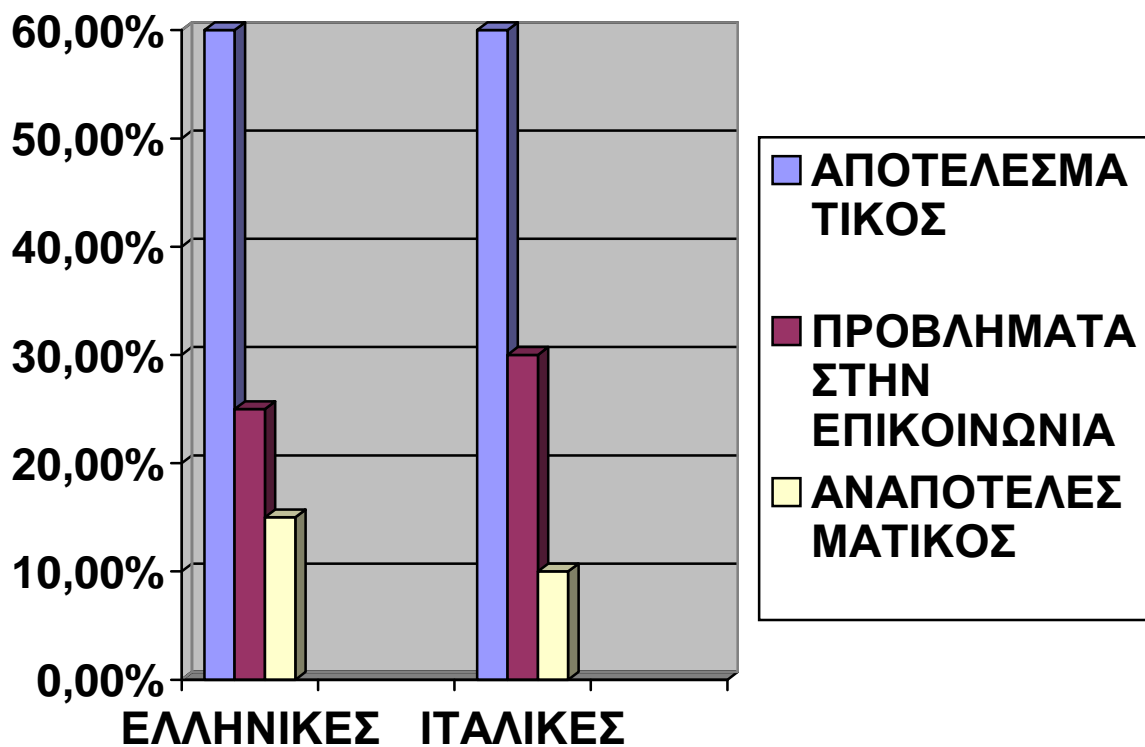
ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

2) ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΟΤΙ Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΣΑΝ ΕΝΤΟΝΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟΣ ΤΥΠΟΣ :

Α) ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ

Β) ΕΧΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Γ) ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



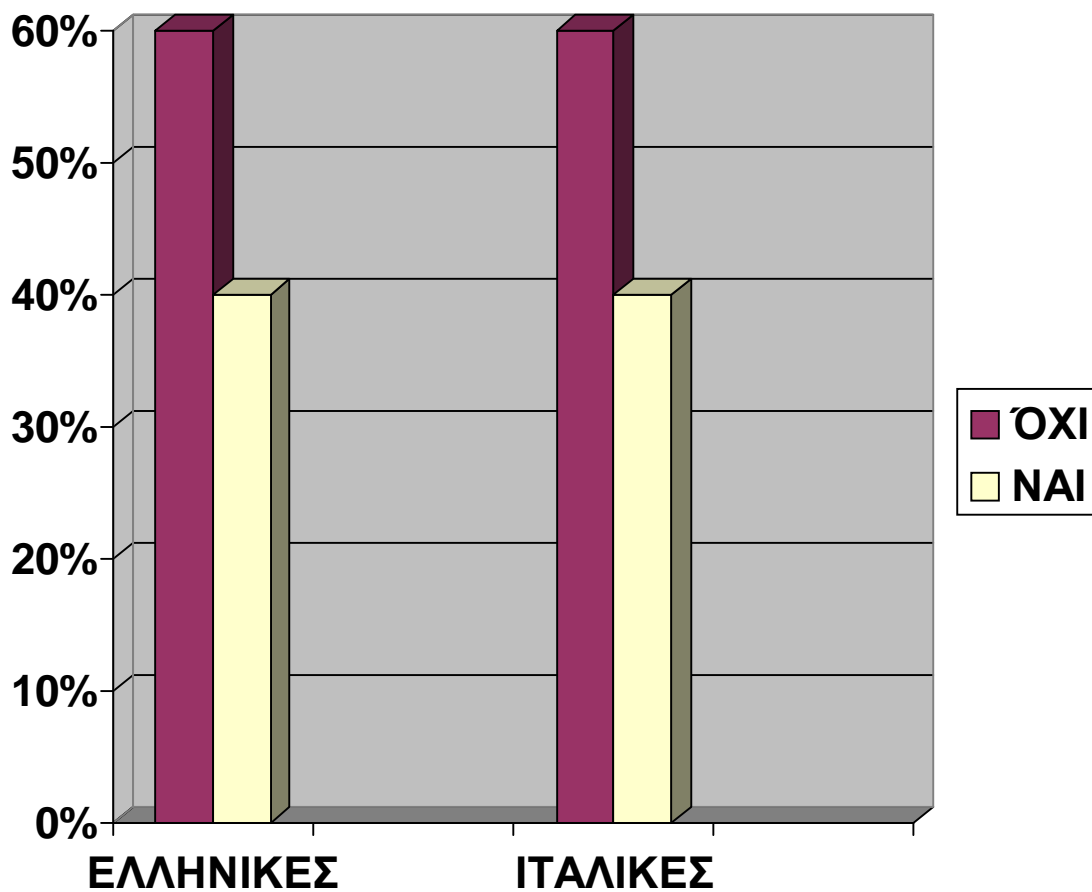
ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΕΚΝΕΥΡΙΖΕΤΑΙ ΠΟΛΥ ΕΥΚΟΛΑ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΑ ΠΡΟΣΟΜΟΙΑΖΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΕΛΑΔΑ Η ΟΠΟΙΑ ΑΦΟΥ ΓΕΜΙΖΕΙ ΤΗΝ ΚΑΡΑΦΑ ΜΕ ΓΑΛΑ ΔΙΝΕΙ ΜΙΑ ΚΑΙ ΧΥΝΕΙ ΤΟ ΓΑΛΑ ΤΗΣ ?

ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΑΙ:

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ

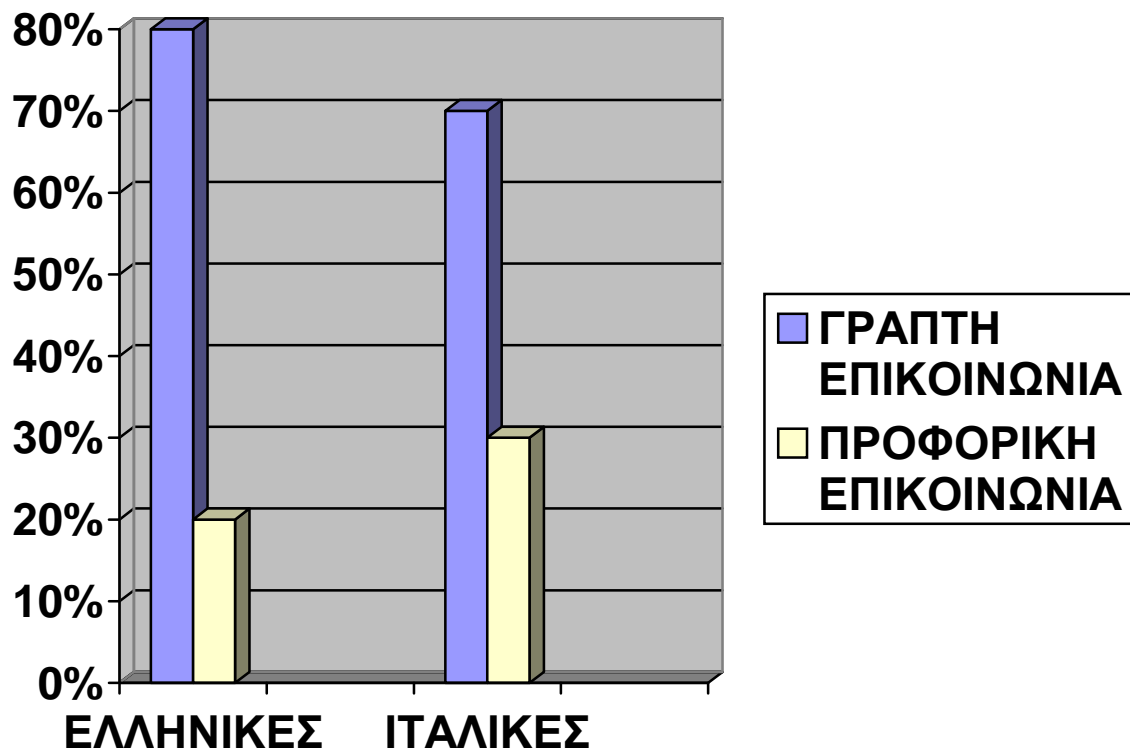


ΕΡΩΤΗΣΗ 4 :

**ΣΥΝΗΘΩΣ Ο ΜΕΓΑΛΟΣ ΟΓΚΟΣ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΔΙΑΚΙΝΕΙΤΑΙ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ:**

Α) ΜΕΣΩ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Β) ΜΕΣΩ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

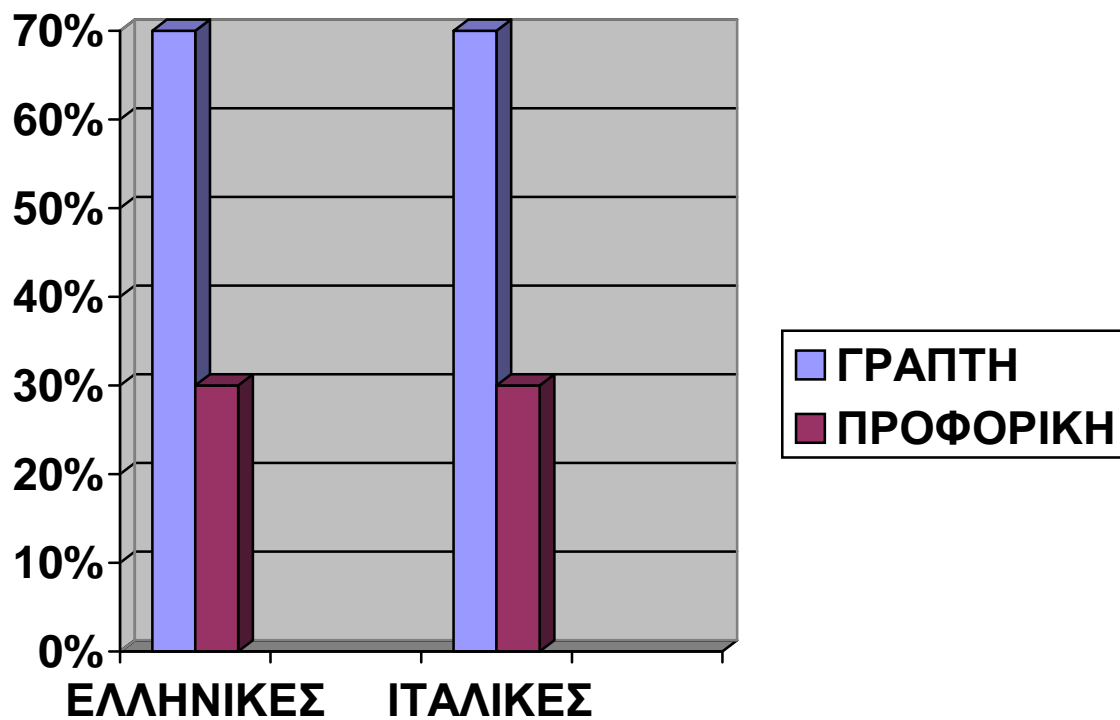


ΕΡΩΤΗΣΗ 5:

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΑΘΟΡΙΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΠΕΡΙΠΟΥ)

A) ΕΓΓΡΑΦΗΣ _____%

B) B) ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ _____%

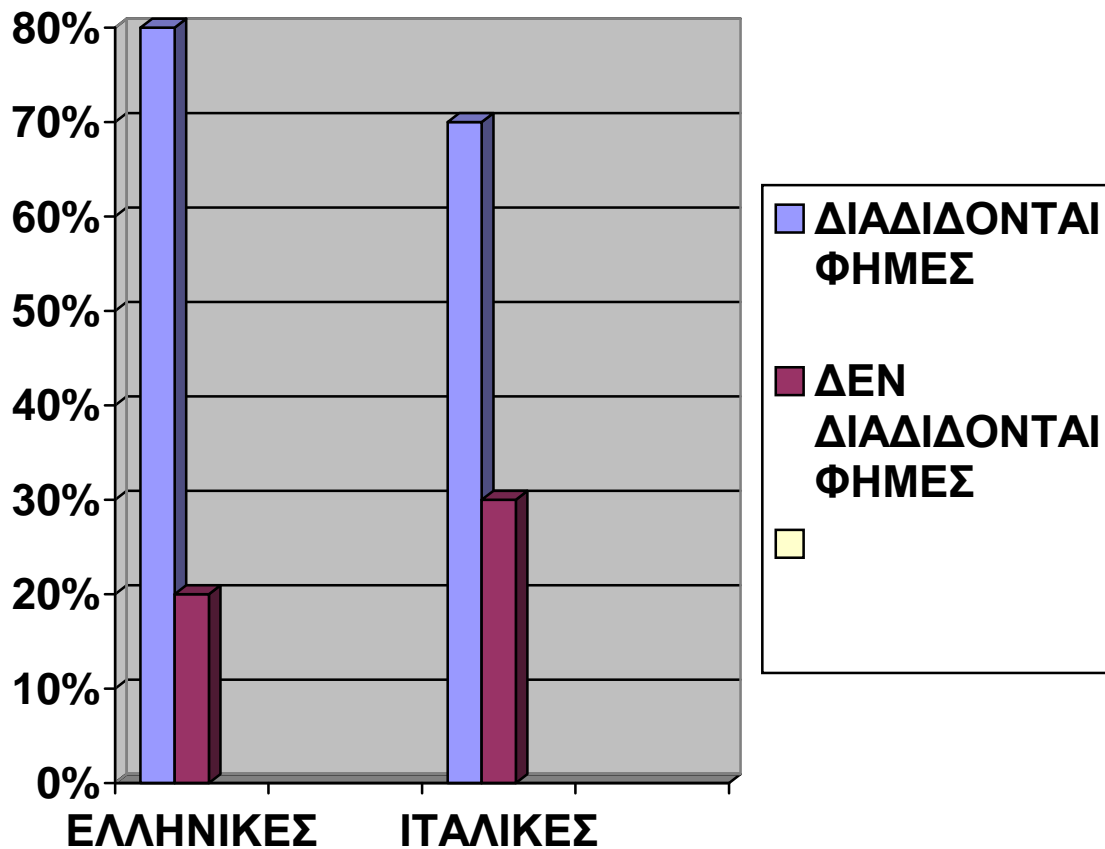


ΕΡΩΤΗΣΗ 6:

6) ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΑΘΟΡΙΣΤΕ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΚΑΙ ΕΑΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΓΕΝΙΚΩΣ ΔΙΑΔΙΔΟΝΤΑΙ ΦΗΜΕΣ

A) ΔΙΑΔΙΔΟΝΤΑΙ ΦΗΜΕΣ

B) ΔΕΝ ΔΙΑΔΙΔΟΝΤΑΙ ΦΗΜΕΣ

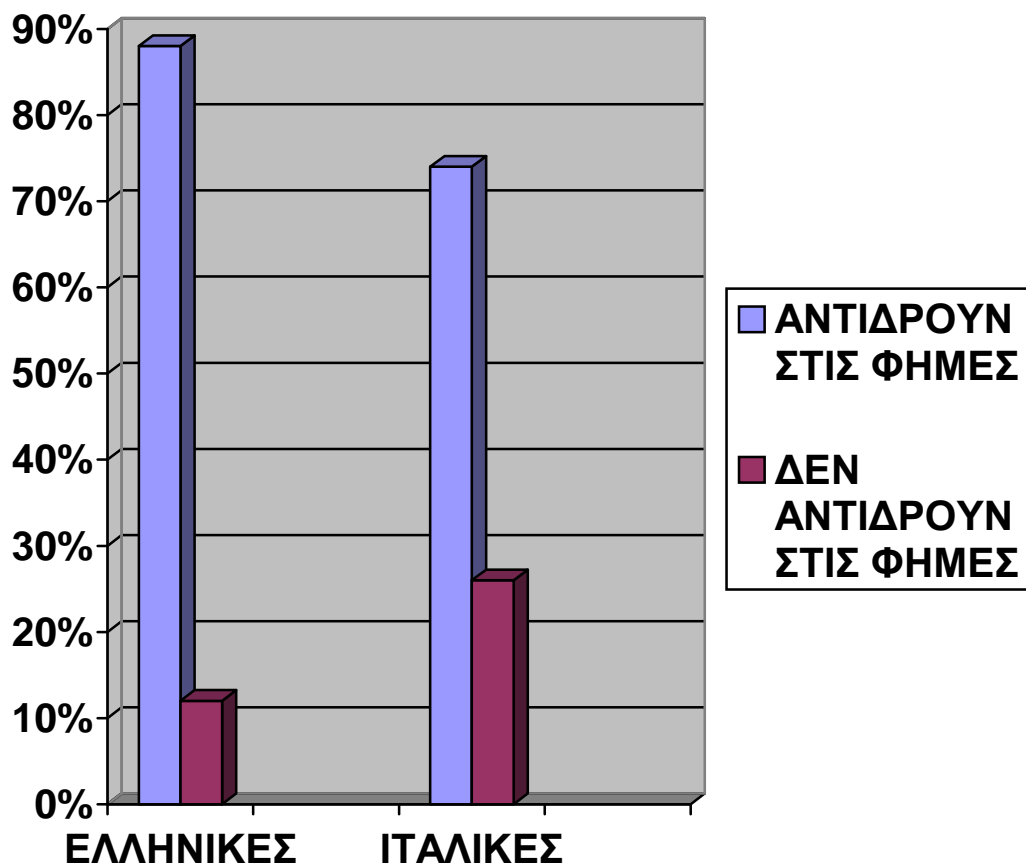


ΕΡΩΤΗΣΗ 7 :

**ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΝΑ ΜΑΣ ΓΝΩΡΙΣΕΤΕ ΣΕ ΑΥΤΗΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΗ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΑΝ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΣΤΙΣ ΦΗΜΕΣ**

Α) ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΣΤΙΣ ΦΗΜΕΣ

Β) ΔΕΝ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΣΤΙΣ ΦΗΜΕΣ

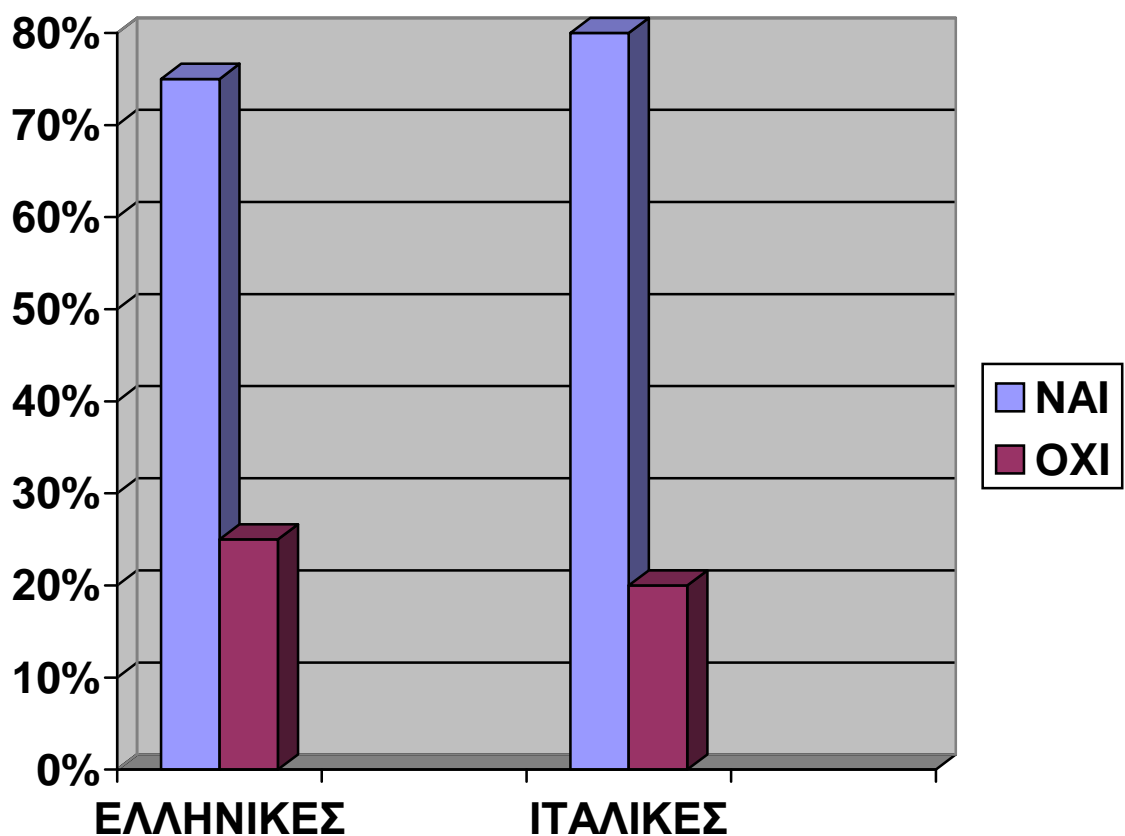


ΕΡΩΤΗΣΗ 8 :

ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΩΝ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΥΛΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕΣΩ (ιεραρχημένης στρωμάτωσης) ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ?

Α) ΝΑΙ

Β) ΟΧΙ



4.1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ **ελληνικών** και **ιταλικών** επιχειρήσεων είναι ελάχιστες .Με βάση των παραπάνω διαγραμμάτων παρατηρείται ομοιότητα κατά 90% περίπου των συνοπτικών αποτελεσμάτων των δύο χώρων με απόκλιση 10%. Είναι φανερό ότι οι αντιλήψεις στις δυο γειτονικές χώρες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την νοοτροπία τους , καθώς επίσης και οι τρόποι και τα μέσα για την μεταφορά των μηνυμάτων που υλοποιούνται μεταξύ των στελεχών διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ τους .

Πιο συγκεκριμένα , θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μεγάλες ομοιότητες των δύο χωρών οφείλεται στο κοινό μεσογειακό τύπο , αλλά πολύ περισσότερο στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και την κατάργηση των συνόρων που επιφέρει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν κοινά πρότυπα επικοινωνίας καθώς και στα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά τη διαδικασία της .

Η επικοινωνία είναι το λιπαντικό των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων . Χωρίς ικανοποιητική επικοινωνία , δημιουργούνται περιττά προβλήματα στις σχέσεις μας και ελαττώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά μας , καθώς επίσης και των συναδέλφων μας .

Από ένστικτο ο άνθρωπος είναι κοινωνικό και επικοινωνιακό ον , αλλά αντιμετωπίζει φυσιολογικά και ψυχολογικά εμπόδια στην προσπάθειά του να επικοινωνήσει ικανοποιητικά και αποτελεσματικά . Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται , σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις , συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους .

Εν κατακλείδι , η συνεργασία και ο συντονισμός μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “Industry Report 1999” Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale
- Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell
- Bernard Keys and Joseph Wolfe, “Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends”. Journal Of Management 14 (1988) , 205-229
- Bolton,R. and Gold,J., “Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations” Personnel Review, Vol 23, No 1, 1994, pp.6-24
- Eileen M. Garner, “Goodbye Training, Hello learning” Workforce (November 1999), 35-42.
- Eldridge, M. and R. E. Grinter, 2001, “Studying Text Messaging in Teenagers”, στο Δρόσος, Δ., & Τζιτζη., Ε., & Γιαγλής, Γ., 2001, «Νεολαία και κινητό τηλέφωνο: Μια κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255
- Hathorn, I., L., & Evans, A., 2000, «Beyond chat on the internet», Computers and Education
- <http://www.eurotechnology.com/imode/>
- Jeanne C.Meister, “The Brave New World of Corporate Education”. The Chronicle of Higher Education (February 9 2001) B1, B16.
- John Bryne, “The search for The Young and Gifted” Business Week (October4, 1999), 108-116
- Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229
- Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Manaqinq Human Resources, Prentice HallInternational, New Jersey 1998, σελ. 2-15
- Matt Murray “GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web”, The Wall Street Journal (February 15, 2000) , B1 , B16.

- Palen, L, & Salzman, M., & Youngs, E., 2000, «Going Wireless: Behavior and Practice of New Mobile Phone Users», στο Δρόσος, Δ., & Τζίτζη., Ε., & Γιαγλής, Γ., 2001, «Νεολαία και κινητό τηλέφωνο: Μια κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Publishers, USA, σελ. 27-32
- V.R. Buzzotta, Improve Your Performance Appraisals.management Review (August 1988) 40-43 and H. J Bernardin and R.W.Beatty .Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston, Va :.Reston 1984)
- Walter .w Tornow, “Editors Note: Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback” Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall1993), 211-219 and Brian O’ Reillt, “360Feedback Can Change Your Life, Fortune (October 17, 1994) 93-100
- William J. Rothwell and H.C. Kazanas, Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Programm (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994).
- William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA,1996, σελ. 9-12
- Woodall,J, and Winstanley,D. (2003) ‘Management Development, London, Blackwell
- www.businessweek.com/2000_03/b3664010.htm
- Αντωνιάδης, Α., 1993, «Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας», Αντωνιάδα
- Δρόσος, Δ., & Τζίτζη., Ε., & Γιαγλής, Γ., 2001, «Νεολαία και κινητό τηλέφωνο: Μια κοινωνικό-πολιτιστική προσέγγιση», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1998, «Η επικοινωνία»
- Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1998, «Η επικοινωνία»
- Λαζάρου Ζ, 1996, «Η Δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας»
- Μπουραντάς Δημήτρης,1988, «Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Παναγιωτοπούλου Ρ., 1997, «Η επικοινωνία στις οργανώσεις»
- Ράπτης, Α. & Ράπτη, Α., 1998, «Πληροφορική και Εκπαίδευση: συνολική προσέγγιση», Αθήνα
- Σταματόπουλος, Δ., 2001, «Κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις της κοινωνίας των πληροφοριών», στο www.istoselides.gr

- Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Rossili