
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΩΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΟΔΟΣΙΑΣ -
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Λεμονιά Γρηγορέλη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της
Υγείας.

Πειραιάς, 2018

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΩΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΟΔΟΣΙΑΣ -
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Λεμονιά Γρηγορέλη Α.Μ.: ΟΔΥ/1611

Επιβλέπων: Χατζηδήμα Σταματίνα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της
Υγείας.

Πειραιάς, 2018

UNIVERSITY of PIRAEUS



DEPARTMENT of ECONOMICS

M.Sc. in Health Economics and Management

HOW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

AFFECTS THE COMMUNICATION

EMPLOYMENT-ADMINISTRATION-EMPLOYEES

Lemonia Grigoreli

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2018

*Στην οικογένειά μου,
στον σύζυγο και στα παιδιά μου.*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, νιώθω τη χαρά και την ανάγκη να ευχαριστήσω μία σειρά από ιδιαίτερους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην όλη πορεία αυτή.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, ειδικά τον σύζυγό μου Γιώργο Οικονόμου, για την στήριξη, την υπομονή και την βοήθεια που μου πρόσφερε όλους αυτούς τους μήνες.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου κα. Χατζηδήμα Σταματίνα, του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την πολύτιμη συμβολή της στην εκπόνηση της παρούσης εργασίας και συγκεκριμένα για τις πολύτιμες συμβουλές της και για την καθοδήγησή της σε όλη την διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου και με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του, σε αυτήν μου την προσπάθεια, όπως και σε κάθε επαγγελματικό και προσωπικό βήμα μου μέχρι τώρα.

Πώς η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει την Επικοινωνία Εργοδοσίας-Διοίκησης-Εργαζομένων

Περίληψη

Στην εποχή μας οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις που επηρεάζουν την λειτουργία τους. Η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική κρίση, το μεταναστευτικό, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, ο ανταγωνισμός είναι κάποιες από αυτές τις καταστάσεις που επηρεάζουν εκτός από την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και την εσωτερική της ισορροπία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που από πολύ παλιά έκανε την εμφάνισή της στον εργασιακό χώρο, εκτός από την οργανωσιακή βελτίωση των επιχειρήσεων έχει και τον πολύ σημαντικό ρόλο της βελτίωσης της Επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, των διοικητικών στελεχών και των εργοδοτών .

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και με τα οφέλη που έχει το σημαντικό αυτό χαρακτηριστικό, η Επικοινωνία, στην σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Θα ασχοληθούμε με το ηγετικό προφίλ των προϊσταμένων και την σωστή εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν ορισθεί από την Διοίκηση, την δομή της ιεραρχίας και πως σε όλα αυτά έρχεται η Επικοινωνία με τα πλεονεκτήματά της να ισορροπήσει και να φέρει τα βέλτιστα ποιοτικά και οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, μειώνοντας τα κόστη, εξοικονομώντας χρόνο και αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Αμφίδρομη Ανοιχτή Επικοινωνία, Αποτελεσματική Επικοινωνία, Διαμεσολαβητική Επικοινωνία, Διαπροσωπική Επικοινωνία, Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινων Πόρων, Εξωτερική Επικοινωνία, Επιχειρηματική Επικοινωνία, Εσωτερική Επικοινωνία, Επικοινωνία, Ολοκληρωμένη Επιχειρηματική Επικοινωνία, Οργανωτική Επικοινωνία.

How Human Resource Management Affects Employers-Administration –Employees Communication.

Summary

Nowadays, businesses face various situations that affect their operation. Globalization, financial crisis, immigration, demographic transitions competition are some of these situations that affect not only the viability of a business, but also its internal balance.

Human Resources Management, which has firstly appeared in the workplace and besides organizational improvement of enterprises, has the very important role of improving communication between employees, administrative managers and employers.

This paper deals with Human Resource Management but also with the benefits of this important feature, i.e. Communication, in the proper operation of a business. It also deals with the leadership profile of the supervisors and the proper implementation of the strategies set by the Management, the structure of the hierarchy and how Communication with its advantages could balance and bring the best qualitative and economic results for business, reducing costs, saving time and increasing productivity and efficiency.

KEY WORDS

Two-way Open Communication, Effective Communication, Intermediate Communication, Interpersonal Communication, Human Resources Management or Human Resources, External Communication, Business Communication, Internal Communication, Communication, Integrated Business Communication, Organizational Communication.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	3
1.1 Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού	4
1.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	7
2.1 Τι είναι επικοινωνία και οι μορφές της.....	7
2.2 Μορφές Επικοινωνίας.....	9
2.3 Εσωτερική Επικοινωνία.....	11
2.4 Οργανωτική επικοινωνία	12
2.5 Εσωτερική Προφορική Επικοινωνία	13
2.6 Η εικόνα της επιχείρησης εκ των έσω	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	23
3.1 Επικοινωνία με τους εργαζόμενους.....	23
3.2 Τρόποι επικοινωνίας με τους εργαζόμενους	24
3.3 Αμφίδρομη Ανοιχτή Επικοινωνία	25
3.4 Παρακίνηση στελεχών και Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
3.5 Μοιραζόμαστε τις γνώσεις.....	26
3.6 Καινοτομία.....	27
3.7 Η Αποτελεσματική Επικοινωνία ως λειτουργία του μάνατζμεντ.....	28
3.8 Επικοινωνιακές προκλήσεις.....	30
3.9 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	35
4.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία	35
4.2 Ηγεσία ή μάνατζμεντ.....	35
4.3 Η κουλτούρα στις διεθνείς επιχειρήσεις	36
4.4 Θεωρία της ηγεσίας.....	37
4.5 Οι ηγέτες αναδύονται μέσα από ηθικά και νομικά ζητήματα	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	39
5.1 Επικοινωνιακές προκλήσεις.....	39
5.2 Διαχείριση Επικοινωνιακής στρατηγικής	40
5.3 Στρατηγικές ένταξης.....	45

5.4 Στρατηγική συνεργασίας	45
5.5 Αμφίδρομη επικοινωνία.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ6: ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	47
6.1 Νέες προσεγγίσεις της επικοινωνιακής στρατηγικής	47
6.2 Επικοινωνιακό χάσμα στελεχών και εργαζομένων	48
6.3 Στρατηγική διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων	49
6.4 Στρατηγική εξόδου	53
6.5 Ο σχεδιασμός της επικοινωνίας για την αντιμετώπιση κρίσεων.....	53
6.6 Σχέσεις με τους κρατικούς φορείς.....	54
6.7 Παρακολούθηση των τάσεων	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ.....	57
7.1 Τι επιφυλάσσει το μέλλον.....	57
7.2 Επικοινωνία του μέλλοντος	57
7.3 Οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές	58
7.4 Οργανωτικές αλλαγές.....	58
7.5 Νέες επικοινωνιακές προκλήσεις	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRANET.	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ	105

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:Κύριοι Οικονομικοί Δείκτες στην Ελλάδα 2009-2015 (πηγή OECD: country statistical profile-Greece 2016).	σελ.63
ΠΙΝΑΚΑΣ 2:Αξιολόγηση της ΔΑΔ στο σύνολο των χωρών.	σελ 91
ΠΙΝΑΚΑΣ 3:Γραπτές Πολιτικές και Στρατηγικές.	σελ 93
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:Μορφές εργασίας.	σελ 96
ΠΙΝΑΚΑΣ 5:Τι επηρεάζεται από την πορεία της αξιολόγησης.	σελ 98
ΠΙΝΑΚΑΣ 6:Πρόσθετες Παροχές	σελ.98
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:Αναγνώριση Σωματείων στις Διαπραγματεύσεις σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.99
ΠΙΝΑΚΑΣ 8:Τρόποι Επικοινωνίας σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.100
ΠΙΝΑΚΑΣ 9:Μορφές Επικοινωνίας σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.101
ΠΙΝΑΚΑΣ 11:Διαχρονικά οι γραπτές Πολιτικές στην Ελλάδα.	σελ.93

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1:Μέγεθος δειγμάτων όλων των ερευνητικών κύκλων, διαχρονικά.	σελ.64
Διάγραμμα 2:Μέγεθος επιχειρήσεων: Αριθμός εργαζομένων.	σελ.65
Διαγράμμα 3:Μορφή επιχειρήσεων.	σελ.65
Διάγραμμα 4:Χαρακτηρισμός Αγοράς.	σελ.66
Διάγραμμα 5:Η αγορά στην οποία απευθύνεστε σήμερα.	σελ.67
Διάγραμμα 6:Στάδιο της στρατηγικής που συμμετέχει ο υπεύθυνος ΔΑΔ	σελ.68
Διάγραμμα 7:Επιχειρήσεις που ο διευθυντής τμήματος ΔΑΔ συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο.	σελ.69
Διάγραμμα 8:Προέλευση Διευθυντή ΔΑΔ.	σελ.70
Διάγραμμα 9:Επιχειρήσεις που ο διευθυντής τμήματος ΔΑΔ συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο.	σελ.71
Διάγραμμα 10:Προέλευση Διευθυντή ΔΑΔ.	σελ.72
Διάγραμμα 11:Κύρια Ευθύνη για Αμοιβές και Παροχές.	σελ.73
Διάγραμμα 12:Κύρια Ευθύνη για Προέλευση και Επίλογή.	σελ.74
Διάγραμμα 13:Κύρια Ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.	σελ.74
Διάγραμμα 14:Κύρια Ευθύνη για Εργασιακές Σχέσεις.	σελ.75
Διάγραμμα 15:Κύρια Ευθύνη Αυξομείωση Προσωπικού.	σελ.76
Διάγραμμα 16:Αριθμός Εργαζομένων.	σελ.76
Διάγραμμα 17:Τρόπος κάλυψης των κενών θέσεων.	σελ.77
Διάγραμμα 18:Τρόποι Επίλογής.	σελ.78
Διάγραμμα 19:Ευέλικτες Εργασιακές Ρυθμίσεις Διαχρονικά.	σελ.78
Διάγραμμα 20:Πρόγραμμα δράσης -2015.	σελ.79
Διάγραμμα 21:Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας.	σελ.80
Διάγραμμα 22:Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας.	σελ.80
Διάγραμμα 23:Τεχνικές αξιολόγησης της Εκπαίδευσης.	σελ.81
Διάγραμμα 24:Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης.	σελ.82
Διάγραμμα 25:Χρήση συστήματος Αξιολόγησης.	σελ.82

Διάγραμμα 26:Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Διοικητικά Στελέχη.	σελ.83
Διάγραμμα 27:Κίνητρα.	σελ.83
Διάγραμμα 28:Μη Χρηματικές Παροχές.	σελ.84
Διάγραμμα 29:Βαθμός Επίδρασης Σωματείων.	σελ.85
Διάγραμμα 30:Χρήση Μεθόδων Καθοδικής Επικοινωνίας.	σελ.85
Διάγραμμα 31:Θέματα που επικοινωνούνται ανά κατηγορία εργαζομένων.	σελ.86
Διάγραμμα 32:Διαχρονική η χρήση Μεθόδων Ανοδικής Επικοινωνίας.	σελ.87
Διάγραμμα 33:Προέλευση Διευθυντή ΔΑΔ σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.88
Διάγραμμα 34:Αρμοδιότητα για Αμοιβές και Παροχές σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.88
Διάγραμμα 35:Αρμοδιότητα για Εκπαίδευση και Επιλογή σε σχέση με άλλες χώρες	σελ.89
Διάγραμμα 36:Αρμοδιότητα για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.	σελ.89
Διάγραμμα 37:Αρμοδιότητα για Αυξομειώσεις Προσωπικού σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.90
Διάγραμμα 38:Αρμοδιότητα για Εργασιακές Σχέσεις σε σχέση με άλλες χώρες.	σελ.90
Διάγραμμα 39:Η παρουσία της ΔΑΔ στο χώρο των επιχειρήσεων.	σελ.92
Διάγραμμα 40:Χρήση Ηλεκτρονικών Εργαλείων ΔΑΔ.	σελ.94
Διάγραμμα 41:Αλλαγή Αριθμού Εργαζομένων την τελευταία 3ετία.	σελ.95
Διάγραμμα 42:Χρήση Τυπικής Αξιολόγησης.	σελ.97

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοούμε τον επιστημονικό κλάδο που ορίζεται ως η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει σειρά δραστηριοτήτων σχετικών με την διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού(Νικόλαος Μ. Πολύζος,2014,σελ.193).

Με τον όρο Επικοινωνία εννοούμε την αποστολή ενός μηνύματος από μια πηγή σε έναν παραλήπτη(Bonnye E.Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, 2008, σελ.35).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται και αποτελεί αυτόνομο τμήμα σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Ο ρόλος της είναι η διαχείριση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της και πως η σωστή επικοινωνία με τις διάφορες μορφές της επιδρά σε αυτό.

Η επίδραση της επικοινωνίας αφορά σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης από την κορυφή της πυραμίδας ως την βάση, οριζόντια, μεταξύ των ανώτερων στελεχών, κάθετα, από την ανώτερη διοίκηση προς τα κατώτερα κλιμάκια, αλλά και ανοδικά, από τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, τους εργαζόμενους, προς την ανώτερη ιεραρχία.

Τα αποτελέσματα αυτής της συνέργιας επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα της και την θετική επιρροή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κύριος στόχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας στον εργασιακό χώρο, συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις και η επίλυση τυχών προβλημάτων μεταξύ του προσωπικού αλλά και των στελεχών γραμμής.

Το προσωπικό πλέον αποτελεί το βασικότερο κομμάτι σε μια επιχείρηση, αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, για τον λόγο αυτό, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει ειδικές υπηρεσίες, αρμοδιότητα των οποίων είναι:

- Ο τομέας απασχόλησης
- Ο τομέας μισθοδοσίας
- Η εκπαίδευση προσωπικού
- Οι εργασιακές σχέσεις

Η Διοίκηση, έχει την ευθύνη για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας από το σύνολο του προσωπικού, με κύριο χαρακτηριστικό να δημιουργούνται για τους εργαζόμενους ευχάριστες συνθήκες και περιβάλλον εργασίας(Δημήτριος Θ.Πατρινός,2005).

Η αναβάθμιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε επιστήμη έχει ως στόχο την μελέτη του προσωπικού, όχι ως παράγοντα της επιχείρησης που προκαλεί κόστος, αλλά την μελέτη του προσωπικού ως περιουσιακού της στοιχείου στο οποίο πρέπει να επενδύει .

Με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διευρύνθηκε και το πεδίο που αφορούσε την ως τώρα δράση της υπηρεσίας αυτής. Πέρα από την διοίκηση δυναμικού, τα ζητήματα των αμοιβών ή των συνθηκών εργασίας , την πειθαρχία και την επίλυση διαφορών, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αρχίζει να αφορά ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη και την διατήρηση των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι προσεγγίζονται διαφορετικά, υποστηρίζεται η εκπαίδευσή τους και ο ρόλος της εργασίας τους στην γενικότερη επιχειρηματική δραστηριότητα.

1.1 Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού

Αυτό που κάνει την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποτελεί μια ολόκληρη επιστήμη είναι η επένδυση στον άνθρωπο, στην προσωπικότητά του, στα προσόντα του, στον χαρακτήρα του, στην κοινωνικότητά του, την ψυχολογία του. Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, όχι όμως αυτό που επιβαρύνει την επιχείρηση αλλά αυτό που θα αναβαθμίσει, θα μεγιστοποιήσει την παραγωγή, αλλά και την αποτελεσματικότητα της αυτό που η συνεισφορά του θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης το χαρακτηρίζουν η ευφυΐα του, η αφοσίωσή του, η εμπειρία του, οι ικανότητές του, οι δεξιότητές του, η πείρα του, η ικανότητά του στη μάθηση. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι σημαντικά πλεονεκτήματα για τα άτομα που θα στελεχώσουν μια επιχείρηση, όμως, θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπ' όψιν ότι το κάθε άτομο είναι ξεχωριστό και άρα απρόβλεπτο. Ακριβώς το στοιχείο αυτό έρχεται να καλύψει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και να εφαρμόσει την επιστήμη της, ώστε να κρατάει τα άτομα της δραστήρια, ευχαριστημένα και αποδοτικά. Διατηρώντας όλα αυτά διασφαλίζει την αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων και την ισορροπία στην λειτουργία της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο της για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το δυνατό χαρτί των επιχειρήσεων, γιατί έχει μια πολύ σημαντική διαφορά από τους άλλους πόρους των επιχειρήσεων. Είναι έμψυχος πόρος, δηλαδή έχει ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις. Έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη και εμπειρία. Θέτει στόχους, εκμεταλλεύεται κίνητρα και ανάλογα χρησιμοποιεί την αφοσίωσή του. Έχει την δυνατότητα να αξιολογεί, να ασκεί κριτική στην διοίκηση και να απαιτεί από την επιχείρηση να κερδίζει την αφοσίωσή του.

1.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με το πέρασμα των χρόνων οδήγησε στο να βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και διεθνώς.

Όταν μια επιχείρηση βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση, σημαίνει πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της είναι αποτελεσματική και λαμβάνεται υπ όψιν και κατά τον στρατηγικό προγραμματισμό, αλλά και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων της επιχείρησης.

Από τα πιο σημαντικά σημεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν δεξιότητες, ώστε να τους παρέχονται κίνητρα για να επανδρώνουν το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης. Το στάδιο της πρόσληψης δίνει έμφαση στην προσέλκυση, την διαδικασία της πρόσληψης, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην κατάλληλη θέση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει μόνο το ρόλο της προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων της είναι και η διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού, των ικανών ατόμων που ως τώρα στελεχώνουν την επιχείρηση.

Όταν σε μία επιχείρηση σημειώνονται διαρκώς αποχωρήσεις ικανών στελεχών, η αντικατάστασή τους επιβαρύνει την εξέλιξή της και λειτουργικά και οικονομικά. Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται και στην λύση της συνεργασίας με το υπάρχον προσωπικό. Πρόκειται για μια διαδικασία δυσάρεστη και για τις δύο πλευρές, που μπορεί να οφείλεται είτε επειδή ο εργαζόμενος δεν τήρησε τους κανόνες της επιχείρησης, είτε επειδή δεν ήταν αποδοτικός, είτε επειδή αποφασίστηκε η μείωση των θέσεων εργασίας από την διοίκηση της επιχείρησης. Η διαδικασία λύσεως της συνεργασίας καθορίζεται από άτομο εξειδικευμένο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή προβλέπεται από την σύμβαση εργασίας μεταξύ των δύο πλευρών.

Επόμενο στοιχείο που απασχολεί την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η κατάρτιση, η εκπαίδευση και η προετοιμασία για υπάρχουσες ή μελλοντικές θέσεις εργασίας στην επιχείρηση. Από αυτές τις δραστηριότητες το όφελος είναι κοινό και για την επιχείρηση και για το προσωπικό, αφού επηρεάζει την οικονομική και την ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων και ευνοεί με τον τρόπο αυτό και αποτελεσματικότητα.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό αξιοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά με την κατάλληλη χρησιμοποίησή του και την ορθή αντιστοίχιση των ατόμων με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες, τόσο του οργανισμού όσο και του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ικανοποιητικές αμοιβές, οι δυνατότητες ανάπτυξης και τα κίνητρα προς τους εργαζομένους θα πρέπει να δίνονται σε όλες τις επιχειρήσεις μικρές, μεσαίες και μεγάλες κατά την πρόσληψη αλλά και κατά την διάρκεια της εργασιακής σχέσης των δύο πλευρών. Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η υποστήριξη μιας υπηρεσίας, όπως είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν είναι πάντα εφικτή και συχνά τον ρόλο αυτό τον αναλαμβάνει ο μάνατζερ της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν στελεχομένα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου μεγάλο μέρος της διαδικασίας της στελέχωσης, της ανταμοιβής και της αξιολόγησης των επιδόσεων ολοκληρώνεται, αλλά και εφαρμόζεται από τον μάνατζερ για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μεγάλη βοήθεια.

Ακόμη και σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και χωρίς να περιοριζόμαστε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και σε μεγάλες, η ιδιοκτησία έχει ενεργό ρόλο στις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για κάθε επιχείρηση οργανώνει τα τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες της, τους στόχους, το μέγεθος και τις δυνατότητες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Τι είναι επικοινωνία και οι μορφές της

Επικοινωνία είναι η αποστολή ενός μηνύματος από μία πηγή σε έναν παραλήπτη (B.Stuart, M.Sarow, L.Stuart, 2008, σελ.35).

Από πολύ παλιά οι άνθρωποι έβρισκαν τρόπους να επικοινωνούν με μηνύματα απλά ή κωδικοποιημένα που με την εξέλιξη των εποχών εξελίχθηκαν και αυτά. Τα πρώτα μοντέλα Επικοινωνίας αφορούσαν έναν αποστολέα και έναν παραλήπτη, από τον οποίο στη συνέχεια πήγαινε πίσω μια απάντηση.

Η υπεραπλουστευμένη αυτή προσέγγιση σύντομα δεν επαρκούσε. Η Επικοινωνία μπήκε στα πανεπιστήμια και προέκυψαν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Αποστέλλεται ένα μήνυμα κάθε φορά;
- Η απάντηση αποστέλλεται πριν την ολοκλήρωση του μηνύματος;
- Τα μηνύματα έχουν αρχή και τέλος;
- Γιατί το ίδιο μήνυμα ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο;
- Μπορεί κανείς να διαβάσει τα μη λεκτικά μηνύματα και πώς αυτά επηρεάζουν τα λεκτικά;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που υπεισέρχονται στην Επικοινωνία;

Η Επικοινωνία είναι μια διαδικασία που έχει τον δικό της βαθμό δυσκολίας. Όταν η διαδικασία της επικοινωνίας γίνει κατανοητή, τότε θα μπορέσει να αναπτυχθεί η αποτελεσματικότητα των τεχνικών επικοινωνίας.

2.1.1 Η εξέλιξη της θεωρίας

Η Επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην διεθνή αγορά. Η θεωρία της Επικοινωνίας αναπτύσσεται σε τομείς όπως στις κοινωνικές επιστήμες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η οργανωτική ανάπτυξη και τα μαθηματικά.

Η επικοινωνία αναπτύχθηκε στο χώρο της διαφήμισης όταν για την προώθηση ενός προϊόντος οι επιχειρήσεις στράφηκαν σε κοινωνικούς επιστήμονες, οι

οποίοι μελετώντας την συμπεριφορά του κοινού βοηθούσαν να περάσουν μηνύματα στους μελλοντικούς πελάτες.

Όσο τα χρόνια περνούσαν και οι ανάγκη για Επικοινωνία μεγάλωνε, νέοι όροι και έννοιες έκαναν την εμφάνισή τους(B.Stuart, M.Sarow, L.Stuart, 2008,σ ελ.35) :

- Η επανεπεξεργασία μετατρέπει τον αποστολέα σε αποδέκτη πληροφοριών.
- Η Επικοινωνία είναι ταυτόχρονη και συνεχής.
- Η κωδικοποίηση γίνεται αντικείμενο μελέτης.
- Η αποκωδικοποίηση αναλύεται.
- Το μέσον της Επικοινωνίας λαμβάνει χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν το αντίστοιχο μοντέλο.
- Ο θόρυβος μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός.
- Σημασία πλέον έχει η αποτελεσματική επικοινωνία η οποία ορίζεται ως εξής :

Αποτελεσματική Επικοινωνία έχουμε όταν ο παραλήπτης του μηνύματος το καταλαβαίνει έτσι όπως επιδίωκε ο αποστολέας.

Η Αποτελεσματική Επικοινωνία, λοιπόν, μεταδίδει μια πληροφορία όσο πιο αναλυτικά γίνεται, ώστε ο παραλήπτης να μην παρερμηνεύσει τα δεδομένα και να τα χρησιμοποιήσει με τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο.

2.1.2 Εκπαίδευση σε θέματα Επικοινωνίας

Η εκπαίδευση στην Επικοινωνία κάνει την εμφάνισή της στα μαθήματα επιλογής, χάνοντας έτσι την σημαντικότητά της. Για τις σχολές της διοίκησης επιχειρήσεων είναι από τα ιδανικότερα χαρίσματα να γνωρίζει κάποιος Επικοινωνία και την διαχείρισή της. Στις σχολές αυτές οι φοιτητές και οι απόφοιτοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί σε θέματα Επικοινωνίας, να έχουν την ικανότητα να αναλύουν, να προσαρμόζονται, να αξιολογούν και να

συνεργάζονται σε ένα περιβάλλον επιχειρηματικό με ένα πολυεθνικό εργατικό δυναμικό.

2.2 Μορφές Επικοινωνίας

Η Επιχειρηματική Επικοινωνία σχετίζεται άμεσα με τις παρακάτω μορφές επικοινωνίας :

Εσωτερική επικοινωνία

Με την Εσωτερική Επικοινωνία εννοούμε την Επικοινωνία με τον ίδιο μας τον εαυτό. Η Επικοινωνία αυτή είναι ανεκτίμητη, εξετάζουμε τις επιλογές που έχουμε, αξιολογούμε τις καταστάσεις και διορθώνουμε πριν καταλήξουμε, έχοντας την ευκαιρία να αποφασίζουμε με τον μικρότερο βαθμό κινδύνου.

Όσο πιο θετικός είναι ο τρόπος που εμψυχώνουμε τον εαυτό μας, τόσο περισσότερο τονώνουμε την αυτοεκτίμησή μας. Όσο συνειδητοποιούμε τα καλά μας σημεία και τις αδυναμίες μας, τόσο νιώθουμε την αξία μας και αποδίδουμε καλύτερα εκεί που μπορούμε.

Διαπροσωπική Επικοινωνία

Πρόκειται για την μορφή αυτή της Επικοινωνίας η οποία γίνεται ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερα άτομα. Κατά την Επικοινωνία μελετάται η εγγύτητα των συνομιλητών, το πλαίσιο (επαγγελματικό ή προσωπικό), ο τόνος (φιλικός ή εχθρικός), η χρονική διάρκεια (στιγμιαία ή μη)κα. Επίσης, αναπτύχθηκαν θεωρίες σχετικά με την Διαπροσωπική Επικοινωνία, όπως της κοινωνικής ανταλλαγής, της μείωσης της αβεβαιότητας και της άμεσης ανταπόκρισης.

Διαμεσολαβητική Επικοινωνία

Πρόκειται για την Επικοινωνία που σχετίζεται με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και εξετάζεται γιατί άτομα που λαμβάνουν ταυτόχρονα ίδια μηνύματα, τα ερμηνεύουν με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

Ο πλούτος των μέσων Επικοινωνίας

Πρόκειται για την θεωρία της Επικοινωνίας που σχετίζεται με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η μορφή Επικοινωνίας που επιλέγεται γίνεται βάσει μιας ικανότητας της επιχείρησης η οποία μειώνει την αβεβαιότητα. Τα μέσα επικοινωνίας έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν πληροφορίες, ιδιότητα που κάνει κάποια από αυτά να θεωρούνται πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη επικοινωνιακών σκοπών.

Επιχειρηματική επικοινωνία

Η Επιχειρηματική Επικοινωνία βρίσκεται ανάμεσα στην εσωτερική επικοινωνία και την μαζική επικοινωνία. Η Επιχειρηματική επικοινωνία αφορά εκτός από την μεταφορά προσωπικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, υπηρεσιακών μηνυμάτων, παρουσιάσεις πωλήσεων και διασκέψεων και την επικοινωνία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Η ανάπτυξη αυτής της Επιχειρηματικής Επικοινωνίας ανακαλύπτει τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα των μηνυμάτων μεταξύ συναδέρφων , προϊστάμενων και υφισταμένων.

Ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία

Ολοκληρωμένη επιχειρηματική επικοινωνία λέμε όταν εννοούμε τη διαδικασία σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης μηνυμάτων, από τα οποία δημιουργούνται σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους και δημιουργούν το όνομα της επιχείρησης.

Όταν χρησιμοποιούμε τον σωστό τρόπο Επικοινωνίας στις επαφές με τον επιχειρηματικό κόσμο, αλλάζουμε τις προσδοκίες των ανθρώπων και τα πρότυπα της Επικοινωνίας. Η πληροφόρηση αγγίζει όλα τα επίπεδα των τμημάτων και καταναλωτών, των εργαζομένων και όποιον ενδιαφέρεται και συναναστρέφεται με τον επιχειρηματικό κόσμο.

2.3 Εσωτερική Επικοινωνία

Η Εσωτερική Επικοινωνία είναι προφορική ή γραπτή και όταν αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών χρειάζεται διαρκή επαγρύπνηση.

Παραδείγματα προφορικής εσωτερικής επικοινωνίας αποτελούν οι επαφές πρόσωπο με πρόσωπο σε πραγματικό τόπο και χρόνο, οι επίσημες και ανεπίσημες συσκέψεις, τα συνέδρια και οι τηλεδιασκέψεις.

Στην γραπτή εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνονται τα υπηρεσιακά σημειώματα στην κλασική ή την ηλεκτρονική μορφή, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα ιστολόγια, τα ενημερωτικά δελτία και τα εγχειρίδια που ενημερώνουν τους εργαζόμενους για την πολιτική, τους κανόνες και τις συμπεριφορές αλλά και για τις διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί η εργοδοσία με τους εργαζόμενους παίζει σημαντικό ρόλο στην ανύψωση του ηθικού, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της απόδοσης τους. Η Αποτελεσματική Επικοινωνία δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης και ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης στο εσωτερικό της.

2.3.1 Πως μεταφέρονται τα μηνύματα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης, το αποτέλεσμα από την Αποτελεσματική Επικοινωνία είναι ίδιο, ικανοποιημένο Ανθρώπινο Δυναμικό. Αυτό που κάνει την διαφορά είναι η μέθοδος που θα ακολουθήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης, ανάλογα με το μέγεθος της και την πολιτική που την αντιπροσωπεύει.

Σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό παίζει η Οργανωτική Επικοινωνία και ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα εφαρμοστεί. Η Οργανωτική Επικοινωνία ασχολείται και εφαρμόζεται ώστε να επιτυγχάνεται η σωστή γραπτή ή προφορική Επικοινωνία

στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και με θέματα που έχουν σχέση με την ύψωση του ηθικού και την ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους οι εργαζόμενοι.

Το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζομένων έχουν οδηγήσει μια επιχείρηση στην επιτυχή λειτουργία της και σε καλές και σε κακές εποχές.

2.4 Οργανωτική επικοινωνία

Η οργανωτική επικοινωνία διδάσκεται από τις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων και ανεξαρτητοποιήθηκε την μεταπολεμική περίοδο. Η Επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης και δεν αναγνωρίζει την νοοτροπία που κάποιοι υποστηρίζουν πως η διοίκηση γνωρίζει καλύτερα.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της Οργανωτικής Επικοινωνίας σε μια επιχείρηση επιφέρει κέρδη, μειώνει το ποσοστό των αποχωρήσεων και δημιουργεί μια βάση γνώσεων. Όλα αυτά περνάνε στους πελάτες και με τον τρόπο αυτό ενισχύεται όχι μόνο η εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και το πρόσωπό της προς τα έξω.

2.4.1 Θεωρίες Οργανωτικής Επικοινωνίας

Στις θεωρίες Οργανωτικής Επικοινωνίας περιλαμβάνονται τα συστήματα πληροφοριών. Για την επιβίωση της επιχείρησης είναι σημαντικό κάθε τμήμα της και κανένα δεν είναι περισσότερο σημαντικό από κάποιο άλλο.

Ακολουθεί η πολιτιστική θεωρία, όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εταιρική κουλτούρα, την προσωπική και την συλλογική ιστορία της επιχείρησης. Η θεωρία αυτή έχει δεχθεί επιρροές από την Ανατολή και έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας μέσω της εθνογραφίας.

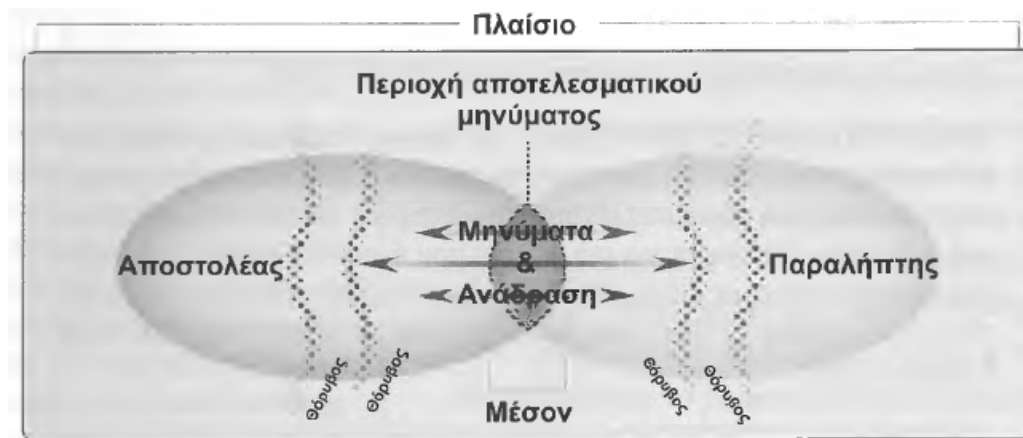
Η κριτική θεωρία πιστεύει πως η Επικοινωνία πηγάζει από την πραγματικότητα. Η ανάμιξη του προσωπικού θεωρείται ευεργετική και ιδιαίτερα σημαντική για την πορεία της επιχείρησης.

Στην συνέχεια ακολουθεί η θεωρία της αφομοίωσης / κοινωνικοποίησης, όπου έμφαση δίνεται στο πόσο πολύ ταιριάζει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Οι νέοι υπάλληλοι, έχοντας επιρροές από τις σύγχρονες σπουδές που περιλαμβάνουν και την Επικοινωνία, την χρησιμοποιούν για να δείξουν την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.

Τέλος, η θεωρία των σχέσεων στο χώρο εργασίας. Το μέγεθος και η ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνει το προσωπικό, επηρεάζουν πολύ τις μεταξύ τους σχέσεις, γεγονός που φανερώνει την σημαντικότητα της Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.

2.5 Εσωτερική Προφορική Επικοινωνία

Η Εσωτερική Προφορική Επικοινωνία αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα των επιχειρήσεων. Η περιπλοκότητα της Επικοινωνίας βοηθά να γίνει αντιληπτό πόσο δύσκολη είναι η Αποτελεσματική Επικοινωνία.



Πηγή: Stuart, 2008, σελ 214

Κατά το διαδραστικό μοντέλο επικοινωνίας, το μήνυμα που θα στείλει ο αποστολέας πρέπει να είναι σαφές και ειλικρινές. Από την άλλη πλευρά, ο παραλήπτης πρέπει να αποκωδικοποιήσει με επιτυχία το μήνυμα. Ο τρόπος που θα μεταφερθεί το μήνυμα θα πρέπει να ικανοποιεί και τον αποστολέα και τον παραλήπτη του μηνύματος. Το περιεχόμενο του μηνύματος πρέπει να ξεπερνά κάθε θόρυβο, περισπασμό ή φίλτρο εσωτερικό ή εξωτερικό, ενώ το μήνυμα πρέπει να συνδέεται με τον τρόπο που ο αποστολέας επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον παραλήπτη.

Ο ρόλος της Εσωτερικής Επικοινωνίας στην όλη διαδικασία εξετάζεται με τους εξής τρόπους Επικοινωνίας:

- Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο
- Τηλεφωνική Επικοινωνία και φωνητικό ταχυδρομείο
- Συσκέψεις
- Βίντεο διασκέψεις
- Ειδικές εκδηλώσεις
- Γραπτή Εσωτερική Επικοινωνία

2.5.1 Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο

Η Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο είναι ένα πολύ σημαντικό μέσο Επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και της διοίκησης της επιχείρησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Όταν η Επικοινωνία γίνεται με τον τρόπο αυτό, μπορούν να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, να επεκταθεί μια συζήτηση ώστε να αναλυθεί καλύτερα, να δοθεί το σωστό χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να καταλήξει στο σωστό αποτέλεσμα η συζήτηση.

Ο τρόπος αυτός Επικοινωνίας έχει καλύτερα αποτελέσματα, γιατί υπάρχει άμεση επαφή με το ύφος, την γλώσσα και την στάση του σώματος των συνομιλητών. Επίσης, ο τόνος της φωνής των ομιλητών, ο ήχος και η ποιότητά της δίνουν πληροφορίες για την έκβαση μιας συζήτησης. Το σημείο, η ώρα και η περίσταση κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την Επικοινωνία.

Στις επιχειρήσεις το μεγαλύτερο μέρος της Επικοινωνίας γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτός είναι ένας λόγος για να προσέχουν οι συνομιλητές αυτό που θα πουν, να σκέφτονται πριν μιλήσουν και να προσέχουν τη μη λεκτική συμπεριφορά τους.

Οι σκέψεις είναι από τις μη λεκτικές συμπεριφορές που μπορεί κάποιος να ελέγξει, δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τις κινήσεις και τις εκφράσεις του προσώπου, οι οποίες είναι το ορατό και εύκολα παρεξηγήσιμο σημείο στην διαδικασία της Επικοινωνίας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και από τη διαφορετική κουλτούρα που έχουν οι εργαζόμενοι ή οι επιχειρήσεις, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της πολυεθνικότητας που παρουσιάζεται πλέον στην εποχή μας.

Ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν όλα τα παραπάνω κατά την διάρκεια μιας Επικοινωνίας δείχνει την προδιάθεση των συνομιλητών και την έκβαση που θα έχει η Επικοινωνία μεταξύ τους.

2.5.2 Τηλεφωνική Επικοινωνία και φωνητικό ταχυδρομείο

Η χρήση των τηλεφώνων έχει μεγάλη ανάπτυξη από την εποχή της ανακάλυψής του. Το τηλέφωνο χρησιμοποιείται για την Εσωτερική Επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, αφού πλέον κάθε τμήμα και γραφείο έχει το δικό του εσωτερικό νούμερο. Στα τηλέφωνα μπορεί να γίνει εκτροπή σε άλλο νούμερο, να εμφανίζεται το νούμερο του καλούντος, να καταγραφούν μηνύματα, να μεταδώσουν μηνύματα, να πάρουν αυτόματα τηλέφωνο σε κάποιον, αλλά και να αποθηκεύσουν τηλεφωνικά νούμερα.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας έκαναν την εμφάνισή τους τα κινητά τηλέφωνα. Με τα κινητά τηλέφωνα μπορεί κάποιος να έρθει σε Επικοινωνία από όποιο σημείο και αν είναι, εντός του γραφείου του, στον δρόμο, στο σπίτι σε μια άλλη τοποθεσία εκτός νομού, αλλά και στο εξωτερικό. Τα μειονεκτήματα των κινητών τηλεφώνων αφορούν στην έλλειψη σήματος που μπορεί να δυσκολέψουν την επικοινωνία ή η παρουσία δυνατών εξωτερικών θορύβων.

Οι λειτουργίες που προσφέρουν τα κινητά τηλέφωνα προσδιορίζονται στην καταγραφή ημέρας και ώρας, στην χρήση του ημερολογίου και του ξυπνητηριού, στα φωνητικά και γραπτά μηνύματα, στην λήψη φωτογραφιών και την αποστολή αυτών και τέλος στην πλοήγηση στο διαδίκτυο.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα το φωνητικό ταχυδρομείο θα πρέπει να είναι τα μηνύματα σύντομα, να δίνονται οι πιο σημαντικές πληροφορίες, να είναι τα λόγια αργά και καθαρά. Θα πρέπει να επαναλαμβάνεται ο αριθμός τηλεφώνου, να προβλέπεται το φωνητικό μήνυμα ανάλογα με τις περιστάσεις και να παραμένει άκρως επαγγελματικό.

2.5.3 Συσκέψεις

Οι συσκέψεις γίνονται και πρέπει να περιλαμβάνουν θέματα που χρειάζονται λύση και προγραμματισμό για την επίλυσή τους. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι, τότε οι συσκέψεις αντιμετωπίζονται θετικά. Οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται είτε από τους προϊστάμενους τους είτε από συμβούλια εργαζομένων και η ενημέρωση βοηθά να μην αποκλίνουν από τα θέματα συζήτησης και να εκφράζουν την άποψή τους για κάτι που τους αφορά.

Έτσι, κάποιες από τις βασικές αρχές για τον σχεδιασμό μιας σύσκεψης είναι η χρησιμότητα όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για το Ανθρώπινο Δυναμικό της, οι στόχοι της σύσκεψης, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Σημαντικό είναι να μην ξεφεύγει μια σύσκεψη από το θέμα της και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή. Σε μια σύσκεψη πρέπει να είναι παρόντες όλοι όσοι χρειάζεται και να μοιράζεται το υλικό σε όλους τους παρεβρισκόμενους.

Για την επιτυχία μιας σύσκεψης και για την δημιουργική αξιοποίηση του χρόνου των εργαζομένων πρέπει να ενισχύεται το συναίσθημα ότι η σύσκεψη είναι παραγωγική. Πρέπει να ξεκινάει η παρουσίαση με τους στόχους, τα θέματα και τι θέλουν να πετύχουν από αυτήν. Σε μια σύσκεψη ξεκινούν με την ως τώρα παρουσίαση του έργου της επιχειρήσεως, ώστε να γίνει σωστά η σύνδεση με τους νέους στόχους που θα τεθούν. Είναι πολύ σημαντικό να είναι ενεργή η ανάμειξη των παρεβρισκομένων και να γίνεται κατανοητό πως τα θετικά αποτελέσματα είναι και για δικό τους συμφέρον.

Πριν από κάθε σύσκεψη θα πρέπει να μοιράζονται τα πρακτικά της προηγούμενης σύσκεψης, στα οποία συνετό θα ήταν να έχουν τηρηθεί όλα τα χρονοδιαγράμματα για την εφαρμογή των συμφωνηθέντων. Οι εμπλεκόμενοι στην σύσκεψη θα πρέπει να έχουν έτοιμες τις αναφορές τους για τα πεπραγμένα, αλλά και για τις μελλοντικές τους ανάγκες. Τέλος, σημαντικό είναι κατά την διάρκεια εφαρμογής των αποφάσεων να γίνονται ενημερώσεις ή βελτιωτικές προτάσεις. Η σύσκεψη καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα στην λειτουργία των επιχειρήσεων και ενισχύει την δημιουργικότητα.

2.5.4 Βιντεοδιάσκεψη

Με την βιντεοδιάσκεψη εκμηδενίζονται οι αποστάσεις, αφού οι διασκέψεις μέσω κάμερας γίνονται σε αληθινό χρόνο από όπου και να βρίσκεται ο συνομιλητής. Πρόκειται για έναν τρόπο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται πολύ από τις πολυεθνικές εταιρίες και εξυπηρετεί ακόμη περισσότερο σε χώρες που υπάρχει μεγάλη διαφορά ώρας.

Στα πλεονεκτήματα της βιντεοδιάσκεψης περιλαμβάνονται η εξοικονόμηση κεφαλαίων, πρόκειται για επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, υπάρχει κέρδος χρόνου και παγκόσμια επαφή με τους συνεργάτες, οικοδομούνται σχέσεις και κρατά το ενδιαφέρον των συμμετοχόντων ζωντανό.

Μία πετυχημένη τηλεδιάσκεψη πρέπει να ξεκινά με την παρουσίαση των συμμετοχόντων. Η τεχνολογία, που θα κάνουν χρήση κατά την διάρκεια της τηλεδιάσκεψης, θα πρέπει να είναι ελεγμένη από πριν και για τα τεχνικά χαρακτηριστικά της, αλλά και για την άνεση που θα προσφέρει στους παρεβρισκόμενους. Πριν από την έναρξη θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι για την ορθή χρήση της τεχνολογίας, όπως να κλείνουν τα μικρόφωνα όταν δεν μιλούν για να περιορίζεται ο θόρυβος.

Κατά την διάρκεια της τηλεδιάσκεψης ως ομιλητής πρέπει να συστηθείτε, αλλά και όταν απευθύνεστε σε κάποιον θα πρέπει να προηγείται το όνομά του. Οι καθυστερήσεις στην μετάδοση είναι φυσιολογικές, οπότε πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν, καθώς και ότι πρέπει το βλέμμα να είναι εστιασμένο στην κάμερα. Η κίνηση του σώματος και οι κινήσεις πρέπει να είναι

περιορισμένα και ο κώδικας ενδυμασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει ουδέτερα χρώματα. Τέλος, ο χώρος δεν πρέπει να έχει έντονο φωτισμό και παράθυρα και τα χρώματά του να είναι απαλά.

2.5.5 Ειδικές εκδηλώσεις για τους εργαζόμενους

Οι εκδηλώσεις για τους εργαζόμενους έχουν ως σκοπό να τους κάνουν να νιώθουν ενταγμένοι στην οικογένεια της επιχείρησης, ότι υπάρχει και για αυτούς επιβράβευση για την προσπάθειά τους να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Πλέον, οι ειδικές εκδηλώσεις δεν αφορούν μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη, αφορούν όλο τα ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Στις εκδηλώσεις αυτές περιλαμβάνονται γιορτές ετήσιες για την αλλαγή του χρόνου , για αυτούς που πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν, για επιτυχίες των στόχων της επιχείρησης, αλλά και για να περιποιηθούν κάποιους σημαντικούς πελάτες ή συνεργάτες της επιχείρησης. Σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις μπορεί να περιλαμβάνονται και βραβεύσεις κάποιον ατόμων ή να δίνονται υποτροφίες στα παιδιά των εργαζομένων που έχουν καλές επιδόσεις στις μαθητικές τους υποχρεώσεις. Πολλές φορές στις εκδηλώσεις αυτές συμμετέχουν και φορείς της τοπικής κοινωνίας, όπου η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει κοινωνικό έργο ή να συνεργάζεται μαζί της για το ευρύτερο κοινωνικό όφελος.

Για να σχεδιαστεί μία ειδική εκδήλωση θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις. Ξεκινώντας να τις αναλύουμε, θα αναφερθούμε στον σκοπό που έχει μια ειδική εκδήλωση. Θα πρέπει να υπολογιστεί ο χρόνος που χρειάζεται να σχεδιαστεί, οι πόροι, ο χώρος και το προσωπικό. Το είδος της ειδικής εκδήλωσης θα πρέπει να ταιριάζει με τον σκοπό και την κουλτούρα της περιοχής. Συνετό θα ήταν να συμμετέχει στην διοργάνωση και μια ομάδα από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τον προϋπολογισμό δημιουργείται ένα χρονοδιάγραμμα και ένα καθηκοντολόγιο για την καλύτερη οργάνωση και επιτυχία της εκδήλωσης. Ακολουθεί η ενημέρωση για την εκδήλωση με ιδιαίτερη προσοχή στους επίσημους προσκεκλημένους.

2.5.6 Γραπτή Εσωτερική Επικοινωνία

Οι μορφές της Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι τα υπηρεσιακά σημειώματα , ενημερωτικά δελτία , ιστολόγια και οι συμπληρωματικές εσωτερικές εκδόσεις.

Υπηρεσιακά σημειώματα

Ο παραδοσιακός τρόπος Εσωτερικής Επικοινωνίας με υπηρεσιακά σημειώματα είναι αυτός με τα σημειώματα σε χαρτί. Ο τρόπος αυτός έχει πλέον αντικατασταθεί από τα ηλεκτρονικά υπηρεσιακά μηνύματα, τα οποία εμφανίζουν όμως αρκετά μειονεκτήματα αφού ο χρήστης χρειάζεται συνεχώς δίκτυο και μια βλάβη στην τηλεφωνική γραμμή ή στο δίκτυο ηλεκτροδότησης δεν επιτρέπει την πρόσβαση σε αυτά.

Ενημερωτικά δελτία

Τα ενημερωτικά δελτία είναι για τις επιχειρήσεις εργαλεία επικοινωνίας με το Ανθρώπινο Δυναμικό και ενδυνάμωσης των σχέσεών τους. Ένα ενημερωτικό δελτίο μπορεί να είναι ένα απλό κομμάτι χαρτί ή και ένα κανονικό περιοδικό και προσφέρει πληροφορίες από την ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας και προς τα κάτω και οριζοντίως μεταξύ των διοικήσεων των τμημάτων. Με την μορφή αυτή της επικοινωνίας μπορεί να αντλούν πληροφορίες από τους υπαλλήλους, παρακινώντας τους να εκφράσουν την γνώμη τους και να κάνουν προτάσεις.

Υπάρχει και η ηλεκτρονική μορφή των ενημερωτικών δελτίων, τα οποία έχουν το πλεονέκτημα να περιέχουν βίντεο, φωτογραφίες, συνδέσεις σε δικτυακούς τόπους και πολλά συνημμένα αρχεία. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν ελκρινείς πληροφορίες από τους εργοδότες τους και τα ενημερωτικά δελτία ως μορφή επικοινωνίας ενδείκνυνται για αυτό.

Ιστολόγια

Τα ιστολόγια ή blogs ορίζονται ως «ένας δικτυακός τόπος που περιέχει ένα προσωπικό ημερολόγιο με σκέψεις, σχόλια και συχνά υπερσυνδέσεις που έχει τοποθετηθεί ο γράφων»(Merriam – Webster Online,2006).

Με τα ιστολόγια μπορούν να γίνονται επαφές με μελλοντικούς πελάτες, να παρακολουθείται ο ανταγωνισμός και να αξιολογούνται οι νέες αγορές. Επίσης, τα ιστολόγια επηρεάζουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και χειρίζονται πληροφορίες και φήμες.

Ως Εσωτερική Μορφή Επικοινωνίας πρόκειται για μια ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, αφού ενημερώνονται εύκολα και αποτελούν έναν γρήγορο τρόπο διάδοσης πληροφοριών. Ένα από τα όμορφα στοιχεία των ιστολογίων είναι ότι προάγουν την συζήτηση, οπότε και απαιτούν ειλικρίνεια, διαφάνεια και ενδιαφέρον και σεβασμό για το τι λένε οι άλλοι.

Συμπληρωματικές εσωτερικές εκδόσεις

Οι συμπληρωματικές εσωτερικές εκδόσεις δίνονται σε γραπτή ή σε ηλεκτρονική μορφή και απευθύνονται στους εργαζόμενους μεταφέροντάς τους πληροφορίες, υλικό αναφοράς και πληροφορίες για την επιχείρηση.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, οι εσωτερικές εκδόσεις άρχισαν να περιλαμβάνουν κανόνες για την χρήση του διαδικτύου, όπως για τα όρια για την αποστολή και την λήψη μηνυμάτων, αλλά και για ζητήματα που αφορούν τα προσωπικά δεδομένα.

2.6 Η εικόνα της επιχείρησης εκ των έσω

Η εικόνα που έχει ο κόσμος, οι πελάτες ή οι μελλοντικοί πελάτες για την εικόνα της επιχείρησης δημιουργείται από τις επαφές τους με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας. Ευχαριστημένο προσωπικό, καλή εντύπωση στο εξωτερικό περιβάλλον και αντίστροφα.

Το εξωτερικό περιβάλλον δεν αποτελείται μόνο από τους πελάτες. Οι πελάτες σχηματίζουν την άποψή τους για την επιχείρηση από την εικόνα που έχουν για τους εργαζόμενους, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος, τότε αυτό φαίνεται προς τα έξω και ο κόσμος σχηματίζει θετική εικόνα.

Όταν η εργοδοσία επικοινωνεί με ειλικρίνεια και συχνά με το ανθρώπινο δυναμικό της, τότε έχει σταθερό και πιστό προσωπικό. Η συνεργασία μεταξύ εργοδοσίας και ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί το συναίσθημα της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης και στις δύο πλευρές και πετυχαίνουν έτσι τους στόχους και τα σχέδια από κοινού.

Η δημιουργία μιας θετικής εικόνας της επιχείρησης απαιτεί συνεργασία και από τις δύο πλευρές, ευέλικτη εργοδοσία και ικανοποιημένο προσωπικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως αλλάζουν οι συνθήκες με την πάροδο των χρόνων στο εργασιακό περιβάλλον, έτσι ανανεώνονται και δημιουργούνται νέες μορφές επικοινωνίας. Οι διαφορετικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού ξεπερνάει το συνηθισμένα, όπως είναι το φύλο ή φυλή και εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι το μορφωτικό επίπεδο, οι γλωσσικές δεξιότητες και η πολιτιστική κληρονομιά. Η διαφορετικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού διατηρεί την δημιουργικότητα και την καινοτομία του σε υψηλά επίπεδα.

Οι διάφορες μορφές επικοινωνίας μεταφέρονται με την τεχνολογία, αυτή όμως που προωθείται περισσότερο είναι η ανοιχτή επικοινωνία, της δημιουργικότητας και της μετάδοσης γνώσεων. Από αυτές δημιουργείται ένα ανθρώπινο δυναμικό που ταυτίζεται με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης.

Τα στελέχη που έχουν αναλάβει την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν κριτικό πνεύμα, να διοργανώνουν προγράμματα κατάρτισης που να απευθύνονται σε όλο το προσωπικό και να παρακολουθούν από κοντά όλες τις προσπάθειες της επιχείρησης για Επικοινωνία.

3.1 Επικοινωνία με τους εργαζόμενους

Η Επικοινωνία μεγάλων ομάδων εργαζομένων εξαρτάται από την τεχνολογία. Όταν ξεκινά να διαμορφώνεται ένα μήνυμα, πρέπει να απευθύνεται και στο ανάλογο κοινό. Επειδή κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο ένα μήνυμα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπ όψιν η παιδεία, η οικονομική κατάσταση, η κουλτούρα, αλλά και οι ψυχολογικές του ανάγκες. Αλλιώς χρησιμοποιεί την τεχνολογία και τις μορφές επικοινωνίας ένας νέος άνθρωπος και αλλιώς ένας άνθρωπος που έχει μια κάποια ηλικία και από κάποια στιγμή και μετά σταματά να αναβαθμίζει τις γνώσεις του στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η Διοίκηση θα πρέπει να έχει καλά σχεδιασμένα προγράμματα επικοινωνίας από εξειδικευμένα στελέχη με αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Τα άτομα αυτά πρέπει να μπορούν να ακούν, να μιλούν, να ρωτούν και να απαντούν. Θα πρέπει να μπορούν να μεταφέρουν ότι εκτιμούν την Επικοινωνία με τους υπόλοιπους και έχουν την διάθεση να τους ακούν. Προσόν θεωρείται και η σωστή διαχείριση των συσκέψεων. Το στέλεχος που αναλαμβάνει την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης πρέπει να διασφαλίζει πως ο κάθε εργαζόμενος, που δεν καταλαβαίνει κάτι, πρέπει να μπορεί να έχει την δυνατότητα να μιλήσει ή να μπορεί να προτείνει προτάσεις.

3. 2 Τρόποι επικοινωνίας με τους εργαζόμενους

Οι τρόποι με τους οποίους η Διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να επικοινωνήσει με τους υφιστάμενους της είναι δύο, τα εσωτερικά ενημερωτικά δελτία και οι εσωτερικοί δικτυακοί τόποι. Οι δύο τρόποι αυτοί χρησιμοποιούνται είτε όταν βρίσκονται όλοι στην ίδια κτιριακή εγκατάσταση, είτε σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

3.2.1 Εσωτερικά ενημερωτικά δελτία

Τα ενημερωτικά δελτία έχουν στόχο να πληροφορήσουν τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους για νέα που αφορούν την επιχείρηση και τον κλάδο της. Η τεχνολογία έχει κάνει την έκδοση ενημερωτικών δελτίων ευκολότερη και λόγω της αμεσότητας της πληροφόρησης από το διαδίκτυο, τα θέματα είναι απόλυτα προσεγγμένα στις ανάγκες της επιχείρησης και της εποχής .

Τα εσωτερικά ενημερωτικά δελτία περιλαμβάνουν αρθρογραφία και ενημερώσεις που αφορούν την εσωτερική αναδιοργάνωση, την πολιτική της εταιρίας, βραχυπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης , προγράμματα που έχουν σχέση με την προσφορά στην τοπική κοινωνία, πρωτοβουλίες για τη υγεία, κίνητρα για την προώθηση υπηρεσιών και προϊόντων, πληροφορίες για τον ανταγωνισμό στον κλάδο κ.τ.λ. Το όφελος από την μορφή αυτής της εσωτερικής

πληροφόρησης είναι να έρχεται το ανθρώπινο δυναμικό όλο και πιο κοντά στα καθημερινά προβλήματα και στις ανησυχίες της Διοίκησης.

3.2.2 Εσωτερικοί δικτυακοί τόποι / Internet

Η χρησιμότητα του τρόπου αυτής της Επικοινωνίας είναι η αμεσότητα που απαντά στις ανάγκες των εργαζομένων, όπου και να βρίσκονται. Είναι ένας κρίκος ανάμεσα στην Διοίκηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό, όπου οι πληροφορίες μεταφέρονται πάρα πολύ γρήγορα και με τον τρόπο αυτό δίνονται λύσεις πάρα πολύ γρήγορα και σωστά, αφού με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα για διάλογο και δεν πρόκειται για μια απλή μεταφορά μηνυμάτων.

3.3 Αμφίδρομη Ανοιχτή Επικοινωνία

Η Αμφίδρομη Ανοιχτή Επικοινωνία υποστηρίζει την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ της Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν διατίθεται μια πληροφορία από την Διοίκηση, η επιδίωξη είναι να λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες από τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να είναι και θετικές και αρνητικές. Από την συλλογή αυτών των πληροφοριών και από τον τρόπο που θα τις διαχειριστεί η Διοίκηση δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα τους. Η Διοίκηση, που επιδιώκει την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, έχει και την επιτυχία στην ηγεσία της επιχείρησης. Διατηρεί την ειλικρινή σχέση με τους εργαζόμενούς της, και τους κάνει να νιώθουν χρήσιμοι και μέρος των αποφάσεων που λαμβάνονται για την αποτελεσματική της λειτουργία(Adobe Systems 2006).

3.4 Παρακίνηση στελεχών και Ανθρώπινου Δυναμικού

Όταν από την Διοίκηση ξεκινά η εφαρμογή του διαδραστικού μοντέλου Επικοινωνίας, τότε οι εργαζόμενοι που είναι οι αποδέκτες των μηνυμάτων

δείχνουν την επιθυμία να εκφράσουν την άποψή τους και να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων.

Όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται περισσότερο και έχουν πιο εύκολη πρόσβαση στους προϊστάμενους τους και στους συναδέλφους τους. Τα πράγματα δεν είναι πια όπως παλιά, που όταν χτύπαγες την κάρτα έφευγες από την δουλειά και γύριζες την επομένη πάλι. Τώρα οι εργαζόμενοι φεύγοντας θα απαντήσουν και σε μια τηλεφωνική κλήση, σε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα ή θα χρησιμοποιήσουν τον βομβητή τους ακόμα και εκτός ωραρίου.

Οι καταστάσεις αυτές από την πλευρά της εργοδοσίας θεωρούνται πλέον δεδομένες πως θα ισχύσουν, πως οι εργαζόμενοι θα έχουν το τηλέφωνό τους ανοιχτό, θα ελέγξουν αν έχουν μηνύματα ακόμη και εκτός ωραρίου.

Η γενικότερη κατάσταση στον επιχειρηματικό κόσμο, που έχει επηρεαστεί από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, την υπευθυνότητα και την λογοδοσία, η παρέμβαση των κρατικών φορέων, η αύξηση της ανεργίας, η επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας, ζητήματα υγείας εμπλέκουν ενεργά τους εργαζόμενους σε μια παραγωγική επικοινωνία.

3.5 Μοιραζόμαστε τις γνώσεις

Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίρνουν μέρος στην διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, διότι ο αποκλεισμός τους δημιουργεί αποξένωση και έλλειψη ικανοποίησης, απώλεια πίστης στην επιχείρηση και αρνητική στάση σε αυτήν. Όταν δεν συμμετέχουν και οι αποφάσεις επιβάλλονται από την Διοίκηση, τότε χάνεται η πίστη τους και δεν ακολουθούν κανέναν καινούριο κανόνα.

Πολλοί διευθυντές κρατούν την γνώση διατηρώντας έτσι την δύναμή τους και θεωρούν πως έτσι διατηρούν τον έλεγχο καλύτερα. Οι διευθυντές με ηγετικό χαρακτήρα και δεξιότητα στην Επικοινωνία καταλαβαίνουν πως όταν είναι ενωμένοι με το Ανθρώπινο Δυναμικό τους, τότε έχουν δραστήριο και πιστό προσωπικό.

3.6 Καινοτομία

Ενθαρρύνουμε την καινοτομία από την οποία παράγονται νέοι πόροι που φέρνουν έσοδα στην επιχείρηση ή ενισχύονται υπάρχοντες πόροι που μπορούν να παράγουν πλούτο για αυτήν (Drucker,2006). Η στροφή στην καινοτομία μπορεί να εξαρτηθεί από τις αλλαγές στην αγορά ή στον κλάδο, τις δημογραφικές αλλαγές, τις νέες γνώσεις αλλά και την πρόοδο της τεχνολογίας.

Νέος πλούτος δημιουργείται όταν οι αλλαγές επιχειρούνται εποχές με μεγάλες διακυμάνσεις στην οικονομία. Οι καινοτομίες ξεκινούν τις περισσότερες φορές από το εσωτερικό της επιχείρησης, όμως μπορούν και συνεισφέρουν και οι πελάτες ή άλλοι εξωγενείς παράγοντες σε αυτήν.

Πέντε διαδοχικά βήματα στην εφαρμογή μιας καινοτομίας αλλά και στην ενημέρωση των εργαζομένων κάνουν μια νέα ιδέα να ξεδιπλωθεί και να ολοκληρωθεί, δίνοντας νέο αέρα και έσοδα στην επιχείρηση.

Η συνειδητοποίηση αφορά το κομμάτι της αναγνώρισης του τμήματος ή του προϊόντος που πλέον δεν είναι ανταγωνιστικό. Η επαφή της Διοίκησης με τους προϊστάμενους και τους υπαλλήλους κατώτερων βαθμίδων όπου το κομμάτι των εσόδων έχουν σημειώσει πτώση, βοηθά στην αναγνώριση του προβλήματος.

Το ενδιαφέρον ερευνάται μέσα από συνεντεύξεις, που γίνονται με ειδικούς και χρήστες του παραγόμενου προϊόντος, με στόχο να εντοπιστεί η ανάγκη για νέα προϊόντα. Σοφό είναι να αναζητούνται και επιπλέον επαφές από τις ήδη υπάρχουσες.

Από τις συνεντεύξεις ξεχωρίζουν προτάσεις για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, από τις οποίες πρέπει να γίνει ο σωστότερος και ορθότερος διαχωρισμός για το ποια από αυτά αξίζουν για να την επένδυση.

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που επιλέχθηκαν θα πρέπει να δοκιμαστούν, για να ελεγχθεί η απήχησή τους στο κοινό. Με τον τρόπο αυτό θα υιοθετηθούν τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες και μια νέα αγορά θα κάνει την εμφάνισή της.

Τα πέντε βήματα, λοιπόν, που ολοκληρώνουν την διαδικασία μίας καινοτόμου ιδέας είναι η συνειδητοποίηση, το ενδιαφέρον, η αξιολόγηση, η δοκιμή και η υιοθέτηση(Rogers,1983).

3.7 Η Αποτελεσματική Επικοινωνία ως λειτουργία του μάνατζμεντ

Η Αποτελεσματική Επικοινωνία είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην Επικοινωνία των στελεχών με τις χαμηλότερες βαθμίδες προσωπικού. Βασικό χαρακτηριστικό για την Αποτελεσματική Επικοινωνία είναι να είναι κάποιος καλός ακροατής.

Πώς να είμαστε αποτελεσματικός ακροατής

ΝΑ	ΝΑ ΜΗΝ
Ακούτε προσεκτικά	Διακόπτετε τον ομιλητή πριν ολοκληρώσει
Βλέπετε το μήνυμα από διαφορετικές οπτικές γωνίες	Εκφοβίζετε τους άλλους με αυταρχική και παρεισφρητική γλώσσα του σώματος
Καταλαβαίνετε το μήνυμα και τον αποστολέα	Είσαστε στενόμυαλος και στωϊκός
Σκέφτεστε τι επίπτωση θα έχουν οι απαντήσεις στον ομιλητή/στην κατάσταση	Είσαστε απαθής στα προβλήματα των άλλων
Απαντάτε με ειλικρίνεια και κατανόηση	Κρίνετε και να μη βγάζετε βιαστικά συμπεράσματα

Πηγή: Stuart, 2008 , σελ 264.

3.7.1 Στρατολόγηση

Η πρόσληψη προσωπικού, κανονικά, είναι καθήκον και ευθύνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, όμως όσα στελέχη συμμετέχουν στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων έχουν δικαιοδοσία στην διαδικασία αυτή.

Συνεπώς, οι εργοδότες θα πρέπει να ξέρουν ποιες ερωτήσεις πρέπει να κάνουν σε έναν υποψήφιο και από τις απαντήσεις θα κριθεί αν είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για την θέση και αν ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Για την βελτίωση της ικανότητας αυτής, οι εργοδότες μπορούν να πάρουν συμβουλές ή και σεμινάρια από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης.

3.7.2 Κατάρτιση

Τα άτομα, που έχουν προσληφθεί για να καλύψουν μια θέση στην επιχείρηση, έχουν επιλεγεί γιατί έχουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για την θέση, είναι άτομα καταρτισμένα. Για να ολοκληρωθεί όμως η έννοια της κατάρτισης και της υψηλής απόδοσης, θα πρέπει τα άτομα αυτά να ενταχθούν στην επιχείρηση και να περάσουν το διάστημα προσαρμογής.

Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις οφείλουν να διατηρούν ή να παρέχουν νέες ευκαιρίες για το προσωπικό ενισχύοντας την ανάπτυξη των προσόντων και των δυνατοτήτων του. Θα πρέπει να φροντίζουν για τα στελέχη τους να μαθαίνουν τις βελτιωμένες εκδόσεις των μηχανημάτων, τις σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές, τα νέα συστήματα πληροφορικής, τις νέες δεξιότητες και πρακτικές, ώστε να μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Προγράμματα κατάρτισης οφείλουν να προγραμματίζονται και για την εργοδοσία, ώστε να είναι πάντα κοντά στις πρόσφατες εξελίξεις του κλάδου, από τα οποία δεν πρέπει να εξαιρούνται προγράμματα επικοινωνίας. Για όλες τις δεξιότητες και τεχνικές που χρειάζονται για την άριστη λειτουργία της επιχείρησης και για όλα τα προγράμματα κατάρτισης που μπορεί να έχουν κατά καιρούς προγραμματιστεί, θα πρέπει πάντα να υπάρχουν και τα αντίστοιχα προγράμματα επανακατάρτισης.

Ένα πρόγραμμα κατάρτισης και επανακατάρτισης είναι πάντα μικρότερο σε κόστος από μια νέα πρόσληψη ή την αντικατάσταση ενός εργαζομένου. Όσο πιο ικανοί και απαραίτητοι νιώθουν οι εργαζόμενοι που υπάρχουν στην επιχείρηση, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να αναζητήσουν κάπου αλλού δουλειά. Οι

ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μένουν πιστοί στην εργασία τους και όσο πιο ικανοποιημένοι είναι, τόσο λιγότερο αντιδρούν σε οργανωσιακές αλλαγές, σε υψηλές απαιτήσεις, στο άγχος και στο στρες.

Όλα αυτά είναι γνωστά στην εργοδοσία και παρ' όλο που η εργοδοσία την εποχή αυτή ακολουθούν τις τάσεις της και εξελίσσονται σε γνωστικό επίπεδο, δεν αναλαμβάνουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες να αναβαθμίσουν το προσωπικό τους και να το κρατήσουν. Επίσης, όλοι οι εργοδότες καταλαβαίνουν την ωφέλεια από την Επικοινωνία με τους εργαζόμενούς τους, όπως και ότι αυτοί δεν είναι κάτι δεδομένο. Όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση, τόσο πιο περίπλοκα είναι τα θέματα Επικοινωνίας που θα χρειαστούν και τόσο πιο απαραίτητη είναι η σταθερότητα στο Ανθρώπινο Δυναμικό της.

3.8 Επικοινωνιακές προκλήσεις

Η Επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις είναι περίπλοκη αφού έχει να κάνει με μεγάλο αριθμό εργαζόμενων που ο κάθε ένας έχει τον δικό του χαρακτήρα. Από το άρθρο το Carter McNamara «Βασικά στοιχεία για την εσωτερική οργανωτική επικοινωνία» (McNamara,2006) αναφέρονται ορισμένα από τα προβλήματα της Εσωτερικής Επικοινωνίας:

- Στις ανώτερες βαθμίδες θεωρούν, πως επειδή έχουν οι ίδιοι κάποιες πληροφορίες, τις γνωρίζουν όλοι.
- Η γραφειοκρατία επιβαρύνει τις επιχειρήσεις.
- Η Διοίκηση θεωρεί πως η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κάτι που απλώς γίνεται, δεν εκτιμούν τα οφέλη της επιστημονικής της υπόστασης.
- Όταν μεταφέρεται ένα μήνυμα, δεν λαμβάνεται υπ' όψιν ότι ο κάθε εργαζόμενος το εκλαμβάνει από την πλευρά του όπως το αντιλαμβάνεται.
- Το άγχος, το στρες και η κούραση οδηγεί τον εργαζόμενο να εκτελεί μόνο ό,τι είναι επείγον και όχι ό,τι είναι σημαντικό.
- Τα στελέχη θεωρούν την δουλειά τους ως επίλυση προβλημάτων, οπότε ό,τι δεν είναι σημαντικό, δεν είναι ανάγκη να προχωρούν σε ενημέρωση.
- Τα στελέχη δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα.

- Τα στελέχη δεν αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της Επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, αψηφώντας την σημασία της πληροφόρησης .

3.9 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός παραδοσιακά ξεκινούσε από την κορυφή της ιεραρχίας και κατηφόριζε προς τα κάτω. Οι αλλαγές στον τρόπο Οργάνωσης και Επικοινωνίας δημιούργησε στρατηγικούς σχεδιασμούς για κάθε τμήμα ξεχωριστά, εξυπηρετώντας διαφορετικές δεξιότητες και τομείς της επιχείρησης και διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας.

Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση τόσο διαφορετικός είναι ο τρόπος που θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούν εσωτερικές ομάδες, που αποτελούνται από στελέχη με διαφορετικές δεξιότητες και τεχνικές, ενθαρρύνοντας την δημιουργικότητα και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.

Οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις ζητούν την βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων ή εθελοντών, που τους καθοδηγούν για τον προγραμματισμό στρατηγικών σχεδίων.

Ένα στρατηγικό σχέδιο μπορεί να είναι διάρκειας ενός έτους, ενώ άλλα στρατηγικά σχέδια μπορεί να είναι μακροχρόνια και να έχουν διάρκεια 3-5 χρόνια. Όπως και να έχει, κάθε χρόνο γίνεται απολογισμός των ως τότε δεδομένων και επανεξετάζεται και βελτιώνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, ανάλογα με τις επιδράσεις από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Όταν σχεδιάζεται ένα στρατηγικό σχέδιο λαμβάνονται υπ' όψιν η σχέση μεταξύ του προσωπικού, του προσωπικού με τους προϊστάμενους, η σχέση με τους ανταγωνιστές, η σχέση με τους υποστηρικτές της επιχείρησης ή του τμήματος. Όλα αυτά δίνουν πληροφορίες για τον καλύτερο δυνατό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος βασίζεται ιδιαίτερα σε μία άριστα εφαρμοσμένη Αποτελεσματική Επικοινωνία.

3.9.1 Σχεδιασμός για το αύριο

Όταν ξεκινά να οργανώνεται ένα στρατηγικό σχέδιο, αρχικά ορίζεται το πρόβλημα ή η ευκαιρία. Ακολουθεί το κομμάτι της έρευνας, η οποία διαχωρίζεται σε πρωτογενή και δευτερογενή.

Κατά την πρωτογενή έρευνα συλλέγονται στοιχεία για την ιστορία της επιχείρησης, την επίδοσή της σε βάθος χρόνου, την ποιοτική της απόδοση, άλλα ποσοτικά στοιχεία από ερωτηματολόγια και γκάλοπ. Κατά την δευτερογενή της έρευνα συγκεντρώνονται στοιχεία για τον κλάδο και γίνεται ανάλυση του ανταγωνισμού.

Μετά από την έρευνα διατυπώνονται οι στόχοι και οι σκοποί. Πρόκειται για μελλοντικούς στόχους και σκοπούς για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την προσαρμογή της στις νέες τάσεις της εποχής. Αυτό που ακολουθεί είναι η διατύπωση μιας στρατηγικής, που να υποστηρίζει τους στόχους και τους σκοπούς που έχουν οριστεί.

Μόλις αποφασιστεί το στρατηγικό σχέδιο, οι υπεύθυνοι πρέπει να επιλέξουν τα άτομα από το Ανθρώπινο Δυναμικό που θα συμμετέχουν στην υλοποίηση του σχεδίου ή αν θα χρειαστεί να γίνουν καινούριες προσλήψεις. Από την στιγμή που θα οργανωθεί η ομάδα που θα συμμετέχει στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου, ξεκινούν να χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές ταχτικές.

Το σχέδιο μπήκε σε εφαρμογή και ξεκινά η παρατήρηση και η παρακολούθηση της πορείας του σχεδίου και πόσο κοντά στην εκπλήρωση των στόχων έρχεται όσο περνάει ο καιρός. Στο σημείο αυτό επιτρέπεται η όποια τροποποίηση και βελτιωτική κίνηση, προκειμένου να πετύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.

3.9.2 Στόχοι, σκοποί και ταχτικές

Σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό οι στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι και δηλώνουν τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση ή μια μεμονωμένη υπηρεσιακή μονάδα.

Οι σκοποί είναι βραχυπρόθεσμοι και αναλύουν πως μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι σκοποί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να έχουν χρονοδιάγραμμα και να ορίζουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τέλος, όταν μιλάμε για ταχτικές, εννοούμε τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επιτυχή έκβαση των σκοπών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία

Ο ηγέτης είναι αυτός που θα θέσει την κατεύθυνση μιας επιχείρησης, ενώ το μάνατζμεντ ασχολείται με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων που έχει ορίσει η επιχείρηση. Ο ηγέτης αναδύεται όταν εμφανίζονται νομικά και ηθικά ζητήματα, είναι η πηγή έμπνευσης σε μια επιχείρηση που έχει ένα όραμα και μια προοπτική και τα προωθεί με τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, κρατώντας τα ηνία της επιχείρησης.

Ο μάνατζερ ασχολείται με την επίτευξη του οράματος, έχοντας ρόλο παρατηρητή, ρυθμιστή και υπεύθυνου λήψεως αποφάσεων, ώστε να καταφέρει με συλλογική εργασία να ολοκληρώσει με αποτελεσματικότητα το στρατηγικό σχέδιο που έχει προγραμματιστεί.

Ο ρόλος της ηγεσίας δεν περιορίζεται στις ανώτερες βαθμίδες, αλλά είναι ένα προσόν που είναι χρήσιμο να το έχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Ηγετικές ικανότητες μπορούν να έχουν όλοι εργαζόμενοι, εργοδότες, μάνατζερ, προϊστάμενοι και απλοί εργαζόμενοι, γιατί η ηγεσία δεν έχει να κάνει με την θέση, αλλά με τις αξίες και την ηθική, έχει να κάνει με το όραμα και την επιθυμία να πετύχει μια ενέργεια.

4.2 Ηγεσία ή μάνατζμεντ

Ο ρόλος του ηγέτη είναι διαφορετικός από τον ρόλο του μάνατζερ. Ο ηγέτης ορίζει την επικοινωνιακή πολιτική, η οποία εφαρμόζεται από τους μάνατζερ και οι δύο όμως εμπλέκονται σε σχέσεις εξουσίας. Διαφορετικοί είναι οι ρόλοι τους, όσον αφορά την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και τη θεσμική βιωσιμότητα.

Ο καθηγητής του Χάρβαρντ John Kotter (1990) κατέγραψε τις διαφορές μεταξύ του ρόλου του ηγέτη και του μάνατζερ.

ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία θέτει την κατεύθυνση.

Η ηγεσία ανακοινώνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της.

Η ηγεσία κινητοποιεί τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να υπερνικήσουν τα εμπόδια και να κατακτήσουν τους στόχους.

Η ηγεσία παράγει αλλαγή.

MANATZMENT

Το μάνατζμεντ ορίζει πώς θα πραγματοποιηθεί το όραμα.

Το μάνατζμεντ αναπτύσσει ένα σχέδιο για τη διαχείριση της διαδικασίας.

Το μάνατζμεντ επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν στην πορεία.

Το μάνατζμεντ κρατά τις διαδικασίες εντός μιας προβλέψιμης και αποτελεσματικής πορείας, ενώ παράλληλα παρακολουθεί τα αποτελέσματα.

Πηγή: Stuart, 2008 , σελ 289.

4.3 Η κουλτούρα στις διεθνείς επιχειρήσεις

Η εταιρική κουλτούρα ορίζεται από την ηγεσία. Υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία να προσαρμοστεί η εταιρική κουλτούρα με μια συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά. Κάθε κουλτούρα έχει δικούς της άγραφους και γραπτούς κανόνες, επίσημους και ανεπίσημους.

Ο Greert Hofstede (1980) χρησιμοποίησε έρευνες από 40 χώρες, διαπιστώνοντας την ύπαρξη τεσσάρων διαστάσεων:

Απόσταση της εξουσίας: η διάσταση αυτή αναφέρεται στο εύρος και στον βαθμό αποδοχής της κατανομής της εξουσίας εντός της κουλτούρας.

Αποφυγή της αβεβαιότητας: αφορά στην προθυμία μιας κουλτούρας να αναλάβει κινδύνους να δεχθεί ή να απορρίψει την αλλαγή.

Ατομικισμός – συλλογικότητα: η διάσταση αυτή αναφέρεται στο πόσο η κοινωνία ασχολείται με τα επιτεύγματα των ατόμων ή την αναγνώρισή τους μέσα στην ομάδα.

Αρσενικό έναντι θηλυκού: αφορά στην διάσταση που δίνεται από την κοινωνία σε χαρακτηριστικά όπως είναι η θετικότητα και η ανατροφή.

Από την έρευνα αυτή προέκυψε ότι διαφορετικές χώρες έδιναν διαφορετικές αξίες, τις οποίες δεν μοιράζονται πλέον οι νεότερες γενιές.

4.4 Θεωρία της ηγεσίας

Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, για να είναι μια επιχείρηση αποτελεσματική. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναλύθηκαν από τον Ralph Stogdill, ο οποίος ανέλυσε 124 έρευνες και αφορούσαν την προσωπικότητα και την ηγεσία.

- Ευφυΐα
- Επιμονή
- Πρωτοβουλία
- Αυτοπεποίθηση
- Αίσθημα ευθύνης
- Διορατικότητα
- Κοινωνικότητα
- Ετοιμότητα
- Ανοχή
- Επιρροή

Στο βιβλίο του «Leadership: Theory and Practice» ο Peter Northhouse διαπίστωσε πως τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι κοινά σε όλες τις μελέτες:

- Ευφυΐα
- Αυτοπεποίθηση

- Αποφασιστικότητα
- Ακεραιότητα
- Κοινωνικότητα

4.5 Οι ηγέτες αναδύονται μέσα από ηθικά και νομικά ζητήματα

Οι συνεχείς αλλαγές από εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα σε μία επιχείρηση εντείνουν την ανάγκη για ύπαρξη αξιών και την ανάγκη για προσήλωση σε ηθικές και νομικές αρχές.

Ένας ισχυρός ηγέτης πρέπει να είναι ενήμερος για την εφαρμογή ηθικών πρακτικών και να είναι υπεύθυνος για τον ορισμό των ηθικών προτύπων της επιχείρησης.

Η ηγεσία είναι ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή και να διαχέεται σε όλη την επιχείρηση. Η ηγεσία είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι, που έχουν διοικητικές αρμοδιότητες σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Η ηγεσία είναι ταλέντο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

5.1 Επικοινωνιακές προκλήσεις

Με την πρόοδο της τεχνολογίας, η πρόσβαση στις πληροφορίες έκανε και την πρόσβαση στις αγορές ευκολότερη. Οι πληροφορίες είναι πιο εύκολα προσβάσιμες, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες γνώσεις, καλύτερη μόρφωση και περισσότερα επαγγελματικά προσόντα από παλιότερα. Η εξειδίκευση είναι αυτό που τους έφερε αντιμέτωπους με τον ανταγωνισμό απέναντι στον αυξημένο αριθμό καταρτισμένων επαγγελματιών.

Η τεχνολογία και η εξειδίκευση βελτίωσε και την πρόσβαση των καταναλωτών στις πληροφορίες και στην δυνατότητα να ελέγχουν και να ερευνούν την αγορά που τους ενδιαφέρει σε παγκόσμιο επίπεδο.

Από την υπερπληροφόρηση, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι πρέπει να ξεχωρίζουν και να μπορούν να ξεχωρίσουν τις πληροφορίες που θα κρατήσουν και τις πληροφορίες που θα αγνοήσουν.

Σε μια εταιρεία θα πρέπει να αφιερώνεται ο κατάλληλος χρόνος, ώστε να είναι το προσωπικό σε έναν χώρο που τονώνει το ηθικό του και ανεβάζει την παραγωγικότητά του. Επίσης, η στάση της εταιρείας απέναντι στους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους μετόχους και τους προμηθευτές εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Η σχέση της ηγεσίας της επιχείρησης με τους φορείς από τους οποίους εξαρτάται, ο τρόπος που επικοινωνεί μαζί τους και η αποδοχή από την πλευρά τους ορίζουν την αξιοπιστία και τις ηθικές επιχειρηματικές της αποφάσεις. Είτε μια επιχείρηση είναι μικρή, είτε είναι μεγάλη, στο επίκεντρο των προκλήσεων αυτών βρίσκεται πάντα η Αποτελεσματική Επικοινωνία, η οποία σχετίζεται με την κερδοφορία της.

5.2 Διαχείριση Επικοινωνιακής στρατηγικής

Τα στελέχη της επιχείρησης την εκπροσωπούν, χρησιμοποιώντας αποτελεσματική στρατηγική Εσωτερικής και Εξωτερικής Επικοινωνίας. Οι διευθυντές είναι πίσω από κάθε επικοινωνιακή κίνηση, είτε αυτή γίνεται μέσα στην επιχείρηση και αφορά τις σχέσεις με το προσωπικό είτε αφορά εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές, διαφημιστές κ.α.

Τα στελέχη αυτά, που έχουν ρόλο επικοινωνιακό μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία στις σχέσεις που οικοδομούν με το προσωπικό και τους συνεργάτες της επιχείρησης.

Τρόποι με τους οποίους μπορεί να οικοδομήσει η Διοίκηση μακροχρόνιες σχέσεις μέσω της Αποτελεσματικής Επικοινωνίας ακολουθούν.

5.2.1 Δυνατότητα ελέγχου των ανώτερων στελεχών

Η δυνατότητα ελέγχου και Επικοινωνίας των επιχειρήσεων που είναι διασκορπισμένες γεωγραφικά αποτελούν πρόκληση. Λόγω της εταιρικής απόστασης, η επαφή ανώτερων στελεχών με τους εργαζομένους δεν είναι εύκολη. Η Αποτελεσματική Επικοινωνία στις περιπτώσεις αυτές εξαρτάται από την ικανότητα που έχει κάποιος να μεταφέρει τις ιδέες του και από το πώς τις αντιλαμβάνεται η απέναντι πλευρά(Pringle &Gordon,2003).

Αυτό που πρέπει να επιτευχθεί είναι η Αμφίδρομη Επικοινωνία, ώστε να μπορέσουν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά οι στόχοι. Οι στόχοι σε αυτές τις περιπτώσεις θεωρούνται κοινοί, δηλαδή τα στελέχη που ασχολούνται με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης περνούν τους στόχους και τους σκοπούς στην αντίληψη του προσωπικού και ως κάτι δικό τους. Ενθαρρύνουν την συμμετοχή τους, ενισχύοντας την μεταξύ τους σχέση.

Κάποιες εταιρείες στέλνουν μέσα στον χρόνο κάποια στελέχη να απασχοληθούν στην μονάδα παραγωγής ή το τμήμα πωλήσεων. ώστε να

εμπλακούν ενεργά στις δραστηριότητες των εργαζομένων και να αντλήσουν από αυτούς πληροφορίες ωφέλιμες για την λήψη αποφάσεων σε ζητήματα των τμημάτων.

Αυτό που είναι πολύ σημαντικό είναι τα στελέχη μιας επιχείρησης να είναι προσβάσιμα και διαθέσιμα να επικοινωνούν με όποιον τους αναζητήσει, πρέπει να μπορούν να διαθέτουν ποιοτικό χρόνο ώστε μακροπρόθεσμα αυτό να επηρεάζει θετικά την εικόνα τους και να δέχονται οι υφιστάμενοι τις αποφάσεις τους.

5.2.2. Τα ανώτερα στελέχη και ο ρόλος τους στην δημιουργία ομάδων

Η πρώτη ομάδα που δημιουργείται σε μια επιχείρηση είναι η διοικητική ομάδα, η οποία καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς. Ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν οι ομάδες σε μια επιχείρηση εξαρτάται από την κουλτούρα της επιχείρησης. Μειονέκτημα στην ομαδική εργασία αποτελεί η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών χαρακτήρων, που πρέπει να συνεργαστούν για να πετύχει ο στόχος και ο σκοπός που έχει οριστεί από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

Για να δημιουργηθεί μια ομάδα, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη η οποία διακρίνεται σε ηθική, η οποία επικεντρώνεται στην ακεραιότητα, την δίκαιη μεταχείριση και την ειλικρίνεια και την πρακτική εμπιστοσύνη, η οποία αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου αναδεικνύοντας ικανότητες και συμπεριφορές.

Ο τρόπος που ένας ηγέτης μεταφέρει τις αξίες του στο Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης, με τον τρόπο που τους μιλάει, με την στάση του σώματός του, με τον τρόπο που τους ακούει ή απαντά στα μηνύματά τους συμβάλλει στον βαθμό εμπιστοσύνης που θα έχουν οι άλλοι απέναντι σε αυτόν και τα σχέδια της επιχείρησης.

5.2.3. Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών ως διαμεσολαβητές

Η Αποτελεσματική Επικοινωνία αποδίδει και στις συγκρούσεις που προκύπτουν στον χώρο εργασίας. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να είναι διαπροσωπικές, θεσμικές, αλλά μπορεί να αφορούν και το σύστημα ή τις διαδικασίες.

Με την Επικοινωνία, σε μια σύγκρουση μπορεί να έρθει η κατάσταση σε ανεκτά επίπεδα. Κατά την διαμεσολάβηση χρειάζεται πολύ προσοχή, γιατί μπορεί ανάμεσα στους εμπλεκόμενους να προκύπτουν θέματα πολιτισμικά, δικαιοσύνης, παρακίνησης και ικανοποίησης. Ο ρόλος και ο τρόπος που ο μάνατζερ θα χειριστεί την κατάσταση, απαιτεί να είναι καλός ακροατής και να έχει και άλλες δεξιότητες(Watkins,2002).

Όταν προκύπτει μια διαπραγμάτευση, οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να νομίζουν πως(Salacuse,2006)

- ο ηγέτης είναι σε θέση να επιτελέσει έργο
- είναι σε θέση να ζητήσει την γνώμη των μελών της ομάδας
- είναι σε θέση να τηρήσει τις δεσμεύσεις του
- είναι σε θέση να εκτιμήσει την συμβολή των άλλων

Ευχής έργον σε αυτές τις περιπτώσεις είναι να λύνονται οι καταστάσεις με τον πλέον αποτελεσματικό και μόνιμο τρόπο.

5.2.4 Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών ως διαπραγματευτές

Η διαπραγμάτευση για έναν ηγέτη είναι μια συνεχόμενη κατάσταση, διαπραγματεύεται διαρκώς με το προσωπικό, τους προμηθευτές, για μια νέα ιδέα που πρέπει να εφαρμοστεί ακόμη και στα διοικητικά συμβούλια της επιχείρησης ένας ηγέτης συνεχώς διαπραγματεύεται.

Αυτό που έχει μεγάλη αξία για την επιχείρηση είναι αυτό που πρώτο από όλα πρέπει να σκέφτεται ο διαπραγματευτής. Από την κίνηση αυτή του διαπραγματευτή, θα καταλάβουν οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι το συμφέρον τους και θα ακολουθήσουν. Ο διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται την ανάγκη και την

μετατρέπει σε αξία, τραβώντας το ενδιαφέρον του υπόλοιπου προσωπικού και κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του.

Μέσα σε μια επιχείρηση είναι σκόπιμο να δημιουργούνται σχέσεις από τις οποίες ο διαπραγματευτής επωφελείται, δημιουργώντας συνασπισμούς οι οποίοι έχουν διαφορετικά συμφέροντα, αλλά κοινούς στόχους και σκοπούς.

Η επιτυχία ενός διαπραγματευτή, ενός ηγέτη σε μία επιχείρηση επιτυγχάνεται όταν οι άλλοι πιστεύουν πως είναι σε θέση να επιτελέσει έργο, θα τηρήσει τις δεσμεύσεις του και θα ακούσει τη γνώμη των υπολοίπων στην ομάδα και θα εκτιμήσει την συμβολή τους.

Η προσωπική επαφή με το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι πιο σημαντική από ένα απρόσωπο ηλεκτρονικό μήνυμα. Η επίσκεψη του ηγέτη στο χώρο που εργάζονται τα μέλη της ομάδας ένα τηλέφωνο για πληροφορίες , συχνές συσκέψεις με τα μέλη κερδίζουν την εμπιστοσύνη και την πίστη των μελών της ομάδας.

5.2.5 Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών ως εκπαιδευτές

Ο ρόλος των στελεχών, που έχουν ηγετικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση, είναι να ενθαρρύνουν και άλλα άτομα να εκφράζουν απόψεις και ιδέες και να εφαρμόζουν πρακτικές, που να τους βοηθά να μελετούν τις συμπεριφορές και τις γνώμες των μελών της επιχείρησης και των ομάδων της ξεχωριστά.

Θα πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη σχέσεων καθοδήγησης και προγραμμάτων για την ανάδειξη νέων ηγετών στην επιχείρηση, καθώς και προγράμματα κατάρτισης που αναπτύσσουν τα προσόντα των εργαζομένων και την ανταλλαγή ιδεών και νέων πρακτικών.

5.2.6 Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία

Η δημιουργικότητα είναι αλληλένδετη με την καινοτομία. Τα ανώτερα στελέχη, που έχουν το ηγετικό χάρισμα, έχουν και την αντίληψη να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν τις νέες ιδέες. Οι νέες ιδέες πολλές φορές έρχονται από την πλευρά των εργαζομένων ή από εξωτερικούς επιχειρηματίες και ο προσβάσιμος ηγέτης, αυτός που είναι ανοιχτός και υποστηρικτής της καινοτομίας, πάντα είναι διαθέσιμος να ακούσει και να ερευνήσει μια νέα ιδέα.

5.2.7 Λογοδοσία και λήψη αποφάσεων

Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να εξηγούν τις ενέργειές τους και να συμμορφώνονται με τους κανόνες της επιχείρησης. Θα πρέπει να γίνονται συναντήσεις με τους υπεύθυνους του Ανθρώπινου Δυναμικού και να δίνονται οδηγίες στους νέους εργαζομένους, αλλά και να ενημερώνονται και οι παλιοί για νέους κανονισμούς και τις συνέπειες σε περίπτωση που δεν συμμορφωθεί κάποιος.

Θα πρέπει να λειτουργούν όλοι στην επιχείρηση με ήθος, αξιοπιστία και δικαιοσύνη και αυτό πρέπει να μεταφέρεται στο εξωτερικό κοινό της. Λογοδοσία, λοιπόν, σημαίνει να ενημερώνονται οι γύρω μας για τις ενέργειες μας, όλοι όσοι ενδιαφέρονται για την εταιρεία πρέπει να εισπράττουν θετικές πληροφορίες για τις κινήσεις της.

Όταν η λογοδοσία από το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ειλικρινής και θετική και στο εσωτερικό της και στο εξωτερικό της περιβάλλον, το αίσθημα της ηθικής και της δικαιοσύνης που δημιουργείται οδηγεί και σε λήψη αποφάσεων που έχουν πιστούς ακόλουθους, χωρίς συγκρούσεις και εμπόδια.

Ο αποτελεσματικός μάνατζερ κοιτά μπροστά και υπολογίζει πόσο θα επηρεάσουν οι αποφάσεις του την επιχείρηση στο άμεσο, αλλά και στο απώτερο μέλλον. Η Επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση έχει πολλές μορφές και ασκείται από άτομα που το κάθε ένα από αυτά έχει διαφορετικό βαθμό εμπειρίας. Πολλές από τις επικοινωνιακές κινήσεις των εταιρειών έχουν στόχο να επηρεάσουν στόχους του παρόντος ή του άμεσου μέλλοντος.

5.3 Στρατηγικές ένταξης

Οι στρατηγικοί σχεδιασμοί παραδοσιακά ήταν αρμοδιότητα των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων. Αυτό όμως έχει αντικατασταθεί από διατμηματικές ομάδες στελεχών, που αποτελούνται από άτομα παραπάνω από ενός τμήματος. Από αυτό το κέρδος είναι στην ανταλλαγή απόψεων από τρίτα άτομα, στο άκουσμα περισσότερων απόψεων από τον χώρο της επιχείρησης, των προμηθευτών, ακόμη και των πελατών. Με τον νέο τρόπο στρατηγικών σχεδιασμών περισσότερα άτομα συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, καταρτίζονται επικοινωνιακά προγράμματα τα οποία υλοποιούνται αποτελεσματικά.

5.4 Στρατηγική συνεργασίας

Κάποτε, οι επιχειρήσεις συνεργάζονταν μεταξύ τους μόνο όταν σε ένα μεγάλο έργο αναλάμβανε η κάθε μια διαφορετικό τμήμα του. Η εξισορρόπηση του ανταγωνισμού με την συνεργασία περιόρισαν τις δαπάνες, την κεφαλαιοποίηση των οικονομιών κλίμακος και ευνόησαν την ανταλλαγή εμπειριών.

Η Αποτελεσματική Επικοινωνία από άτομα με επικοινωνιακές δεξιότητες κάνουν την επιχείρηση λειτουργική, αφού τα στελέχη κινούνται από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία. Από τις συνεργασίες αυτές, ένα νέο κομμάτι ανοίγεται στον κλάδο των επιχειρήσεων, αυτό των συνεργασιών, της

ανταλλαγής απόψεων, της συναναστροφής που μπορεί να οδηγήσει σε νέες ιδέες, δημιουργικές επαφές για καινοτόμες κινήσεις.

5.5 Αμφίδρομη επικοινωνία

Τα κενά στην πληροφόρηση μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιδρούν μειώνοντας το ηθικό, την παραγωγικότητα και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Για να πετύχει η αμφίδρομη επικοινωνία, πρέπει να μπορεί ο πελάτης να καταθέτει το παράπονό του όταν το επιθυμεί, τα μέσα ενημέρωσης να μιλούν με στελέχη για θέματα που είναι στην επικαιρότητα και όταν ένας εργαζόμενος δίνει μια πληροφορία, θα πρέπει να νιώθει ότι τον ακούν και ότι είναι σημαντικός.

Από την πλευρά τους τα στελέχη που ασχολούνται με την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας, θα πρέπει να ενημερώνονται από τα δελτία τύπου, τις ετήσιες εκθέσεις και τα ενημερωτικά δελτία, όμως θα πρέπει να ρίξουν περισσότερο βάρος στην προσωπική επικοινωνία, όπου η άντληση των πληροφοριών είναι πιο αποτελεσματική και πιο κοντά στην πραγματικότητα.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να γνωρίζουν τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση και γι ' αυτό θα πρέπει η ενημέρωση να είναι άμεση, σαφής , πλούσια, προσβάσιμη και κατανοητή.

Πηγή όλων αυτών των πληροφοριών είναι οι μάνατζερ και τα ανώτερα στελέχη, οι οποίοι κινούν τα νήματα ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνεται η Αμφίδρομη Επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ6: ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ένα σωστά σχεδιασμένο πρόγραμμα μπορεί να αντιμετωπίσει πάντα απρόσμενες καταστάσεις, που μπορεί να επηρεάσουν την λειτουργία, την ασφάλεια, την φήμη και την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Η Διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει τον άρτιο σχεδιασμό των στρατηγικών της σχεδίων και το προσωπικό πρέπει να αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του στον σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτών. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που χτίζουν σχέσεις με τους πελάτες, ακούν και κρίνουν και μεταφέρουν πληροφορίες στους μάνατζερ για τις ανάγκες, τις δυσαρέσκειες ή την ικανοποίηση που έλαβαν από το προϊόν ή τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία.

Από τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και τον τρόπο που θα τα διαχειριστεί την προστατεύουν από νομικές διαμάχες, ανάκληση προϊόντων, αρνητικές κριτικές, απεργιακές κινητοποιήσεις και άλλες καταστάσεις.

Η παρατήρηση των τάσεων των νέων ιδεών και πρακτικών, που μπορεί να ευνοούν ή να απειλούν μια επιχείρηση, βοηθά στην έγκαιρη αντιμετώπιση ζητημάτων κρίσεως. Οι στρατηγικές συμμαχίες, οι σχέσεις με τους πελάτες, η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελούν λύσεις για την αντιμετώπιση μιας ανταγωνιστικής αγοράς.

Η Επικοινωνία είναι αυτό που περισσότερο χρειάζεται για την διαχείριση ζητημάτων και κρίσιμων καταστάσεων. Το προσωπικό σε μια επιχείρηση, που θέλει να ανταπεξέλθει σε μια σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή, με την καθοδήγηση των ειδικών πρέπει να έχει ενεργό ρόλο στη διαδικασία αυτή.

6.1 Νέες προσεγγίσεις της επικοινωνιακής στρατηγικής

Διάφορα θέματα και καταστάσεις προκύπτουν και τα καλά σχεδιασμένα στρατηγικά σχέδια και η επικοινωνιακή εμπειρία των στελεχών είναι η λύση για την αποτελεσματικότερη επίλυσή τους.

Ο σχεδιασμός των στρατηγικών σχεδιασμών δεν γίνεται πλέον κεκλεισμένων των θυρών, αλλά η πληροφόρηση και η άποψη πως όσο περισσότερες φωνές ακουστούν, τόσο καλύτερες θα είναι οι πληροφορίες, υπερισχύουν. Από τις πληροφορίες που αντλούν από την προετοιμασία ενός σχεδιασμού, είναι σε θέση οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού να καταλάβουν και να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα και τις καταστάσεις που θα προκύψουν.

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης με βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς εξαρτάται από το πόσο καλά θα μπορέσει να τους σχεδιάσει, χρησιμοποιώντας τις καλύτερες πληροφορίες από αυτές που έχει συλλέξει.

Τα στελέχη πρέπει να μπορούν να διαχωρίζουν τις πληροφορίες, να συνθέτουν τα μηνύματα που πρέπει να μεταδώσουν και να επιλέγουν το κατάλληλο μέσο επικοινωνίας. Η προσωπική επικοινωνία με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, για τις αρμοδιότητες που έχει ο κάθε ένας από αυτούς, ενθαρρύνει την δημιουργία, την ανταλλαγή απόψεων, την καινοτομία και δημιουργεί ένα περιβάλλον άνεσης, χωρίς εμπόδια από αυτά που η ιεραρχία βάζει.

Τα στελέχη της Επικοινωνίας μεταφέρουν το όραμα της εργοδοσίας στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στην συνέχεια μεταφέρουν τις ιδέες και τις προοπτικές των εργαζομένων στην εργοδοσία, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό αίσθημα πίστης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο πλευρές. Το κλίμα με την συζήτηση και την συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία των στρατηγικών σχεδιασμών διατηρείται φιλικό και ανυψώνει το ηθικό τους και την πίστη προς την Διοίκηση της εταιρείας.

6.2 Επικοινωνιακό χάσμα στελεχών και εργαζομένων

Τα στελέχη, όσο πιο καλά χρησιμοποιούν την Αποτελεσματική Επικοινωνία, τόσο πιο εύκολα διαχειρίζονται καταστάσεις κρίσεων και τις εκτονώνουν. Τα στελέχη πρέπει να αναπτύσσουν διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις, ώστε να λαμβάνουν πληροφορίες και να επεξεργάζονται μηνύματα και να προλαμβάνουν καταστάσεις και συγκρούσεις και να μικραίνουν το επικοινωνιακό χάσμα μεταξύ εργοδοσίας, Ανθρώπινου Δυναμικού και εξωτερικών παραγόντων.

6.2.1 Επικοινωνιακό χάσμα εργαζομένων και πελατών

Η Διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να αφουγκράζεται και να έχει πάντα στοιχεία για τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών της και αυτό μπορεί να το πετύχει μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ο καλύτερος ενδιάμεσος κρίκος για να μεταφέρει στοιχεία για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, για τους δυνητικούς πελάτες, ακόμη και για τους προμηθευτές και τις υπηρεσίες.

Υπάρχουν και άλλες μέθοδοι που μπορούν να παρέχουν τέτοιες πληροφορίες, όπως είναι οι δωρεάν γραμμές παραπόνων των καταναλωτών και η καταγραφή του ποσοστού επιστροφής προϊόντων.

Ο πιο οικονομικός τρόπος παρακολούθησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών είναι μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού της πρώτης γραμμής. Για το λόγο αυτό πρέπει να επιδιώκεται από την Διοίκηση η βελτίωση της σχέσης της μαζί του και να βελτιώνει την σχέση αυτών με τους πελάτες.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενούς της και να προγραμματίζει, για το λόγο αυτό, συσκέψεις εργαζομένων, εργαστήρια ηγεσίας και να εφαρμόζονται τεχνικές επικοινωνίας μεταξύ αυτών και των πελατών.

Η καλή γνώση των πελατών αποτελεί κρίκο μεταξύ του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι ομάδες επικοινωνίας πρέπει να μελετούν τους πελάτες διαρκώς και να ξέρουν τι είναι αυτό που τους κάνει να προτιμούν τα προϊόντα τους και οι πληροφορίες αυτές να μεταφέρονται στην Διοίκηση (Fortini-Campbell,2001).

6.3 Στρατηγική διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων

Η στρατηγική διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων έχει μεγάλη σπουδαιότητα για την πρόληψη, την ανάλυση, την ανταπόκριση και την αξιολόγηση

καταστάσεων και περίπλοκων ζητημάτων που επηρεάζουν την λειτουργικότητα των επιχειρήσεων. Όταν μιλάμε για κρίσιμες καταστάσεις, μπορεί να πρόκειται για νομικές διαμάχες, περιβαλλοντικά θέματα, θέματα της τοπικής κοινωνίας, θέματα που αφορούν ανάκληση προϊόντων, φυσικές καταστροφές ή θέματα απεργιακών κινητοποιήσεων.

Την λειτουργία μιας επιχείρησης την επηρεάζουν πολλοί εξωτερικοί παράγοντες, οπότε όταν η Διοίκηση της ενεργεί με βάση την πρόληψη και την μακροχρόνια ευημερία της, μπορούμε να πούμε πως έχει σχέδιο στρατηγικής διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων.

Το στρατηγικό σχέδιο κρίσιμων καταστάσεων ξεκινάει να χτίζεται από την στιγμή που η Διοίκηση αρχίζει να ερευνά και να εντοπίζει τις αδυναμίες της. Οργανώνονται συναντήσεις με τους εργαζόμενους και από τις συνεντεύξεις εντοπίζονται τα βασικά σημεία που επηρεάζουν την επιχείρηση και ξεκινά ο σχεδιασμός ώστε να περιορίζονται καταστάσεις ή όταν αυτές προκύπτουν, να μπορούν να αντιμετωπιστούν με την μικρότερη δυνατή ζημιά για την εταιρεία.

Η Διοίκηση των επιχειρήσεων που έχει εμβαθύνει στην διαδικασία της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, πιστεύει πως υπάρχει ένα χάσμα, ένα κενό ανάμεσα στην άποψη της επιχείρησης για το τι κάνει σωστά και σε αυτό που πιστεύουν οι ενδιαφερόμενοι.

Την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων η κάθε επιχείρηση πρέπει να την χρησιμοποιήσει ως εργαλείο, για να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του κοινού. Το εργαλείο αυτό ορίζεται από 9 πρακτικές, οι οποίες διακρίνονται με την σειρά τους σε τρεις κατηγορίες, την δομή, την εφαρμογή και την ενσωμάτωση (Issue Management Council, 2006b).

Δομή

- Ξεκινά μια διαδικασία, ώστε να διαπιστωθεί η τρέχουσα κατάσταση.
- Όταν διαγνωστούν τα ζητήματα, πρέπει να οριστεί μια διαδικασία για την επίλυσή τους.
- Επιλογή συγκεκριμένων ατόμων για την ευθύνη και την διαχείριση των ζητημάτων αυτών.

Εφαρμογή

- Η «ιδιοκτησία» των σημαντικών ζητημάτων συνδέεται με την λογοδοσία.
- Η ανώτερη Διοίκηση οφείλει να έχει την ευθύνη της παρακολούθησης και της προόδου.
- Η ανώτερη Διοίκηση οφείλει να παρεμβαίνει όταν ένα ζήτημα δεν αντιμετωπίζεται με τον κατάλληλο τρόπο.
-

Ενσωμάτωση

- Είναι αποδεκτό να ενσωματώνουν τα στελέχη με επίσημα μέσα τις ανησυχίες τους
- Στον στρατηγικό σχεδιασμό.
- Αυτοί που διαχειρίζονται τα κρίσιμα θέματα, είναι και μέρος της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού.
- Τέλος, η διαχείριση κρίσιμων θεμάτων αποτελεί βασική λειτουργία για μάλιστα και αφορά όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης.

Τα ζητήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται πριν εξελιχθούν σε προβλήματα. Η σωστή αξιολόγηση και ιεράρχηση των ζητημάτων και των κινδύνων οδηγεί σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό, που θα βελτιώσει την λήψη αποφάσεων, την μετάδοση των μηνυμάτων και θα δημιουργήσει κατάλληλες συμμαχίες με ομάδες της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και με το κοινό.

Τα πλεονεκτήματα από μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης κρίσιμων ζητημάτων είναι η αποδοχή των καταναλωτών, η θετική άποψη των μέσων μαζικής ενημέρωσης, η πίστη των εργαζομένων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Το Issue Management Council ορίζει τι είναι και τι δεν είναι η διαχείριση κρίσιμων θεμάτων

Η διαχείριση κρίσιμων θεμάτων είναι

Μια επίσημη διαδικασία που προβλέπει και διαχειρίζεται τα ζητήματα που προκύπτουν.

Ένας «τρόπος σκέψης από έξω προς τα μέσα» που λαμβάνει υπόψη τις επιθυμίες και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων.

Μια μακροχρόνια δέσμευση απέναντι στην αμφίδρομη, συνολική, δημόσια κοινωνική ευθύνη.

Μια ηθική προσέγγιση που εστιάζει στις σχέσεις με τους άλλους, και όχι στον έλεγχό τους.

Η διαχείριση κρίσιμων θεμάτων δεν είναι

Ένα είδος περιορισμού ζημιών.

Αμυντικές συμπεριφορές που αποξενώνουν τους ενδιαφερόμενους.

Μονόδρομη επικοινωνία για τον έλεγχο της κοινής γνώμης.

Επίδειξη επιφανειακών αξιών μόνο και μόνο για την εξαπάτηση του κοινού.

(IMC, 2006c)

Πηγή: Stuart, 2008, σελ 356.

Εξωτερικά οφέλη

- καλές σχέσεις με όλους τους ενδιαφερόμενους
- εισαγωγή νέων προϊόντων
- μείωση του «επικοινωνιακού θορύβου» που μπορεί να εμποδίσει τη μετάδοση των μηνυμάτων
- τόνωση της εταιρικής υπευθυνότητας
- πραγματική γνώση των ζητημάτων που προκύπτουν.

Εσωτερικά οφέλη

- επικοινωνιακές προσπάθειες που φθάνουν πέρα από τα στενά όρια
- μηνύματα που έχουν συνάφεια
- βελτίωση της ομαδικής εργασίας
- λογοδοσία
- μείωση της αβεβαιότητας και αποφυγή των κρίσεων.

Πηγή: Stuart, 2008, σελ 357.

6.4 Στρατηγική εξόδου

Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει προσωπικό που θα αποφασίσει να αποχωρήσει, κάποιοι από αυτούς με καλό τρόπο και κάποιοι από αυτούς με άσχημες συνθήκες. Για την κατάσταση αυτή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ακολουθήσει μία διαδικασία, ώστε να οδηγηθεί στους λόγους που οι εργαζόμενοι αποχωρούν και να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που θα προκύψουν.

Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι αποχωρούν επειδή δεν υπάρχουν περιθώρια εξέλιξης για τον εργαζόμενο μέσα στην επιχείρηση. Οι αποχωρήσεις αποτελούν πηγή πληροφοριών για τον ανταγωνισμό και οι διοικήσεις αντλούν πληροφορίες από συνεντεύξεις που παίρνουν από αυτούς που αποχωρούν.

Οι συνεντεύξεις αυτές γίνονται σε φιλικό κλίμα και οι πληροφορίες που συλλέγονται αναλύονται και πρέπει να χρησιμοποιούνται προς βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης, ώστε να έχουν με τον καιρό άλλη έννοια από αυτήν της αποχώρησης. Οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται και να χρησιμοποιούνται για να θέλουν οι εργαζόμενοι να μένουν στην εταιρεία. Από τις πληροφορίες προκύπτουν αλλαγές που αφορούν στην επιμόρφωση των προϊστάμενων, στα προγράμματα παροχής κινήτρων και στα οικονομικά (Westcott, 2006, σελ. 40-42).

6.5 Ο σχεδιασμός της επικοινωνίας για την αντιμετώπιση κρίσεων

Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων που σχηματίζονται στις επιχειρήσεις, αποτελούνται από προσωπικό που προέρχεται από όλα τα τμήματα. Δημιουργείται ένα σχέδιο, για το οποίο καθορίζονται οι ρόλοι κάθε τμηματάρχη σε περίπτωση κρίσης. Πέντε είναι οι φάσεις που αποτελούν ένα σχέδιο κρίσεως:

- Αξιολόγηση του πιθανού κινδύνου, ποιος είναι, τι πιθανότητες υπάρχουν να συμβεί και με τι κόστος ή ζημιές.

- Αναγνώριση των ευαίσθητων σημείων. Πόσο μπορεί να επηρεαστούν οι καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.
- Διαχωρίζονται τα πιο ευπαθή σημεία και αναπτύσσονται σχέδια διαχείρισης και δράσης για την αντιμετώπισή τους.
- Εφαρμογή των σχεδίων κρίσεως και δράσης. Η σωστή στάση των διαχειριστών είναι αυτή που εκτονώνει και ηρεμεί μια κρίσιμη κατάσταση. Οι διαχειριστές πρέπει να μεταφέρουν τα σωστά μηνύματα και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων, των πελατών ή των προμηθευτών.
- Αξιολόγηση του σχεδίου κρίσης και δράσης. Αξιολογούνται τα σημεία που δεν απέδωσαν και γίνεται επαναπρογραμματισμός, ώστε να έχει καλύτερη αποτελεσματικότητα την επόμενη φορά.

Η ολοκληρωμένη επικοινωνία, όταν γίνεται πράξη από την επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα να λιγοστεύουν οι πιθανότητες των μακροχρόνιων ζημιών μετά από μία κρίσιμη κατάσταση.

6.6 Σχέσεις με τους κρατικούς φορείς

Η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία για την επιτυχία των στρατηγικών σχεδιασμών δεν είναι αποτελεσματική μόνο για περιπτώσεις συνεννόησης με το Ανθρώπινο Δυναμικό, τους πελάτες ή τους προμηθευτές. Σημαντικό ρόλο παίζει και για τις σχέσεις με τους κρατικούς φορείς. Οι σχέσεις με τους κρατικούς φορείς είναι κομμάτι των δημοσίων σχέσεων.

Οι σχέσεις και οι επαφές με τους κρατικούς φορείς μπορούν να οδηγήσουν σε λύσεις προβλημάτων, αναθεώρηση νομοθεσιών, στη συνεργασία της δημιουργίας νέων νομοθεσιών, την ανάκληση κανόνων, την άσκηση πιέσεων για την αναδιάρθρωση νόμων.

Οι πολυεθνικές, που κατά κανόνα επιλέγουν λιγότερο αναπτυγμένες χώρες για τις επενδύσεις τους, επιθυμούν σχέσεις με τους κρατικούς φορείς κάθε χώρας, αφού έχουν μεγάλη σημασία για την δημιουργία στρατηγικών επικοινωνιακού σχεδιασμού.

6.7 Παρακολούθηση των τάσεων

Με την παρακολούθηση των τάσεων προσφέρεται μια τηλεσκοπική οπτική, με την οποία μπορούν να αναγνωρίζονται θέματα που προκύπτουν. Μια επιτυχημένη παρακολούθηση τάσεων απαιτεί γνώσεις και ικανότητες σκέψης, καθώς και διορατικότητα.

Οι τάσεις δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν και για αυτό πρέπει να είναι κάποιος εύστροφος για να μπορεί να τις διακρίνει. Η παρακολούθηση των τάσεων μπορεί να είναι αντιδραστική και προνοητική. Η αντιδραστική παρακολουθεί τις τάσεις που έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους στον κλάδο και η προνομιακή αφορά στην συλλογή πληροφοριών από διάφορους κλάδους, που προσπαθούν να τις προσαρμόσουν στον δικό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ

7.1 Τι επιφυλάσσει το μέλλον

Οι αλλαγές επηρεάζουν και τις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις για αυτό θα πρέπει οι διοικήσεις να κρατούν το Ανθρώπινο Δυναμικό σε ενεργό ρόλο και να προωθούν καινοτόμες ιδέες.

Οι αλλαγές επηρεάζουν τον άνθρωπο, τον τόπο, τον χρόνο, τις πληροφορίες ακόμη και την τεχνολογία. Η καινοτομία βασίζεται στην πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία υποστηρίζει ένα μεγάλο εύρος μέσων επικοινωνίας. Τα στελέχη των επιχειρήσεων επιβάλλεται να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες και να παίρνουν μέρος σε προγράμματα κατάρτισης, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις.

7.2 Επικοινωνία του μέλλοντος

Με την τεχνολογία όλα γίνονται πιο προσβάσιμα και οι αλλαγές είναι πιο γρήγορες από κάθε άλλη φορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες ευκαιρίες, αλλά συγχρόνως και νέοι κίνδυνοι (Digman,2006,σελ 30).

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις με τα τεράστια έσοδα είναι πιο εύκολο να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί μπορούν και χρησιμοποιούν σύγχρονη τεχνολογία, οι μέτοχοι ζητούν καλύτερες αποδόσεις και οι διοικήσεις τους είναι υπεύθυνη για το μέλλον και την ευημερία δεκάδων εργαζομένων και πελατών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν καλύψει ό,τι αφορά το αναπτυξιακό δυναμικό, οπότε τώρα ψάχνουν να εντοπίσουν νέους πελάτες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις(Peterson,2006,σελ.5) .

7.3 Οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές

Όταν οι αλλαγές είναι ραγδαίες και ακολουθούν η μία την άλλη, επιβάλλεται η Επικοινωνία να γίνεται πιο αποτελεσματική. Οι διοικήσεις πρέπει να απομακρύνονται από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας και να αναζητούν καινοτόμες εναλλακτικές. Πρέπει να αναλαμβάνουν την κοινωνική ευθύνη των αποφάσεών τους και της λειτουργίας της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες, τους κοινωνικούς και τοπικούς φορείς και το περιβάλλον, ώστε να κερδίσουν με τον τρόπο αυτό τους πελάτες, τους προμηθευτές αλλά και την τοπική κοινότητα και εξουσία.

Οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες και δεν τις θέλουν πολλοί άνθρωποι, επειδή δεν θέλουν να αλλάξουν. Σχεδόν ποτέ δεν είναι εύκολες οι αλλαγές και επηρεάζουν τα πάντα και τους πάντες. Οι αλλαγές έχουν την ιδιότητα και την δύναμη να διαμορφώσουν ζωές.

7.4 Οργανωτικές αλλαγές

Οι οργανωτικές αλλαγές οφείλονται στις μεταβολές του χρόνου, του τόπου, των ανθρώπων, των πηγών εξουσίας και των πηγών πληροφόρησης. Όλες οι αλλαγές πρέπει να προσεγγίζονται στρατηγικά και να απευθύνονται σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης.

7.4.1 Μεταβολές στο χρόνο

Οι σημερινές επιχειρήσεις αποτελούν μέρος ενός παγκόσμιου δικτύου. Επιχειρήσεις που τοποθετούν ένα δίκτυο που έχει χτιστεί κομμάτι κομμάτι, δεν μπορούν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον. Αυτό που χρειάζονται είναι ένα σύγχρονο ψηφιακό σύστημα, που να λειτουργεί με

ασφάλεια και συνδέει τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους προμηθευτές σε όλο τον κόσμο(Jordan,2005).

7.4.2 Μεταβολές στον τόπο

Με την πρόοδο της τεχνολογίας ο εργασιακός χώρος άλλαξε έννοια. Ένας εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του από οποιοδήποτε σημείο, από την καφετέρια, από το σπίτι, από το ξενοδοχείο, ακόμη και από το εξωτερικό. Με την κατάλληλη οργάνωση, η παρακολούθηση σεμιναρίων κατάρτισης μπορεί να αποτελέσει μια αποτελεσματική μέθοδο, εξοικονομώντας πόρους αλλά και περισσότερο ειδικευμένο προσωπικό για την εταιρεία.

7.4.3 Μεταβολές στους ανθρώπους

Η τεχνολογία δεν προοδεύει μόνο για τις επιχειρήσεις, η τεχνολογία προοδεύει και αναβαθμίζεται και για τους καταναλωτές, για αυτό πρέπει να βρίσκονται τα στελέχη σε εγρήγορση να καλύπτουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Αυτό που πρέπει να φροντίζουν τα στελέχη των εταιρειών είναι να επικοινωνούν με το κοινό, να λειτουργούν σε ένα ανοιχτό σύστημα που να επηρεάζει πολλούς και να επηρεάζεται από αυτούς. Η Επικοινωνία των στελεχών με τους πελάτες και τους προμηθευτές απαιτεί συνέργεια, αποτελεσματικότητα και εμπειρία.

7.4.4 Μεταβολές στις πηγές εξουσίας

Η τεχνολογία δεν είναι πλέον εργαλείο μόνο για τα στελέχη και τους μορφωμένους ανθρώπους. Η τεχνολογία έχει εισβάλει στην ζωή και των πιο απλών ανθρώπων, πράγμα που σημαίνει πως η εξουσία της Αποτελεσματικής Επικοινωνίας δεν βρίσκεται στα χέρια των λίγων και εκλεκτών. Το διαδίκτυο

δίνει πλέον δύναμη στο κοινό το οποίο βλέπει, αξιολογεί και αντιδρά σε κάτι, σε όποιο σημείο του κόσμου γίνεται αυτό.

7.5 Νέες επικοινωνιακές προκλήσεις

Όσο εξελίσσεται η ηλεκτρονική εποχή, εξελίσσονται και οι μορφές Επικοινωνίας. Τα στελέχη που ασχολούνται με την Επικοινωνία πρέπει να ακολουθούν την τάση, να εμπλουτίζουν διαρκώς τις γνώσεις τους, για να διαχειρίζονται με τον καλύτερο τρόπο την εταιρική εικόνα, την οικοδόμηση ενός δυνατού ονόματος, αλλά και τη διασφάλιση της θετικής αντίληψης του κοινού για τις δραστηριότητες της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRANET.

25 χρόνια έρευνας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: τάσεις, συγκρίσεις και προτάσεις.

Έρευνα Cranet

Την δεκαετία του '90 το πανεπιστήμιο του Cranfield ανέλαβε τον συντονιστικό ρόλο μιας έρευνας για τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία ομάδα ευρωπαϊκών χωρών, στην οποία την Ελλάδα εκπροσώπησε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο της Αθήνας.

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να παρουσιάσει τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναλύοντας τα στοιχεία που έχουν προκύψει.

Τα αποτελέσματα δίνουν μια εικόνα των εξελίξεων και του επιπέδου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προδιαγράφοντας το μέλλον της. Με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αυτό που επιδιώκεται είναι να επηρεαστεί θετικά η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, η ευημερία των εργαζομένων και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Στόχος και Περιεχόμενο της έρευνας

Το περιεχόμενο της έρευνας εντοπίζεται στην ανάγκη για στενότερη σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, την έμφαση του ρόλου των στελεχών γραμμής στη διοίκηση ανθρώπων, την βελτίωση των ικανοτήτων για την ανάπτυξη του προσωπικού, την αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, την αυξανόμενη εστίαση στην απόδοση και τα εξατομικευμένα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων.

Με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ήρθαν στην επιφάνεια και προτεραιότητες, όπως είναι η ανάδειξη ταλέντων, η ευθυγράμμιση των στόχων της επιχείρησης με την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους και χειρίζεται αποτελεσματικά την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.

Αντιμέτωπα έρχονται επίσης τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, της ανάγκης μείωσης του κόστους μέσω της μείωσης του προσωπικού και των ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

Στόχος της έρευνας αυτής είναι να δούμε σε ποια κατάσταση βρισκόταν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην αρχή της έρευνας και πώς εξελίχθηκε στην πορεία, συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες που λαμβάνουν μέρος.

Μεθοδολογία της έρευνας

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία μεταφράστηκαν με την μέθοδο της αρχικής μετάφρασης και της αντίστροφης μετάφρασης. Στην συνέχεια μοιράστηκε σε δείγμα επιχειρήσεων των χωρών που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας ελάχιστες βελτιώσεις έχουν γίνει στα ερωτηματολόγια, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα της διαχρονικής σύγκρισης των αποτελεσμάτων.

Η έρευνα αυτή ξεκίνησε με την συμμετοχή 5 χωρών και επαναλήφθηκε 6 φορές, όπου κάθε φορά ο αριθμός των χωρών αυξανόταν. Στην διάρκεια των 25 χρόνων οι χώρες που συμμετείχαν έγιναν 44, εκ των οποίων οι 18 ήταν από την Ευρώπη και οι υπόλοιπες από τις άλλες ηπείρους. Η χώρα μας πήρε μέρος και στους 6 κύκλους της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια είναι χωρισμένα σε έξι ενότητες και τα συμπληρώνουν στελέχη με κάποιες γνώσεις επί του αντικειμένου και συνήθως υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων.

Οι μακροοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα 2009-2015

Την εποχή που ξεκίνησε η κρίση, η Ελλάδα επηρεάστηκε από την παγκόσμια οικονομική κρίση. Στην χώρα μας η κρίση εκδηλώθηκε κυρίως ως κρίση χρέους και δημοσιονομικού ελλείμματος, γεγονός που οδήγησε σε επιπλέον δανεισμό. Επακόλουθο όλων αυτών ήταν η εφαρμογή των capital controls και η επιτήρηση το 2015. Η πορεία των δεικτών την εξαετία αυτή απεικονίζεται ως εξής:

Πίνακας 1: Κύριοι Οικονομικοί Δείκτες στην Ελλάδα, 2009-2015 (πηγή OECD: country statistical profile-Greece 2016)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (τρέχουσες τιμές, σε \$)	31161	30652	28981	26626	25980	26753	26795	26596
Ρυθμός ανάπτυξης (% πραγματικής αύξησης ΑΕΠ)	-0,3	-4,3	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,4	-0,2
Ποσοστό ανεργίας	7,8%	9,6%	12,7%	17,9%	24,4%	27,5%	26,5%	24,9%
Διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών (ρυθμός ετήσιας μεταβολής %)	0,8%	0,6%	-10,5%	-10,6%	-9,8%	-6,6%	-1,6%	N/A
Δημόσιο χρέος (ως % του ΑΕΠ)	117,7	134,9	128,9	108,8	164,0	178,6	178,8	179,9
Άμεσες επενδύσεις από το εξωτερικό (Inward FDI)	38121	42101	35025	29058	24763	25850	22531	N/A

16

Από την κατάσταση αυτή επηρεάστηκαν πολύ οι επιχειρήσεις και τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και έπρεπε να προσαρμοστούν και να χρησιμοποιήσουν νέες εναλλακτικές μεθόδους και πρακτικές για την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Χαρακτηριστικά του Ελληνικού δείγματος

Η ανάπτυξη του κλάδου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα υποστηρίχθηκε από επιχειρήσεις των 100 εργαζομένων και πάνω. Πολλές επιχειρήσεις ακόμη και σήμερα δεν έχουν τμήμα ανάλογο και τα καθήκοντα εκτελούνται από τους ίδιους τους εργοδότες.

Η επεξεργασία του δείγματος της έρευνας έγινε από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και συμπληρωματικά από το Microsoft Excel. Οι επιχειρήσεις προέρχονται από διάφορους κλάδους της οικονομίας και συμμετέχουν και κλάδοι από τον δημόσιο τομέα αφού ήταν επιβεβλημένο από τον αρχικό σχεδιασμό της μελέτης.

Παρακάτω παρατίθεται το μέγεθος του Ελληνικού δείγματος διαχρονικά:

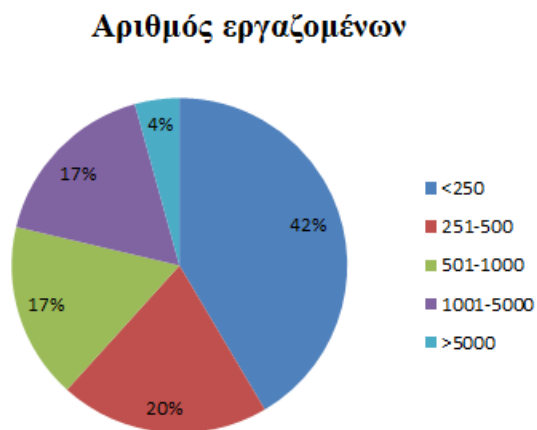
Διάγραμμα 1



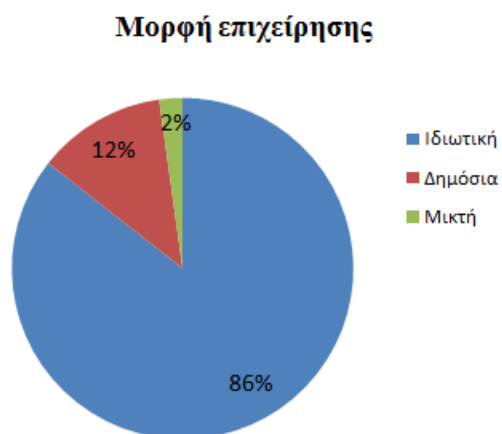
Μέγεθος και προέλευση επιχειρήσεων

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 188, από τις οποίες το 14% είναι από τον δημόσιο τομέα. Οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα κατατάχθηκαν στις επιχειρήσεις με τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων και παρόλο που στο δημόσιο υπήρχε ένας συγκεκριμένος τρόπος και νοοτροπία λειτουργίας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εξαετία εξελίχθηκε και αναβαθμίστηκε και στον δημόσιο τομέα.

Διάγραμμα 2 Μέγεθος επιχειρήσεων:



Διάγραμμα 3 Μορφή επιχειρήσεων:

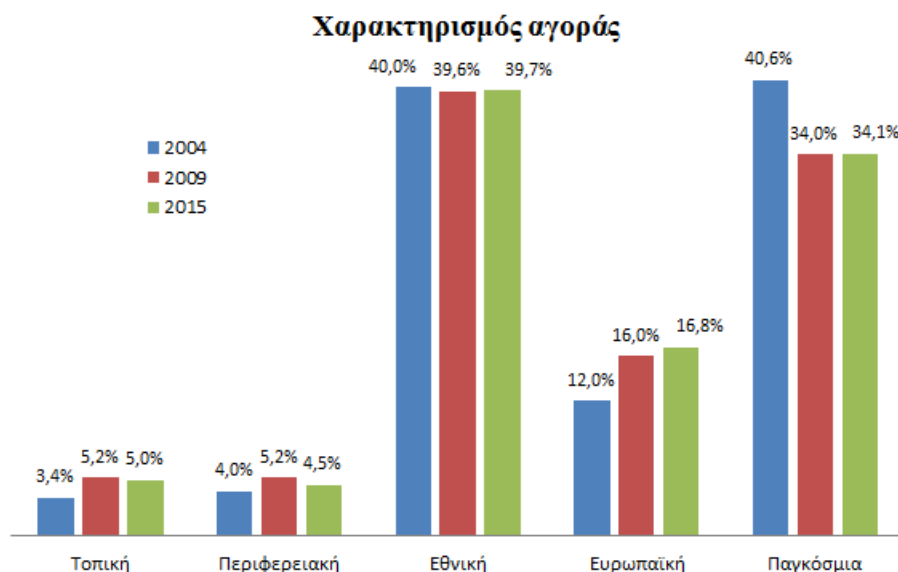


Χαρακτηριστικά των αγορών-Ανάπτυξη –Ανταγωνιστικότητα

Το 91% των επιχειρήσεων που συμμετάσχουν στην έρευνα δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, το 34% σε παγκόσμιο και το 17% σε

ευρωπαϊκό επίπεδο. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο είναι πολύ μικρό, όμως παρουσιάζει ενδιαφέρον για την εξέλιξη και την πρόοδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως κλάδο.

Διάγραμμα 4



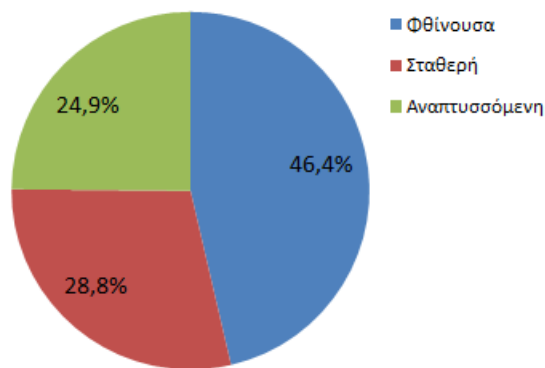
Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων κατά την εξαετία βρίσκεται στο 25%, ενώ το 46% δηλώνει φθίνουσα πορεία. Το ποσοστό των σταθερών αναπτυξιακά επιχειρήσεων ανέρχεται στο 20.9 %.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την οικονομική κρίση της περιόδου που διεξήχθη η έρευνα και το στοιχείο πως τα νούμερα αυτά αντιπροσωπεύουν το διάστημα από την Άνοιξη 2014 ως την Άνοιξη του 2015, είναι ιδιαίτερα απογοητευτικό το ότι το μισό σχεδόν πλήθος από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν δεν παρουσιάζουν κανένα σημείο ανάπτυξης, αλλά δηλώνουν φθίνουσα πορεία. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα επιβίωσης, τα οποία περιλαμβάνουν μείωση του κόστους τους ξεκινώντας από την μείωση του προσωπικού, αύξηση των χρεών τους και ώθηση σε επιπλέον δανεισμό για την κάλυψη των αναγκών. Οι σταθερές επιχειρήσεις, αυτές που δεν αναλαμβάνουν καμία πρωτοβουλία

ανάπτυξης, αλλά μπορούν να επιβιώνουν συντηρητικά, είναι μονάδες που οδηγούνται σε πιθανές συγχωνεύσεις, γεγονός που οδηγεί στην εξάλειψη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων ή διατηρούνται ως την συνταξιοδότηση των ιδιοκτητών, αυξάνοντας έτσι τον δείκτη της ανεργίας.

Διάγραμμα 5

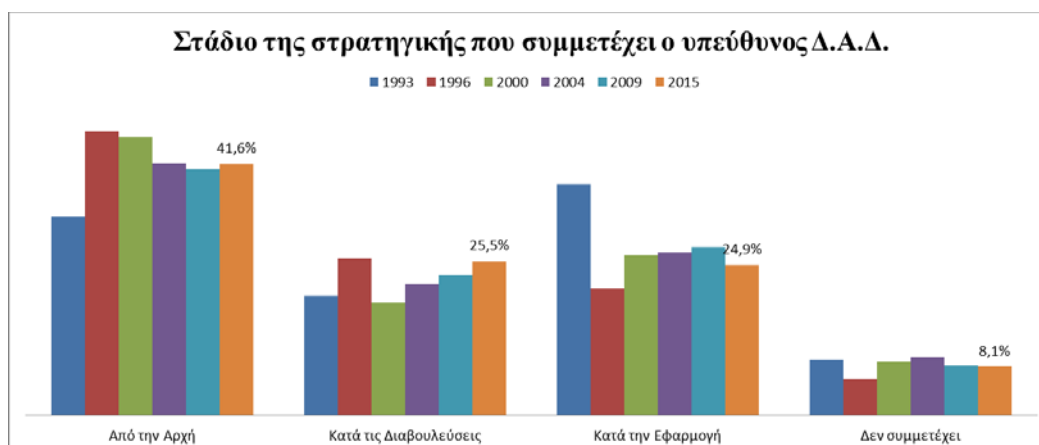
Η αγορά στην οποία απευθύνεστε σήμερα είναι:



Η στρατηγική των επιχειρήσεων και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική των επιχειρήσεων έχει σχέση με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό, μεταφέρει πληροφορίες από τις επαφές και τις παρατηρήσεις που συγκεντρώνει στην ρουτίνα της λειτουργίας της επιχείρησης, καθοδηγεί την συζήτηση και αποτελεί μεγάλη βοήθεια για τον πλέον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Διάγραμμα 6

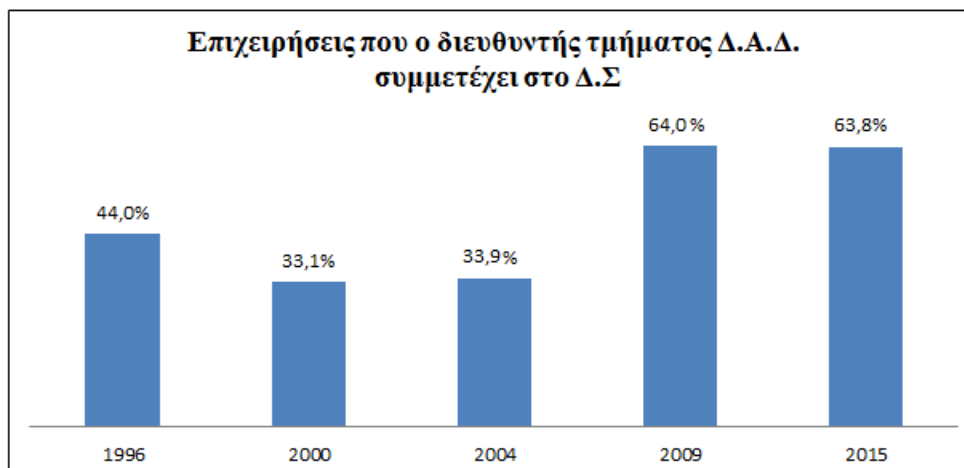


Κατά την διάρκεια της εξαετούς έρευνας η συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από την αρχή της δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδίου εφαρμόστηκε στο 41.6% των επιχειρήσεων, το 25.5 % χρησιμοποίησε τις γνώσεις και τις ικανότητές της κατά την διάρκεια των διαβουλεύσεων και το 24,9 κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Σε ποσοστό μόλις 8.1% των επιχειρήσεων η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν χρησιμοποιήθηκε καθόλου.

Αυτό που είναι φανερό από το ραβδόγραμμα είναι πως για τις επιχειρήσεις που έκαναν χρήση της ΔΑΔ από την αρχή ενός στρατηγικού σχεδιασμού, από το 2009 – το 2015, παρατηρήθηκε μια σταδιακή αύξηση στο ποσοστό, όπως και στις επιχειρήσεις που έκαναν χρήση της ΔΑΔ κατά τις διαβουλεύσεις. Οι επιχειρήσεις που την χρησιμοποίησαν κατά την εφαρμογή βελτίωσαν τα ποσοστά τους, αφού αυτά μειώθηκαν και μοιράστηκαν στις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων, που δεν έκαναν καθόλου χρήση της ΔΑΔ κατά την διάρκεια της εξαετίας, παραμένουν σταθερά.

Στην Ελλάδα, η συμμετοχή του διευθυντή της ΔΑΔ στο Διοικητικό Συμβούλιο πριν την διεξαγωγή της έρευνας είναι σε χαμηλά επίπεδα, κάτω του 50%, με αύξηση στην περίοδο της έρευνας, όπου σημαντικό ρόλο θα έπαιξε και η οικονομική κρίση η οποία ανέδειξε τον ρόλο της ΔΑΔ και την αποτελεσματική της παρουσία στον χώρο των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 7



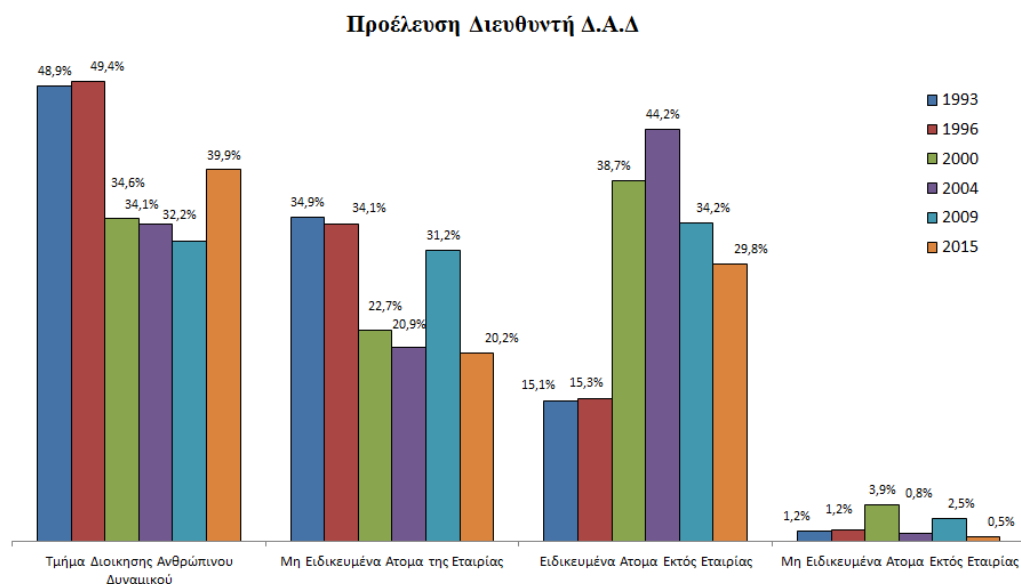
Από τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί στην έρευνα που έγινε εντός της Ελλάδας προκύπτει πως ο διευθυντής της ΔΑΔ πριν από την έρευνα προερχόταν από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με μία πτώση περίπου 9% το 2015.

Άτομα μη ειδικευμένα κατείχαν το πόστο αυτό πριν από την έρευνα, γεγονός που βελτιώθηκε με πτώση του ποσοστού κατά 14.7%.

Όσο τα χρόνια περνούν και η ΔΑΔ κερδίζει έδαφος, οι θέσεις αυτές καλύπτονται από άτομα ειδικευμένα εκτός εταιρείας, με γνώσεις και δεξιότητες που δίνουν στην ΔΑΔ την πραγματική της υπόσταση στον χώρο.

Το ποσοστό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με άτομα χωρίς καμία ειδικευση εκτός εταιρείας είναι πολύ μικρά, λιγότερο από 4%.

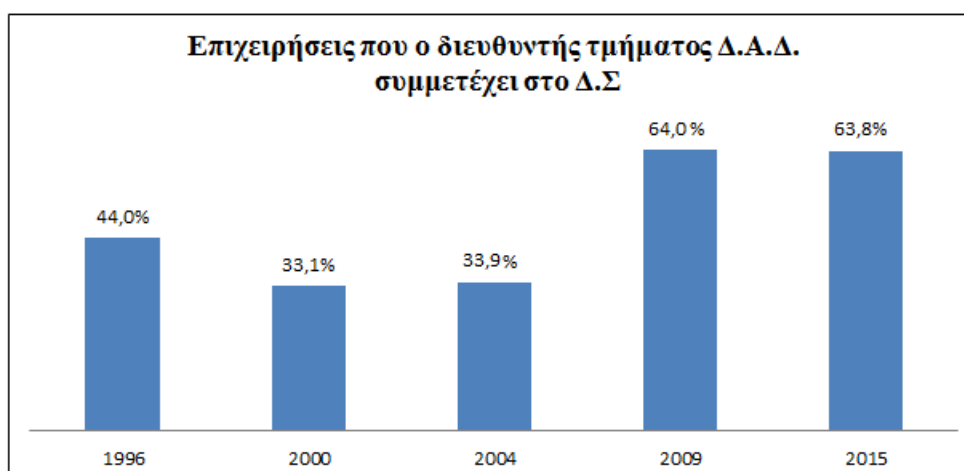
Διάγραμμα 8



Στην Ελλάδα, ο διευθυντής της ΔΑΔ άρχισε να έχει ενεργό ρόλο στα διοικητικά συμβούλια την εξαετία 2009-2015. Την περίοδο εκείνη τα ποσοστά ανέβηκαν πάνω από το 60% στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι διευθυντές της ΔΑΔ καθιέρωσαν την παρουσία τους και απέδειξαν την σημαντικότητα του έργου τους. Η παρουσία τους ήταν σε καλό επίπεδο και τα προηγούμενα έτη για την χώρα μας, όμως αυτό που ανέδειξε την σημαντικότητα της στελέχωσης ενός τμήματος ΔΑΔ υπήρξε η ανάγκη για εξέλιξη, η εξειδίκευση και η εφαρμογή εναλλακτικών μορφών εργασίας και καινοτομιών, για να γίνουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές και στην εγχώρια και στην διεθνή αγορά.

Πρέπει να λάβουμε επίσης υπ όψιν πως η περίοδος της έρευνας είναι μια περίοδος που η οικονομική κρίση επηρέασε τον κλάδο των επιχειρήσεων και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπέστησαν μεγάλο πλήγμα. Ο θεσμός λοιπόν του Διευθυντή της ΔΑΔ καθιερώθηκε την περίοδο αυτή και έγινε αντικείμενο χρήσης από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού για τις περισσότερες μικρομεσαίες τίθεται θέμα επιβίωσης.

Διάγραμμα 9

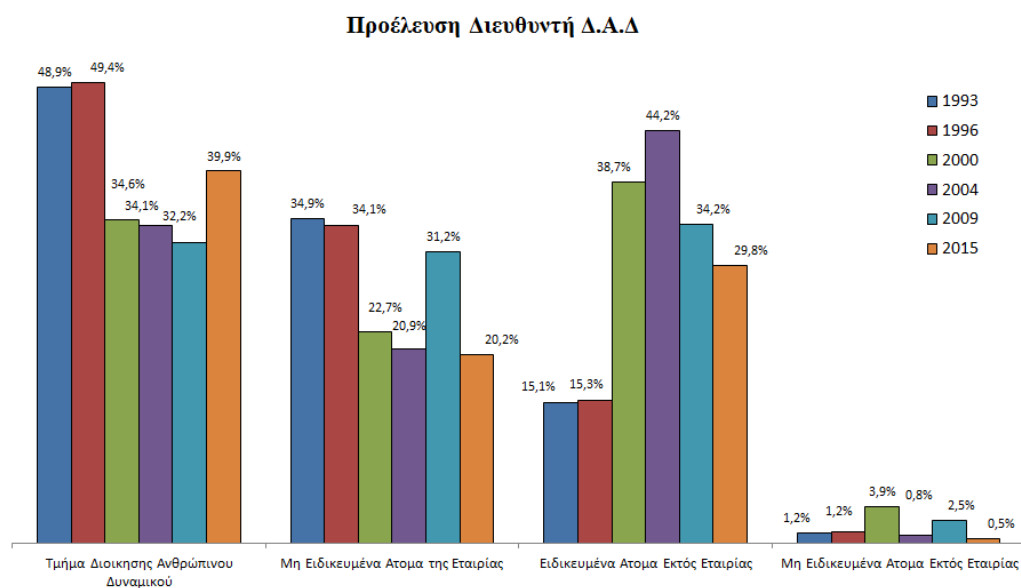


Ο διευθυντής της ΔΑΔ εμφανίζει μεγάλα ποσοστά προέλευσης από το εσωτερικό της εταιρείας. Τα ποσοστά των διευθυντών από άτομα μη ειδικευμένα της εταιρείας, όσο ο κλάδος αναπτύσσεται μειώνονται και παραχωρούν τις θέσεις στα εξειδικευμένα άτομα του χώρου με γνώσεις και δεξιότητες.

Οι εργαζόμενοι αναβαθμίζονται εσωτερικά, παρακολουθώντας εκπαιδευτικά προγράμματα, στελεχώνοντας την θέση του διευθυντή ΔΑΔ. Η θέση μπορεί να καλυφθεί και από άτομα εκτός της εταιρείας με την κατάλληλη πάντα εξειδίκευση. Τα άτομα αυτά έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν νέες ιδέες και καινοτομίες, αφού έρχονται από άλλους χώρους και τους ακολουθούν ερεθίσματα και εμπειρίες που πιθανόν να μην έχουν τα άτομα της εταιρείας. Οι εξειδικευμένοι διευθυντές από το εσωτερικό της επιχείρησης και οι διευθυντές με ειδίκευση εκτός της επιχείρησης είναι οι δύο ομάδες που στελεχώνουν διευθυντικές θέσεις ΔΑΔ.

Όσο πιο εξειδικευμένα άτομα στελεχώνουν το τμήμα της ΔΑΔ σε μια επιχείρηση, τόσο μικρότερη γίνεται η ανάγκη για βοήθεια από εξωτερικούς συμβούλους.

Διάγραμμα 10

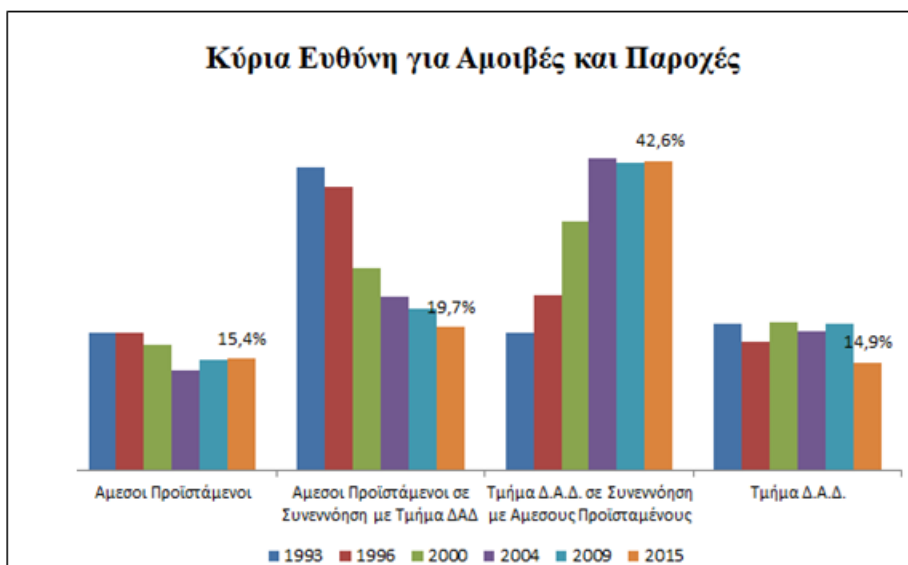


Κύρια ευθύνη για Αμοιβές και Παροχές

Στις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνονται και οι αμοιβές και οι παροχές του δυναμικού της επιχείρησης.

Αρχικά, η κύρια ευθύνη ήταν στην υπευθυνότητα των άμεσων προϊστάμενων. Τα πρώτα χρόνια, όταν έκανε την εμφάνισή της η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και άρχισαν να δημιουργούνται τα ανεξάρτητα τμήματα της ΔΑΔ, το θέμα των αμοιβών και παροχών ρυθμιζόταν σε συνεργασία των δύο αυτών τμημάτων. Πολλές επιχειρήσεις είχαν άμεσα εμπλεκόμενους τους προϊστάμενους, οι οποίοι συνεργάζονταν με τα στελέχη της ΔΑΔ στο κομμάτι αυτό. Η έρευνα έδειξε πως όσο τα τμήματα της ΔΑΔ αναπτύσσονταν μέσα στις επιχειρήσεις, η συνεργασία αυτή άλλαξε μορφή κάνοντας ρυθμιστή των αμοιβών και παροχών την ΔΑΔ, η οποία συνεργαζόταν με τους προϊστάμενους των τμημάτων. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν την ΔΑΔ αποκλειστικό ρυθμιστή των αμοιβών και των παροχών είναι μικρό, της τάξεως του 14,9% το 2015, το οποίο είναι και το μικρότερο από όταν ξεκίνησε η έρευνα.

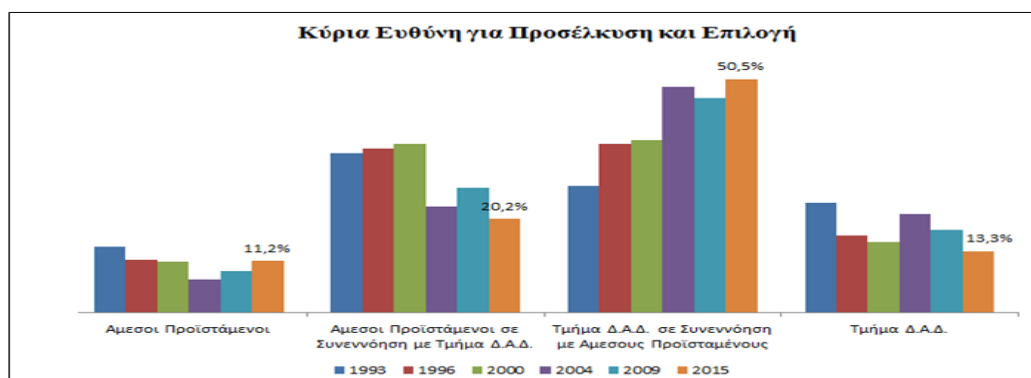
Διάγραμμα 11



Κύρια ευθύνη για προσέλκυση και επιλογή

Για την ευθύνη προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού το ποσοστό που κατέχουν οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι μικρό. Η συνεργασία τους με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με το πέρασμα του καιρού χάνει σε ποσοστά, αφήνοντας την ΔΑΔ υπεύθυνη με μεγάλη διαφορά να συνεχίζει την συνεργασία όταν είναι χρήσιμο. Οι επιχειρήσεις, στις οποίες η ΔΑΔ απασχολείται αποκλειστικά με την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού, ανέρχονται στο ποσοστό του 13.3%. Το ότι το ποσοστό της συνεργασίας ΔΑΔ και προϊσταμένων είναι τόσο μεγάλο, δείχνει ότι πρόκειται για μια συνεργασία που είναι αποτελεσματική και δικαίως προτιμήθηκε από το μεγαλύτερο μέρος του κλάδου τα των επιχειρήσεων.

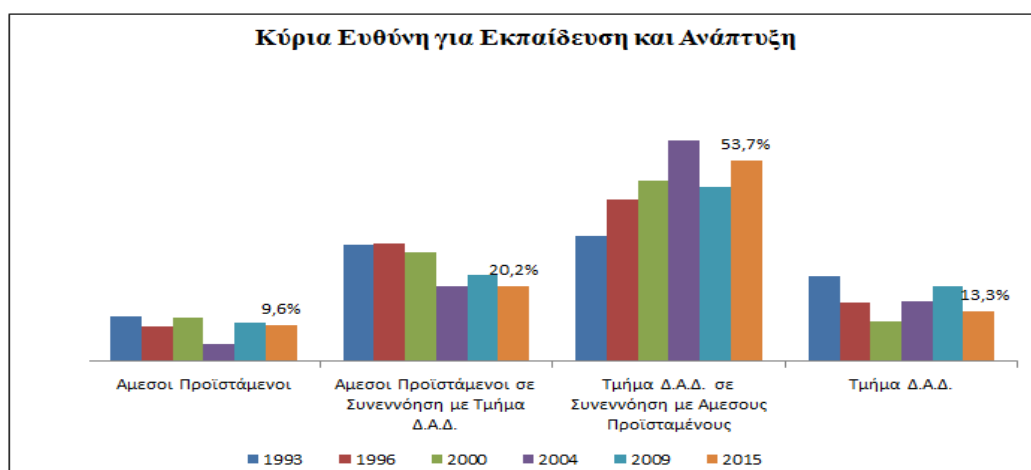
Διάγραμμα 12



Κύρια ευθύνη για εκπαίδευση και ανάπτυξη

Το θέμα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στις επιχειρήσεις αποτελούσε ανέκαθεν αρμοδιότητα της ΔΑΔ. Από το 1996 ως το 2015 τα ποσοστά είναι ψηλά, αλλά όσο η ΔΑΔ καθιερώνει το έργο της και ενθαρρύνει την εξειδίκευση, τόσο περισσότερο ενισχύεται και η ανάγκη για εκπαίδευση.

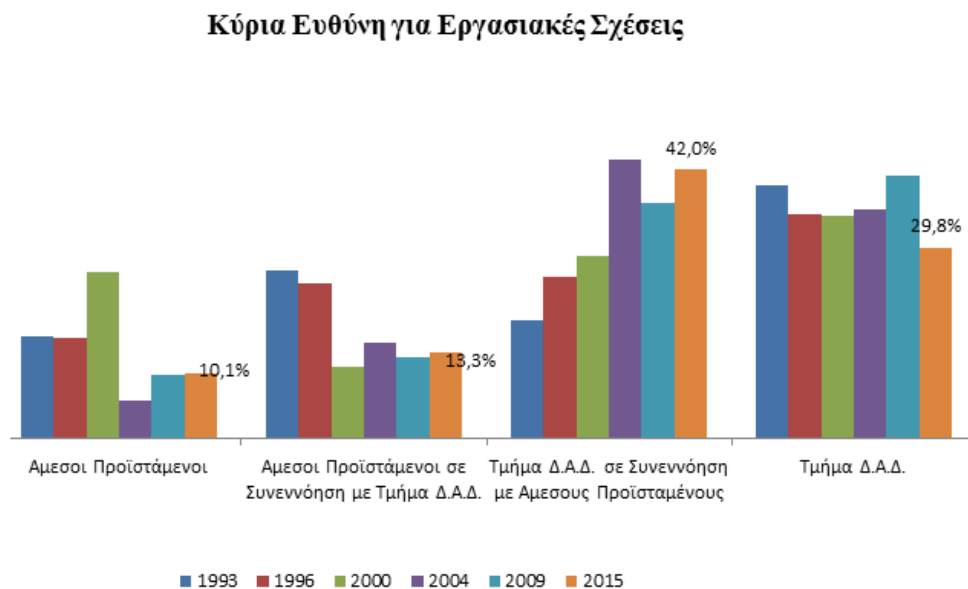
Διάγραμμα 13



Κύρια ευθύνη για εργασιακές σχέσεις και ευθύνη

Οι εργασιακές σχέσεις είναι μία ευθύνη που την έχει η ΔΑΔ σε συνεργασία με τους άμεσους προϊστάμενους ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου υπάρχει και συνδικαλιστικός οργανισμός. Οι εργασιακές σχέσεις είναι μια λειτουργία των επιχειρήσεων που χρειάζεται ειδικούς χειρισμούς και δεν είναι λίγες οι φορές που οι χειρισμοί γίνονται αποκλειστικά από το τμήμα της ΔΑΔ.

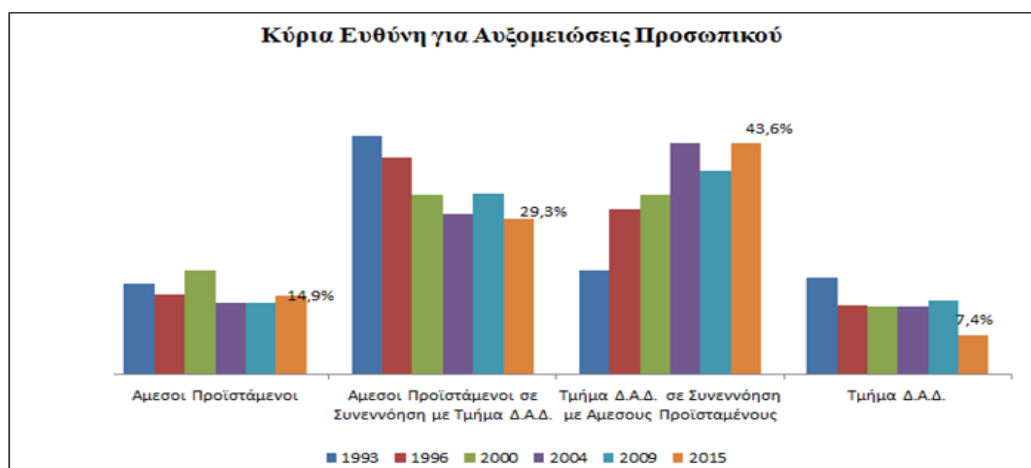
Διάγραμμα 14



Κύρια ευθύνη για αζομείωση προσωπικού

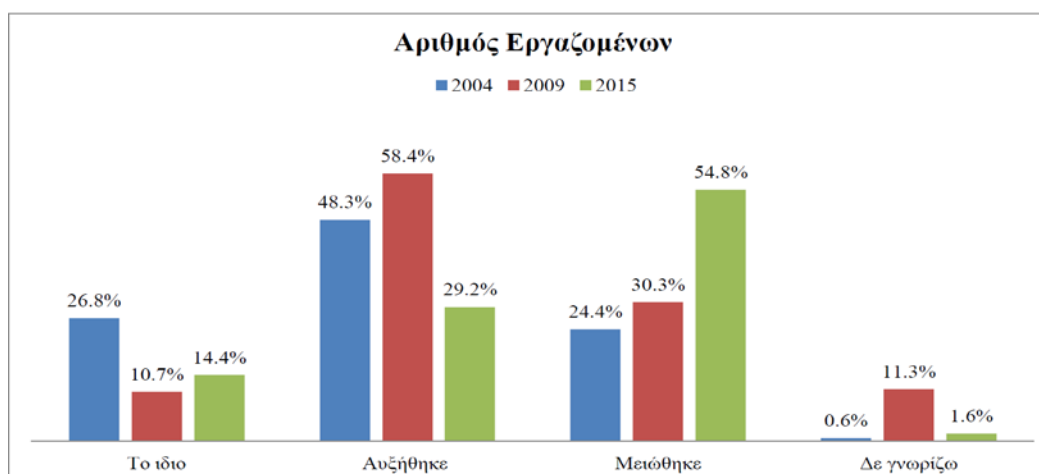
Κοινή πολιτική ακολουθείται ανάμεσα στην ΔΑΔ και στα στελέχη γραμμής στο θέμα των αζομειώσεων του προσωπικού, όπου η γνώμη και η γνώση των δευτέρων είναι πολύ σημαντική για την λήψη αποφάσεων.

Διάγραμμα 15



Κατά την διάρκεια της έρευνας και έχοντας υπ' όψιν πως πρόκειται για μια πολύ δύσκολη περίοδο για την ελληνική οικονομία, ο αριθμός των εργαζομένων έπεσε πάρα πολύ, με την μεγαλύτερη μείωση να παρατηρείται το 2015 όπου το ποσοστό έφτασε το 54.8%. Την περίοδο αυτή τα ποσοστά της ανεργίας άγγιξαν το 25.2%, με αυτά των νέων να αγγίζουν το 48.3% (Eurostat Ιούνιος 2015). Η μείωση του προσωπικού στις εταιρείες αντιμετωπίστηκε με εναλλακτικές μορφές εργασίας, με την καθιέρωση του μειωμένου ωραρίου και την κάλυψη θέσεων από άτομα με πολλαπλά καθήκοντα.

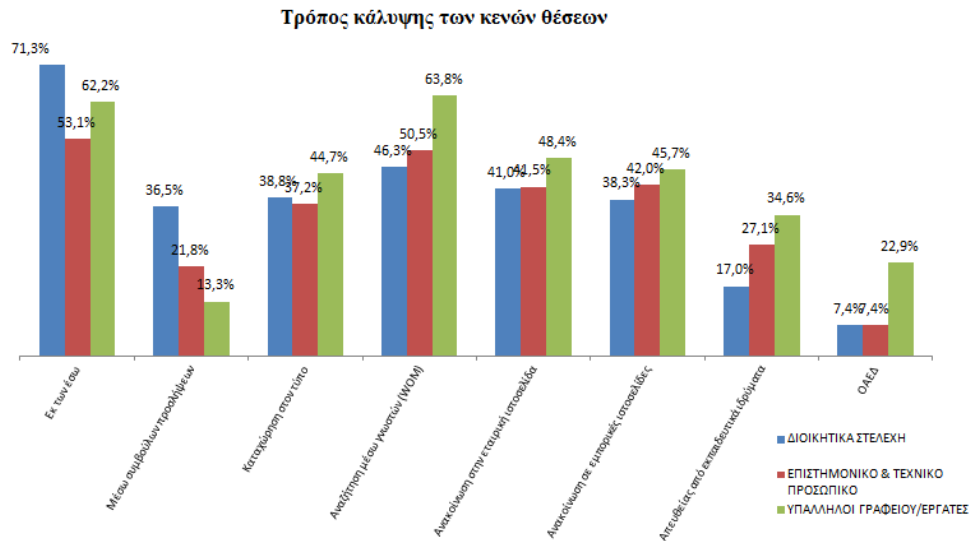
Διάγραμμα 16



Τρόποι κάλυψης κενών θέσεων και τρόποι επιλογής

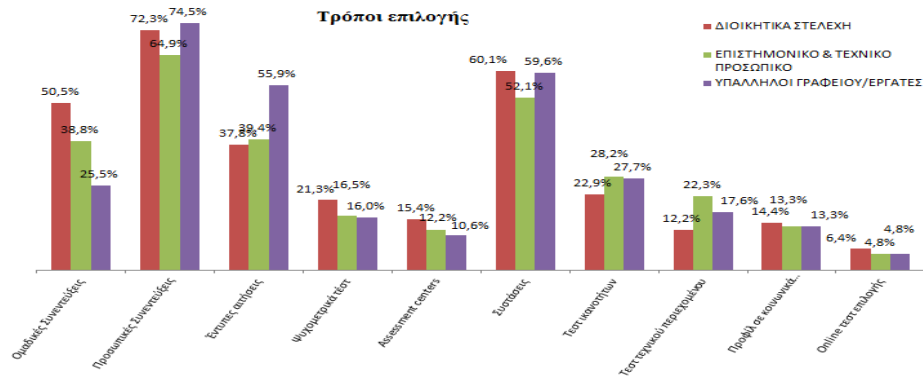
Όταν σε μία επιχείρηση προκύψει η ανάγκη για να καλυφθεί μια θέση, τότε υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να γίνει αυτό. Για τα διοικητικά στελέχη η εσωτερική μετακίνηση αναδεικνύεται ο καλύτερος τρόπος και ακολουθεί η αναζήτηση μέσω γνωστών. Με τους ίδιους τρόπους γίνεται και η κάλυψη θέσεων εργασίας στο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό, καθώς και στους υπαλλήλους γραφείου. Τα μικρότερα ποσοστά παρατηρούνται στην κάλυψη μέσω συμβούλων προσλήψεων και μέσω του ΟΑΕΔ.

Διάγραμμα 17



Η επιλογή των ατόμων για τις θέσεις εργασίας γίνεται με μεθόδους επιλογής όπως οι ομαδικές συνεντεύξεις, οι προσωπικές συνεντεύξεις, έντυπες αιτήσεις, συστάσεις, τεστ ικανοτήτων κλπ. Οι προσωπικές συνεντεύξεις και η μέθοδος των συστάσεων συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά. Οι υπόλοιπες μέθοδοι και ιδιαίτερα κάποιες από αυτές χρησιμοποιούνται σε συγκεκριμένες ειδικότητες, όπως τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ τεχνικών χαρακτηριστικών.

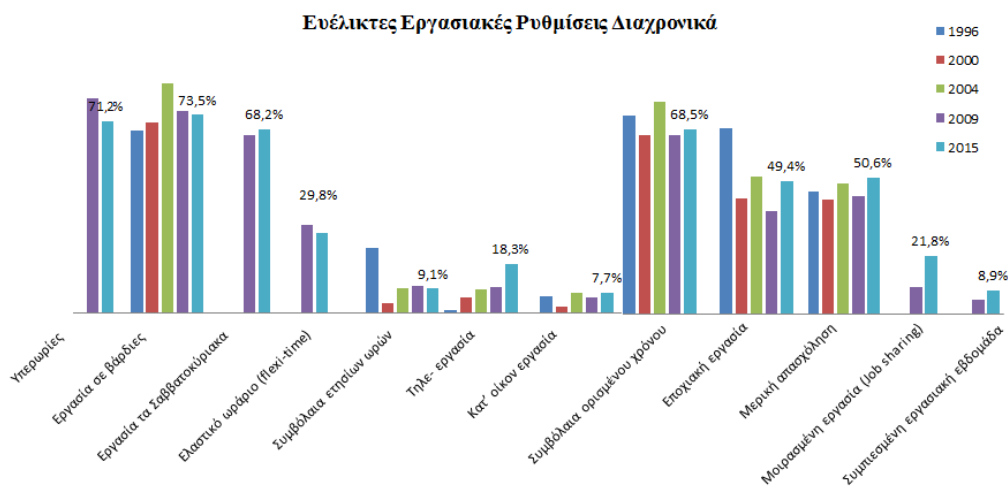
Διάγραμμα 18



Ευέλικτες μορφές εργασίας, ρυθμίσεις και προγράμματα δράσης

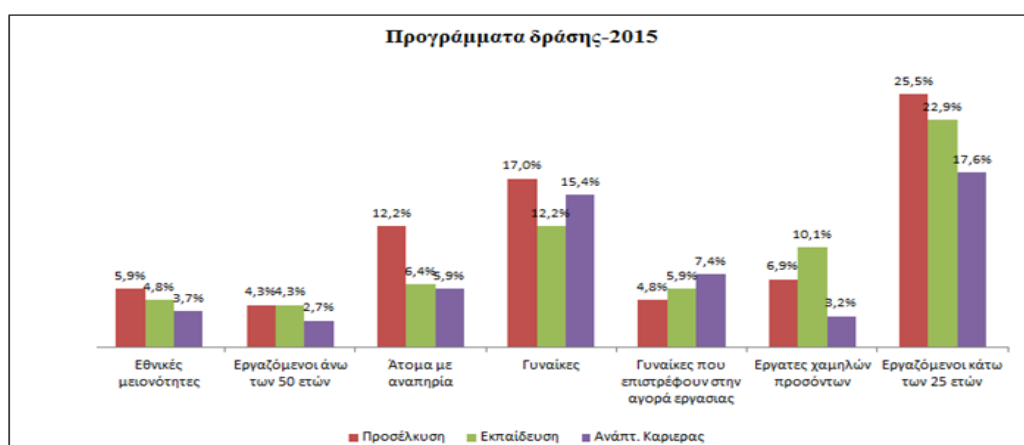
Ακολουθεί η ανάλυση των πρακτικών απασχόλησης, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εργασία σε βάρδια, την υπερωρία και τα συμβόλαια ορισμένου χρόνου. Οι υπόλοιπες πρακτικές εργασίας παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά, όμως κάποιες από αυτές χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις τρεις επικρατέστερες όπως η κατ' οίκον εργασία και η on line εργασία.

Διάγραμμα 19



Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα για τις μειονοτικές ομάδες του πληθυσμού όπως τις γυναίκες, τους ΑΜΕΑ, άτομα άνω των 50 ή κάτω των 25 και εθνικών μειονοτήτων. Με τα προγράμματα αυτά υποστηρίζουν πως όλες οι εργασιακές ομάδες πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες και δυνατότητες, ώστε να αναδείξουν τα ταλέντα τους. Βέβαια, τέτοιου είδους προγράμματα υποστηρίζονται και επιδοτούνται και από το ίδιο το κράτος, με αποτέλεσμα να είναι ελκυστικά για τις επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 20

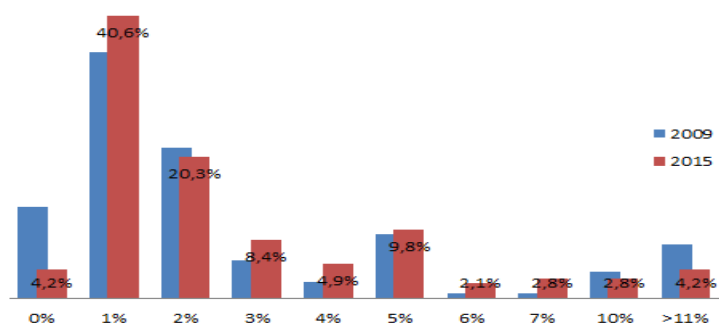


Η επένδυση στην εκπαίδευση

Το πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της και πόσο πολύ βασίζεται στο μεγάλο για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της φαίνεται από την επένδυση που κάνει για την εκπαίδευση του. Αν και τα ποσοστά την πενταετία της έρευνας έχουν πτώση, η ανάγκη για εξειδίκευση και τεχνογνωσία είναι πλέον ιδιαίτερα σημαντική.

Διάγραμμα 21

Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας

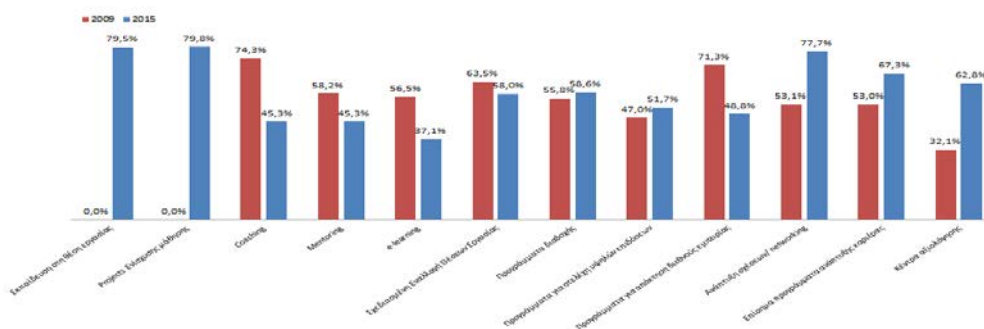


Ανάπτυξη καριέρας

Η μεταφορά της ευθύνης από τον οργανισμό στο ίδιο το άτομο δίνουν την δυνατότητα να εξελίσσεται ο εργαζόμενος ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Επακόλουθο είναι να ακολουθούν και οι εργαζόμενοι την τάση της εποχής και να αναπτύσσουν τις ανάλογες δεξιότητες και τεχνογνωσίες, που θα τους προσφέρουν αναβάθμιση και αναγνωρισιμότητα στον επαγγελματικό τους χώρο. Παρακάτω φαίνονται οι μέθοδοι και ο βαθμός χρήσης τους στην ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων στην Ελλάδα διαχρονικά .

Διάγραμμα 22

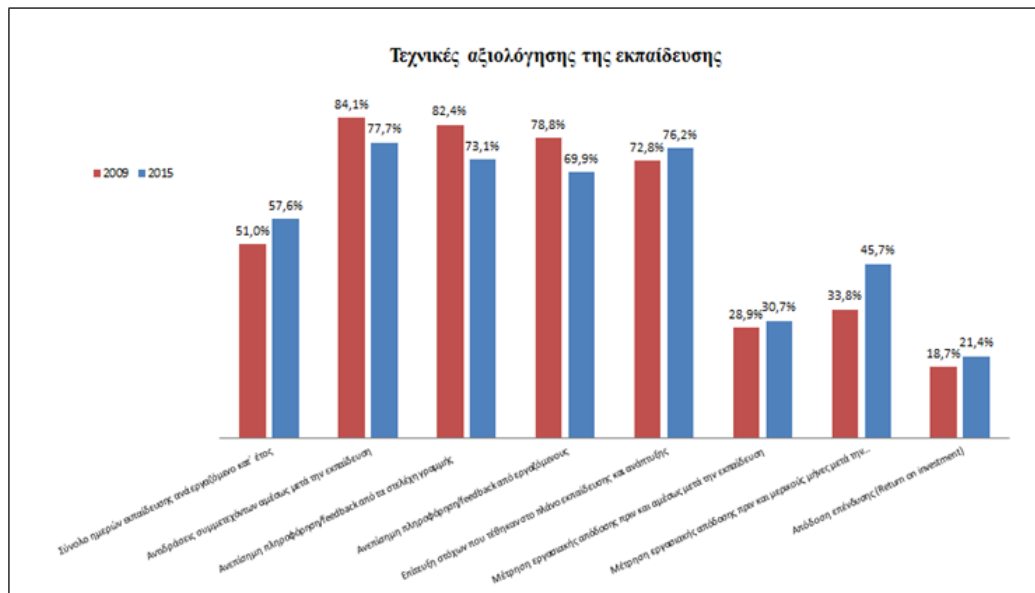
Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας



Αξιολόγηση της εκπαίδευσης και των στελεχών

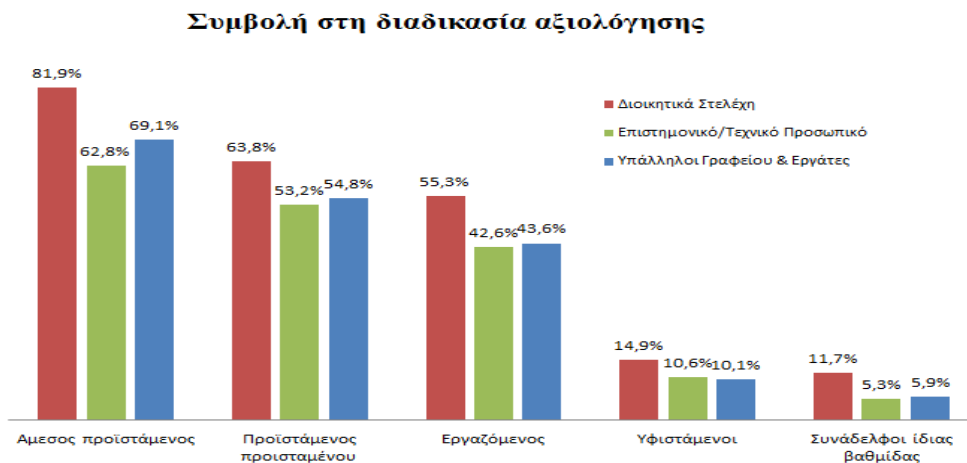
Σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόζει μια επιχείρηση διατίθενται πόροι και χρόνος, που στο τέλος θα πρέπει να ελεγχθεί από τους διοργανωτές αν τα αποτελέσματα ήταν τα επιθυμητά. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι κάτι που οι εταιρείες κάνουν συστηματικά όλα τα χρόνια, χρησιμοποιώντας μεθόδους με επικρατέστερη αυτήν της άμεσης αντίδρασης του εκπαιδευόμενου αμέσως μετά την λήξη της.

Διάγραμμα 23



Τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που δέχονται την περισσότερη αξιολόγηση, αφού δέχονται την κριτική και την αξιολόγηση από όλες τις υπόλοιπες ομάδες εργαζομένων. Ακολουθούν οι υπάλληλοι γραφείου και οι εργάτες. Τεχνικοί και επιστημονικές ομάδες συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά ενδιαφέροντος για αξιολόγηση.

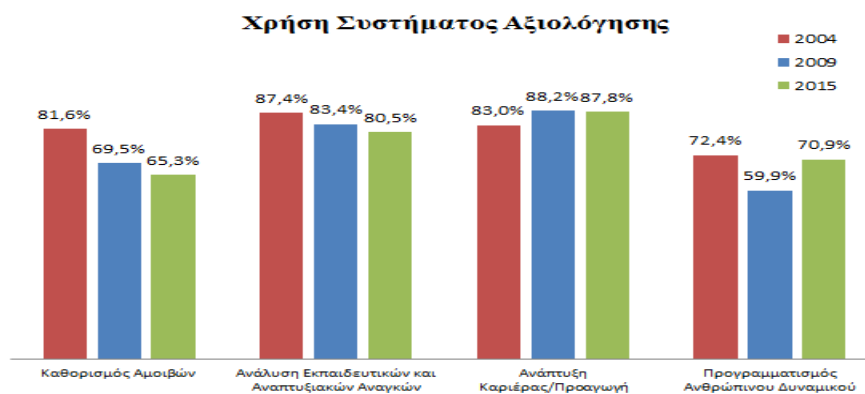
Διάγραμμα 24



Συστήματα αξιολόγησης και αμοιβές

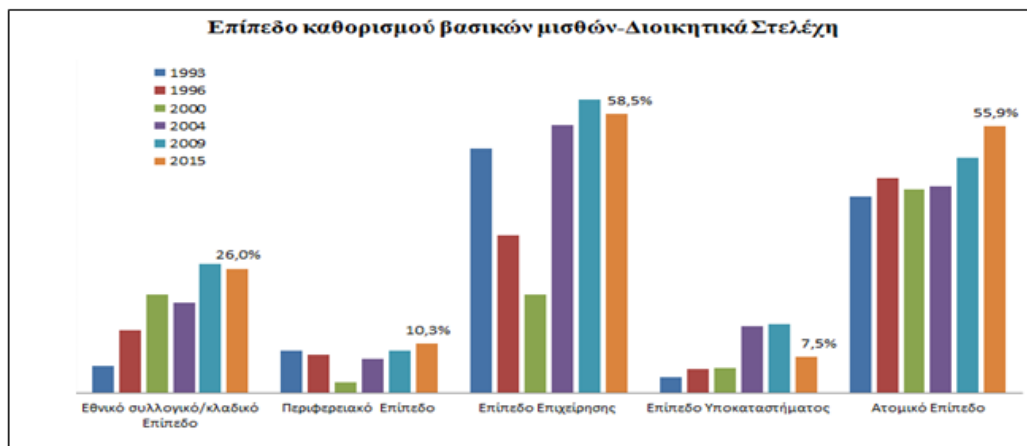
Από την έρευνα προκύπτει πως τα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή του προσωπικού. Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία που συμπεριλαμβάνει όλο και περισσότερα άτομα με σκοπό την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Διάγραμμα 25



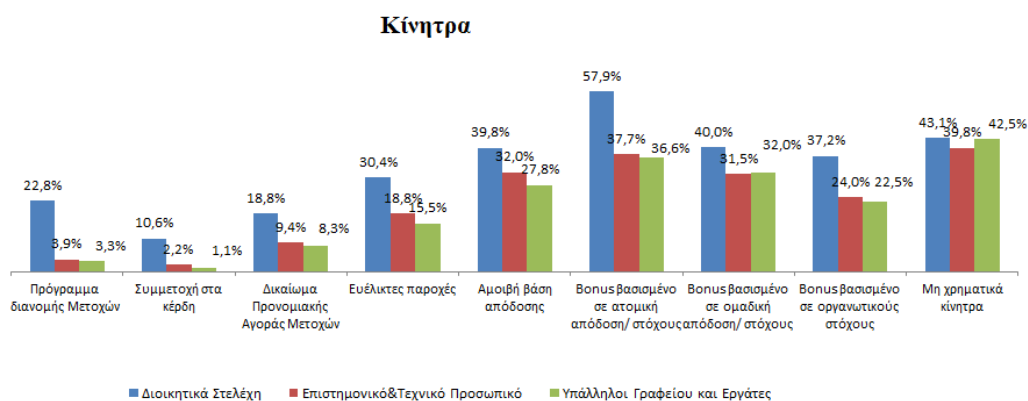
Η αμοιβή έχει απόλυτη σχέση με την απόδοση και αυτό έχει προκύψει από την αύξηση του ανταγωνισμού και την ανάγκη για εξειδίκευση και τεχνογνωσία. Οι αμοιβές των στελεχών της Διοίκησης καθορίζονται σε ατομικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης, σε αντίθεση με τις άλλες ομάδες εργαζομένων οι οποίες καθορίζονται σε επίπεδο συλλογικών και κλαδικών συμβάσεων.

Διάγραμμα 26



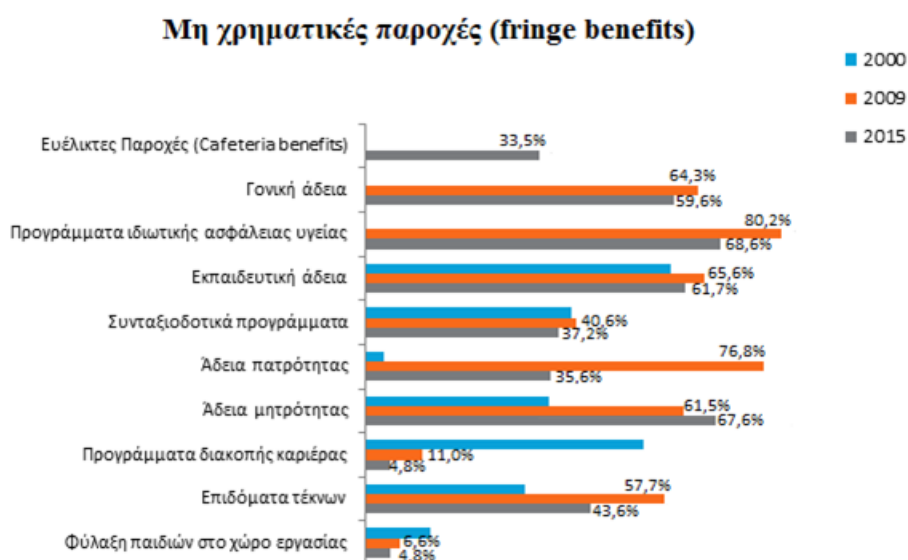
Μια μέθοδος αμοιβής, η οποία ανεβάζει πολύ και τα ποσοστά της απόδοσης και της πίστης του εργαζομένου στην επιχείρηση είναι τα κίνητρα. Πολλά από αυτά είναι θελκτικά για τους εργαζόμενους, όμως αυτά που είναι πιο επιθυμητά είναι τα bonus για την ατομική απόδοση και τα μη χρηματικά κίνητρα.

Διάγραμμα 27



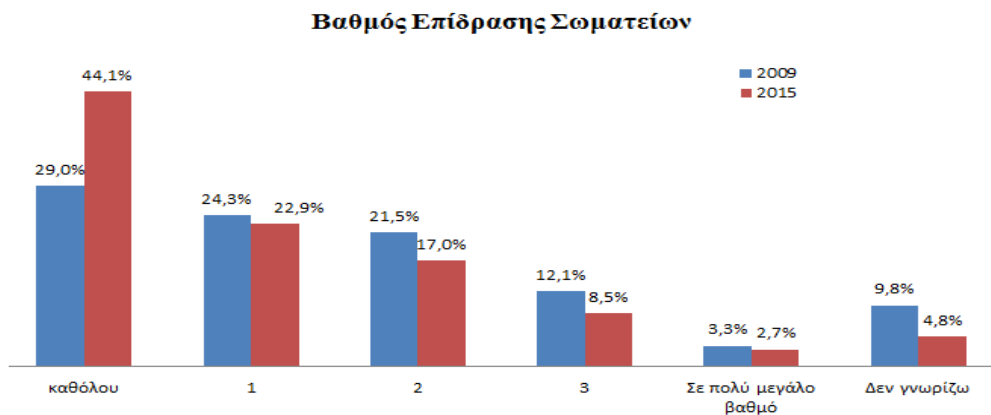
Από τα κίνητρα μη χρηματικής αμοιβής, αυτά που έχουν μεγαλύτερη απήχηση είναι τα προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης υγείας και η πρόσθετη άδεια μητρότητας. Λόγω της οικονομικής κρίσης έχουν μειωθεί οι επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν, οι οποίες επί το πλείστον είναι πολυεθνικές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 28



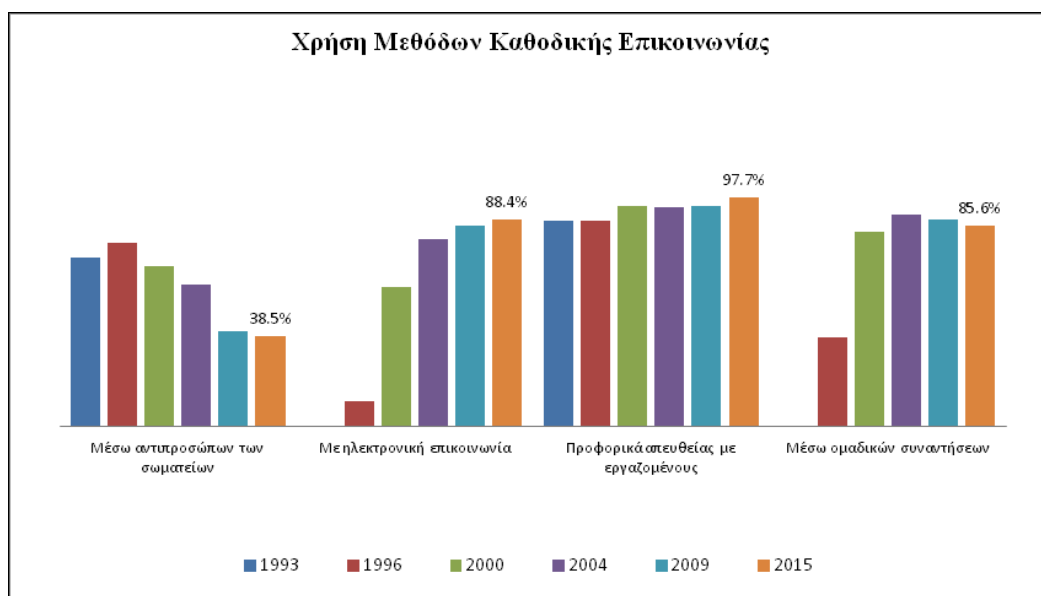
Πριν από την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και την πρόοδο της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις προασπίζονταν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους οι οποίοι προασπίζονταν την ευημερία τους μέσω των σωματίων τους. Η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η διαφορετική προσέγγιση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων, σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση, κράτησαν σε χαμηλά επίπεδα την δράση των εργατικών σωματίων. Οι σχέσεις εργοδοσίας και ανθρώπινου δυναμικού έγιναν πιο προσωπικές και οι ατομικές συμβάσεις σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του κλάδου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρέασαν το βαθμό επίδρασης των σωματείων.

Διάγραμμα 29



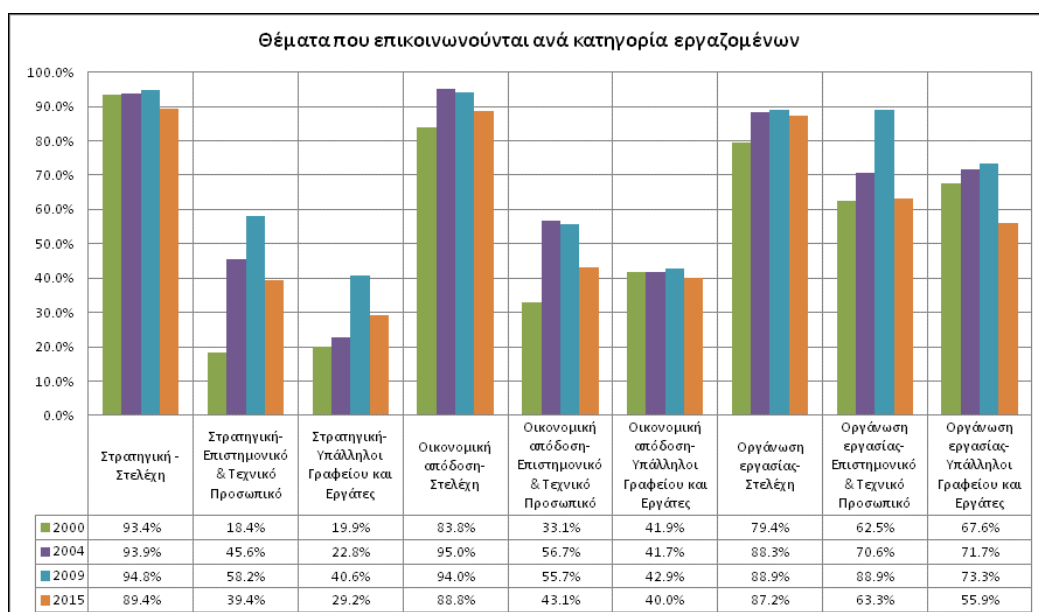
Η αλλαγή της μορφής επικοινωνίας με την ΔΑΔ να αναπτύσσεται, έναντι των σωματείων, σε άμεση επικοινωνία με τον εργαζόμενο έδωσε μεγάλα ποσοστά χρήσης της προφορικής συνεννόησης με τους εργαζόμενους και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Η χρήση των ομαδικών συναντήσεων και μέσω των αντιπροσώπων των σωματείων χρησιμοποιούνται ελάχιστα.

Διάγραμμα 30



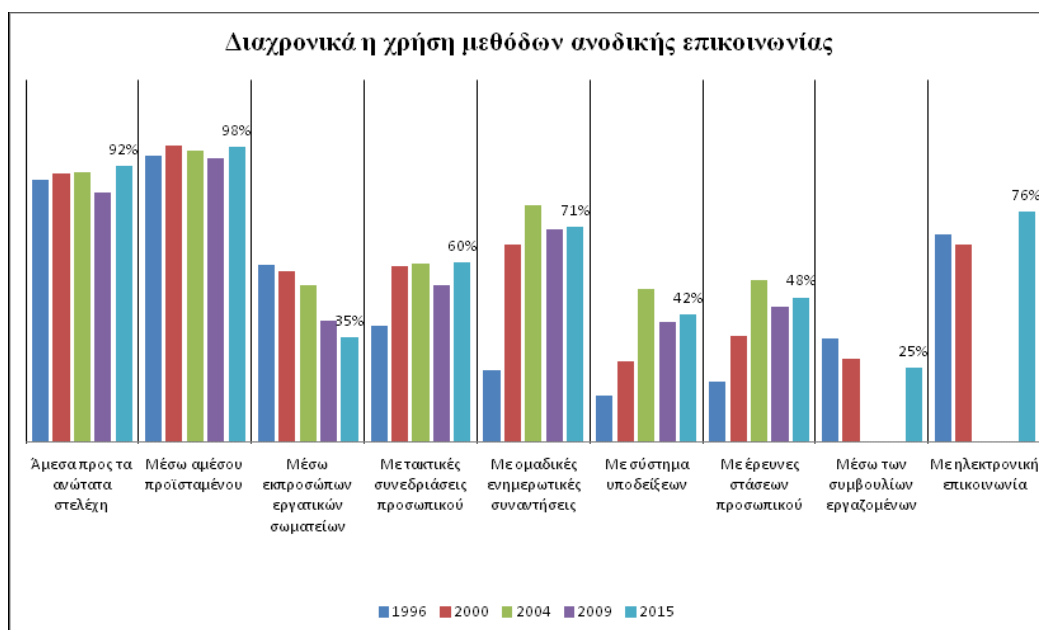
Στην Ελλάδα, η δημιουργία των τμημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η στροφή στην αποτελεσματική επικοινωνία έδωσε άλλον αέρα στην διαχείριση θεμάτων στρατηγικής, οργάνωσης και οικονομίας στον κλάδο των επιχειρήσεων. Τα τρία αυτά θέματα παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά αποτελεσματικότητας με χρήση της καθοδικής επικοινωνίας, ανεβάζοντας τον δείκτη επιβίωσης των εταιρειών σε μια πολύ δύσκολη οικονομικά περίοδο για τον κλάδο.

Διάγραμμα 31



Η ανοδική επικοινωνία έχει σχέση με την παρουσίαση των ιδεών των εργαζομένων στην Διοίκηση. Η αλλαγή και η καινοτομία πολλές φορές έχει βασιστεί στις ιδέες που προέρχονται από το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επικρατέστεροι τρόποι μεταφοράς των ιδεών αυτών προς τα ανώτερα κλιμάκια είναι μέσω του άμεσου προϊστάμενου και άμεσα προς τα ανώτερα στελέχη.

Διάγραμμα 32



Μεταξύ των δύο μορφών επικοινωνίας, η καθοδική παρουσιάζει σταθερότητα κατά την διάρκεια της έρευνας, με εξαίρεση την επικοινωνία μέσω των σωματείων εκπροσώπησης όπου παρατηρείται μείωση επηρεαζόμενη από την οικονομική κρίση. Έτσι, τα στελέχη γραμμής οδηγούνται στο να περιλαμβάνουν όλο και λιγότερο τις κατώτερες βαθμίδες στα σημαντικά θέματα και την λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, η ανοδική επικοινωνία παρουσιάζει μια σταθερότητα, που όμως στην διάρκεια της έρευνας από το 2009 – 2015 έχει ανοδική πορεία.

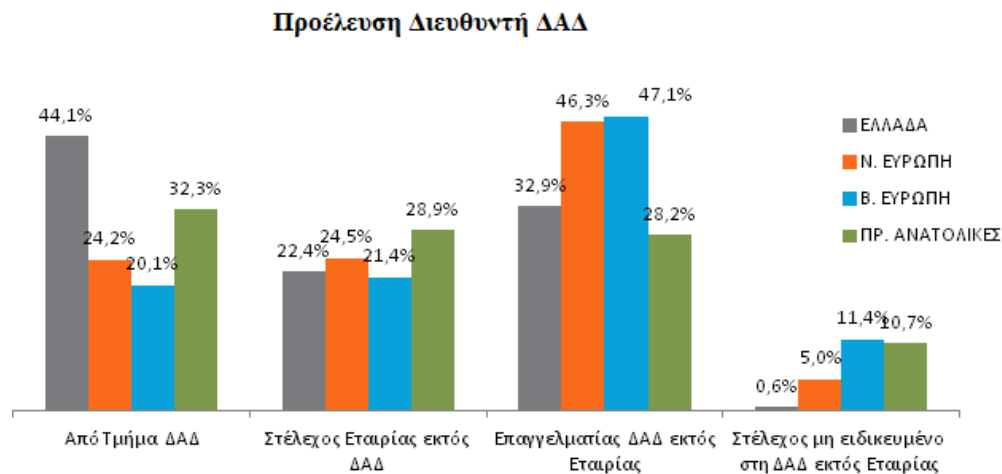
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές Χώρες

Η Ελλάδα συμμετείχε στην έρευνα και στους 6 κύκλους. Η σύγκριση των χωρών που συμμετείχαν αφορά το τελευταίο έτος της έρευνας (2015). Στον κύκλο αυτό, από την Ευρώπη συμμετείχαν 17 χώρες και η ανάλυση πραγματοποιείται σε 6 ενότητες.

Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

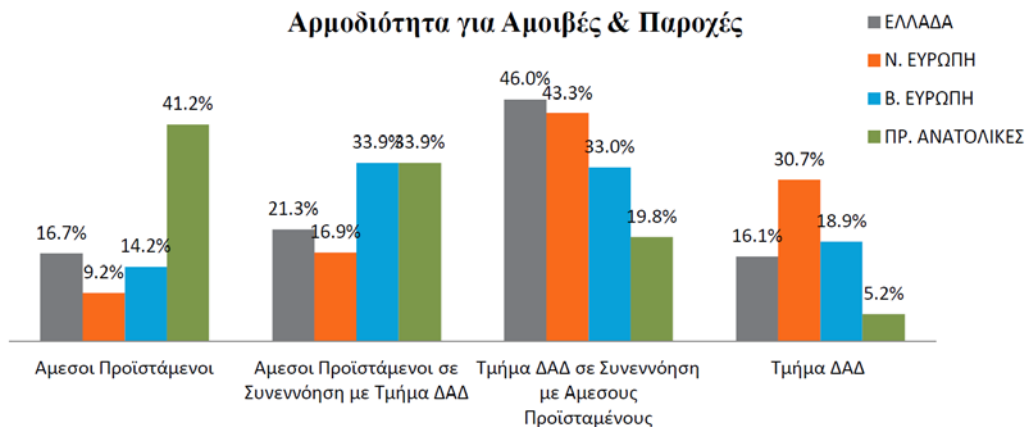
Οι διευθυντές ΔΑΔ στην Ελλάδα προέρχονται μέσα από τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε αντίθεση με τις άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες που προέρχονται από επαγγελματίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εκτός της επιχείρησης.

Διάγραμμα 33



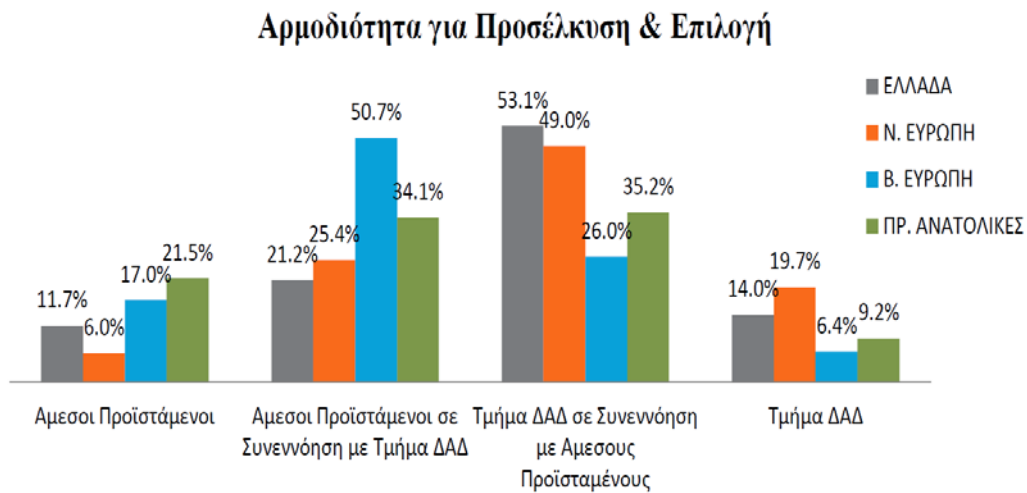
Η Ελλάδα κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά στην εκχώρηση των αρμοδιοτήτων Αμοιβών και Παροχών, όπου η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τον κύριο λόγο σε συνεννόηση με τους άμεσους προϊστάμενους .

Διάγραμμα 34

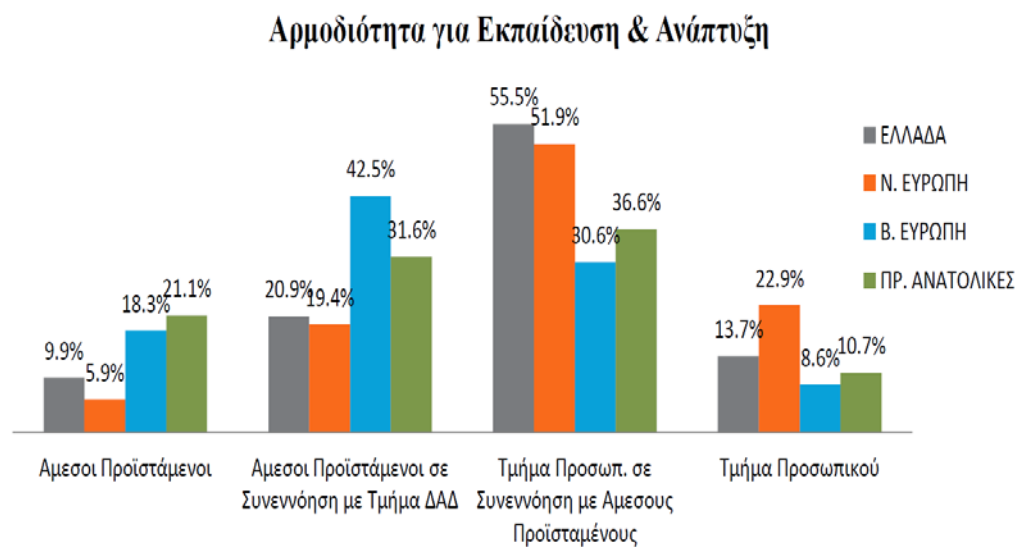


Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα την ανεβάζει στα μεγαλύτερα ποσοστά και στην αρμοδιότητα προσέλκυσης και επιλογής. Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές Χώρες, η παρουσία της είναι πολύ ισχυρή στον χώρο. Ανάλογα είναι τα ποσοστά και για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αυξομείωση του προσωπικού και τις εργασιακές σχέσεις.

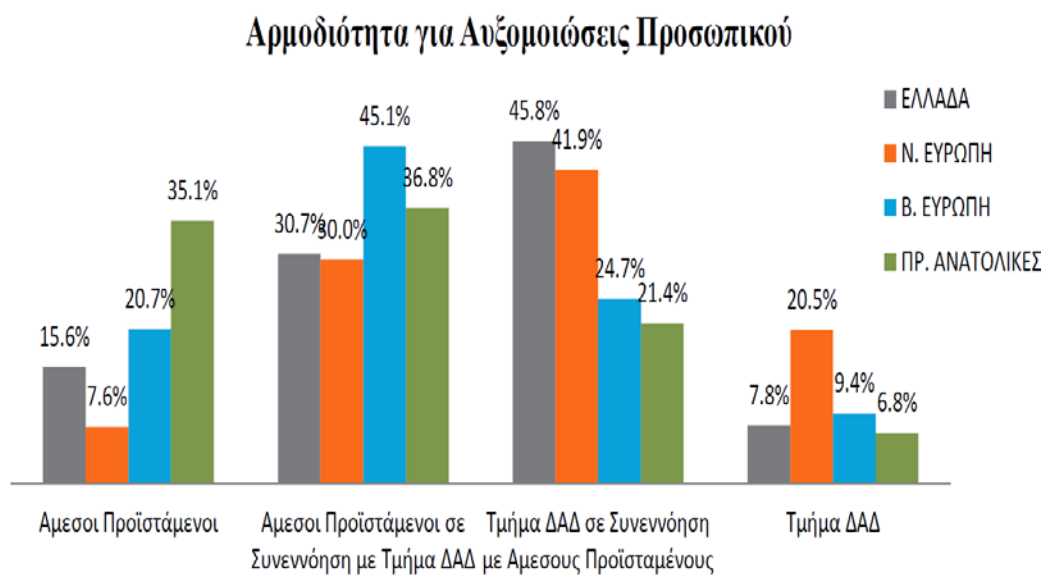
Διάγραμμα 35



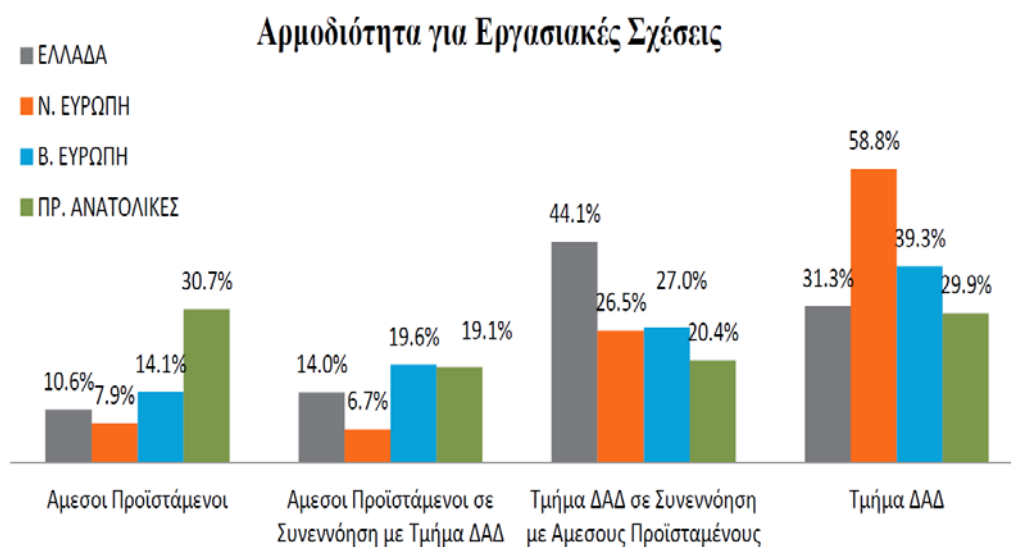
Διάγραμμα 36



Διάγραμμα 37



Διάγραμμα 38



Η ισχυρή παρουσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα δείχνει, σε σχέση με τις Ευρωπαϊκές χώρες, πως καθοδηγεί τα στελέχη γραμμής. Στις Ευρωπαϊκές χώρες τα στελέχη γραμμής είναι πιο δραστήρια με

περισσότερες αρμοδιότητες και ενεργή συμμετοχή στην Διοίκηση. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα στελέχη γραμμής αναφέρεται και στην διεθνή βιβλιογραφία και αναμένεται από πλευράς μας η πορεία της προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

Η αξιολόγηση του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

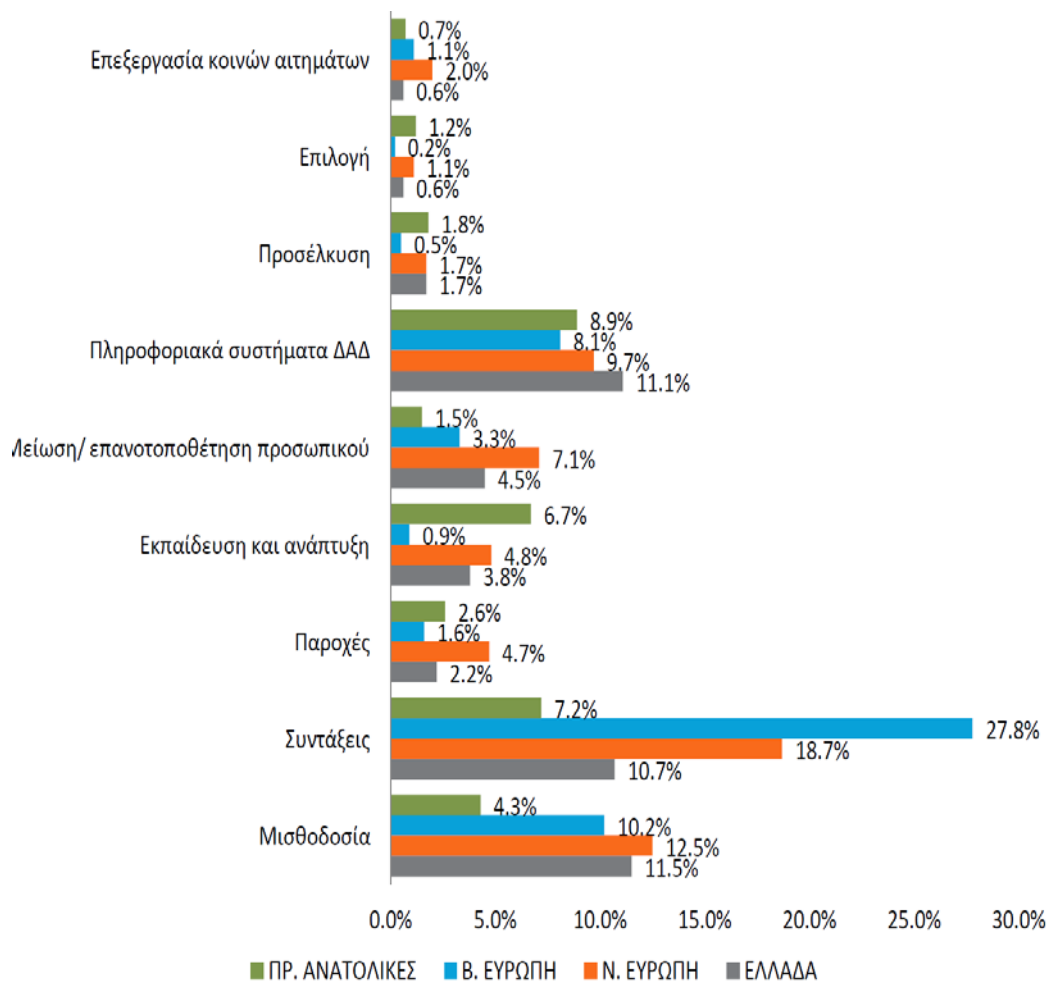
Η αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ στον χώρο των επιχειρήσεων αποδεικνύεται από την συνεχή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Η αξιολόγηση στον χώρο δεν είναι εύκολη διότι τα αποτελέσματά της αφορούν το σύνολο της επιχείρησης, είναι μακροπρόθεσμα και σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Ενώ τα ποσοστά αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο των χωρών είναι χαμηλά η Ελλάδα βρίσκεται στα υψηλά ποσοστά.

Πίνακας 2

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μεσαίο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
ΕΛΛΑΔΑ	10,4%	6%	25,3%	26,9%	31,3%
B. ΕΥΡΩΠΗ	8,3%	9,4%	21,4%	36,5%	24,5%
N. ΕΥΡΩΠΗ	13,4%	24,7%	34,1%	21,3%	6,5%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΕΣ	22,8%	10,9%	24,4%	21,3%	20,6%
Μ.Ο.	16%	16,5%	28,4%	23,6%	15,6%

Παρ ' όλο που στην Ελλάδα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ηγετικό ρόλο στην διοίκηση της επιχείρησης, σε θέματα μισθοδοσίας και πληροφοριακών συστημάτων απευθύνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η παρουσία της ΔΑΔ στον χώρο των επιχειρήσεων έχει καθαρά διοικητικό χαρακτήρα, χωρίς στοιχεία οικονομικής διοίκησης.

Διάγραμμα 39



Γραπτές Πολιτικές και Στρατηγικές

Η γραπτές πολιτικές και στρατηγικές, που αφορούν θέματα ΔΑΔ, δείχνουν τη σοβαρότητα που αποδίδεται στις δραστηριότητες που υλοποιούνται από αυτήν. Ο τρόπος αυτός διατύπωσης δείχνει επαγγελματισμό στον τρόπο διαχείρισης θεμάτων που αφορούν τις αμοιβές, την εκπαίδευση κ.α, αλλά και την έμφαση που αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Η Ελλάδα χρησιμοποιεί πολύ την πρακτική της γραπτής πολιτικής και στρατηγικής αυξάνοντας διαχρονικά τα ποσοστά της.

Πίνακας 3 Γραπτές Πολιτικές και Στρατηγικές

	Δήλωση αποστολής	Επιχειρηματική στρατηγική	Στρατηγική ΔΑΔ	Στρατηγική Προσέλκυσης	Στρατηγική Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης	Δήλωση ΕΚΕ	Πολιτική για τη διασυνδετικότητα
ΕΛΛΑΔΑ 2015	72,4%	82,1%	69,8%	60,8%	74,2%	57%	34,7%
N. ΕΥΡΩΠΗ	87,1%	80%	64,5%	71,9%	75,9%	49,4%	41,1%
B. ΕΥΡΩΠΗ	91,5%	89,6%	73%	57,2%	62,6%	45,6%	44,2%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	81,7%	82,2%	62,6%	53,3%	64,9%	51%	33,6%
Μ.Ο.	86,6%	85,5%	68,3%	57,8%	65,6%	48,8%	39,5%

Πίνακας 11: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα

	2000	2004	2009	2015
Δήλωση Αποστολής	49%	62.9%	61,1%	72,4%

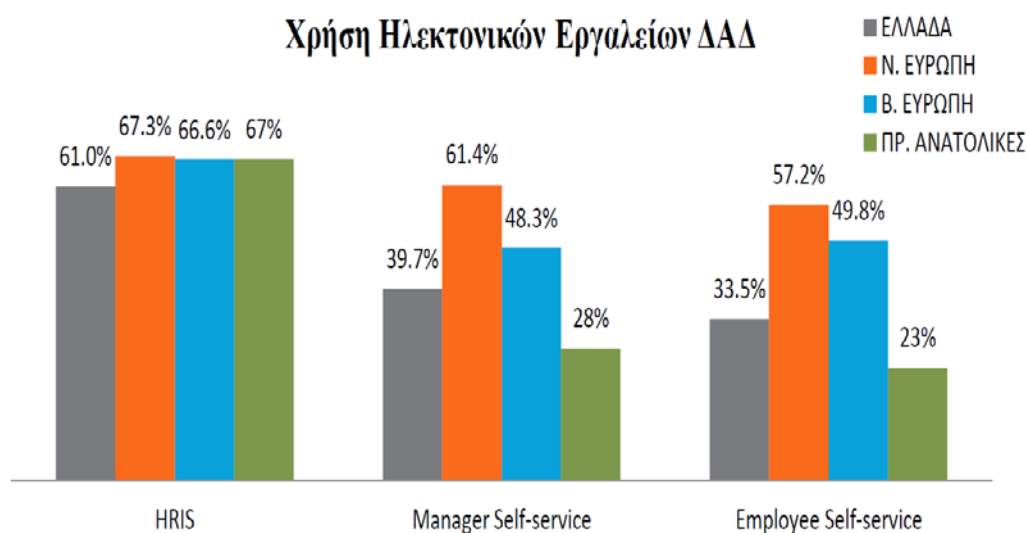
	2000	2004	2009	2015
Επιχειρησιακή Στρατηγική	59%	58.4%	61%	82,1%
Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού	49%	51.1%	50,2%	69,8%

Η τεχνολογική υποστήριξη της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων είναι πλέον απαραίτητη σε όλους τους οργανισμούς. Η σημαντικότητά τους στην οργάνωση και την συγκέντρωση στοιχείων των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών διευκολύνει την δουλειά και την αποτελεσματική της έκβαση.

Οι Σκανδιναβικές χώρες κατέχουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα στην χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και η Ελλάδα είναι πολύ κοντά στους ΜΟ της Ευρώπης.

Διάγραμμα 40

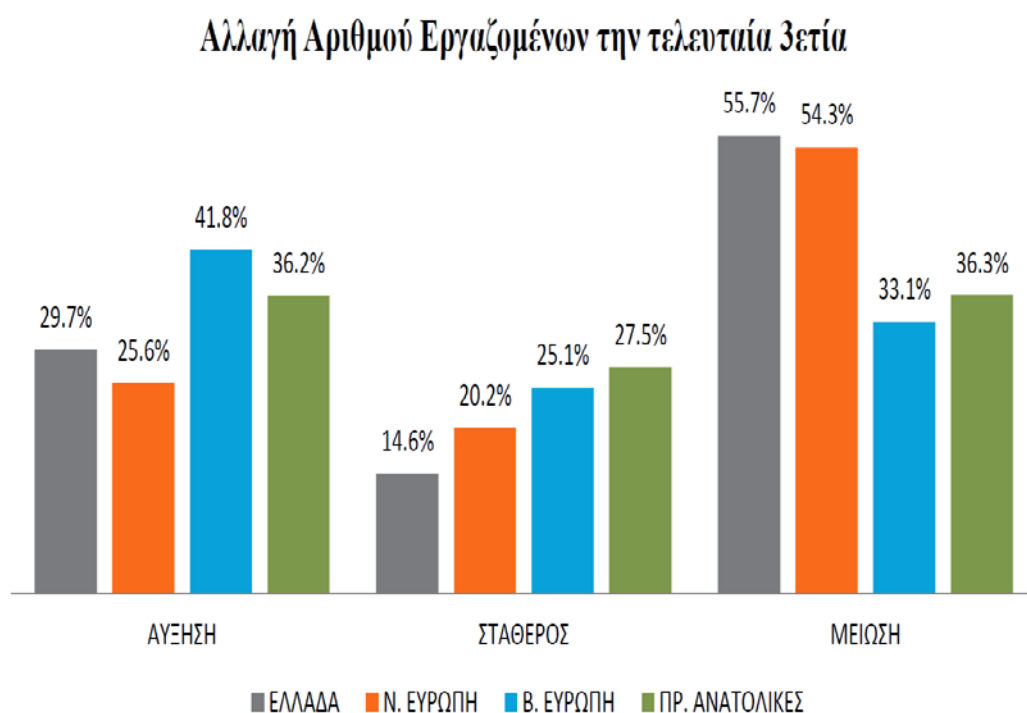


Μέθοδοι στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού

Η στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή η έρευνα γίνεται μέσα σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Αυτό λοιπόν που

μελετήθηκε ήταν η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού στις βαθμίδες λειτουργίας της επιχείρησης, η μεταβολή των αμοιβών και των επιπλέον παροχών, καθώς και η επίδραση στα προγράμματα εκπαίδευσης, τους στρατηγικούς σχεδιασμούς και στις εναλλακτικές μορφές εργασίας. Την περίοδο αυτή στην Ελλάδα παρουσιάστηκαν τα μεγαλύτερα ποσοστά μείωσης των εργαζομένων, ενώ στην βόρεια Ευρώπη τα μικρότερα.

Διάγραμμα 41



Οι τρόποι με τους οποίους έγιναν οι μειώσεις αυτές είναι με το πάγωμα προσλήψεων, την πρόωρη συνταξιοδότηση, την οικειωθελή αποχώρηση, την εσωτερική μετακίνηση, εξωτερική ανάθεση, τις άδειες άνευ αποδοχών και την μη ανανέωση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου ή προσωρινής εργασίας.

Για την ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και την πιο αποτελεσματική απόδοσή τους ακολουθήθηκαν πρακτικές στελέχωσης εσωτερικής διακίνησης, μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας ή μέσω συμβούλων προσλήψεων. Στην Ελλάδα, μετά από την εσωτερική διακίνηση έρχεται σε ποσοστά η κάλυψη των θέσεων μέσω γνωστών, ενώ σε όλη την Ευρώπη την μικρότερη χρήση παρουσιάζουν τα γραφεία ανεργίας. Η τεχνολογία με την ηλεκτρονική προσέλκυση κυριαρχεί των πρακτικών προσέλκυσης προσωπικού.

Για την επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια επιχείρηση, ενώ στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες πρωτοπορεί η ομαδική συνέντευξη, στην Ελλάδα η προσωπική συνέντευξη συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά και ακολουθούν οι συστάσεις.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ακόμη τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας, χρησιμοποιώντας κυρίως τις ευέλικτες μορφές της υπερωρίας και της μερικής απασχόλησης. Στην Ελλάδα υπερτερεί η χρήση της εργασίας σε βάρδιες, στην Νότια Ευρώπη της μερικής απασχόλησης, στην Βόρεια Ευρώπη της μερικής απασχόλησης με το εκπληκτικό ποσοστό 6.1% και στις πρώην Ανατολικές Χώρες η εργασία με συμβόλαια ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 4

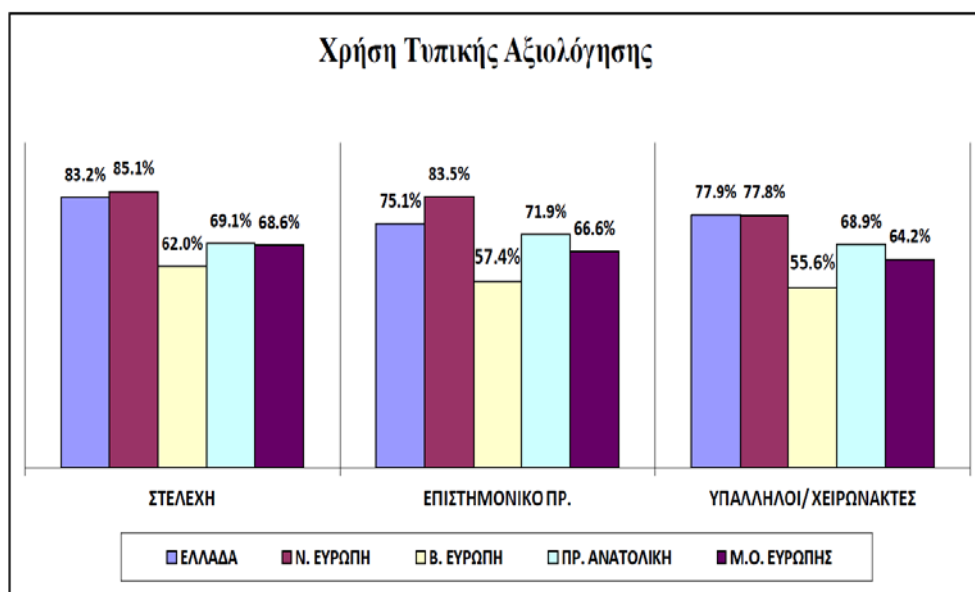
	Εργασία τα Σαββατοκύριακα	Εργασία σε βάρδιες	Υπερωρίες	Συμβόλαια ετησίων ωρών	Μερική απασχόληση	Μοιρασμένη εργασία (Job sharing)	Ελαστικό ωράριο (Flexi-time)	Εποχιακή εργασία	Συμβόλαια ορισμένου χρόνου	Κατ' οίκον εργασία	Τηλε-εργασία	Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα
ΕΛΛΑΔΑ	31,8%	26,5%	28,8%	91%	49,4%	78,2%	70,2%	50,6%	31,5%	92,3%	81,7%	91%
N. ΕΥΡΩΠΗ	66,7%	37,1%	35,8%	83%	21,4%	90,4%	53%	53,7%	23,7%	91,9%	75,4%	90%
B. ΕΥΡΩΠΗ	38,2%	40,7%	14,2%	50,4%	6,1%	71,4%	12,8%	30,9%	18,3%	74,3%	50,8%	83,1%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛ. ΙΚΗ	31,4%	29,3%	23,9%	78,5%	39,3%	76%	43,6%	58,6%	18,1%	81,7%	79,1%	89%
M.O. ΕΥΡΩΠΗ	39%	35,1%	21,1%	66,5%	21,9%	76%	31,7%	44,4%	19,8%	80,4%	65,3%	86,7%

Η χρήση των ευέλικτων μορφών εργασίας αποτελεί μέρος του σχεδιασμού στρατηγικών απασχόλησης, όπου όταν αυτός είναι αναποτελεσματικός, υπερισχύουν στην επιχείρηση η ανισότητα, η έλλειψη ανταγωνισμού και προβλήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση του προσωπικού. Όταν όμως τα στρατηγικά σχέδια απασχόλησης είναι αποτελεσματικά, τα οφέλη είναι πιο αποδοτικό και δυναμικό το ανθρώπινο δυναμικό.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, λόγω της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες έχουν πολύ μικρά ποσοστά. Σε ιδανικές συνθήκες, το κόστος για την εκπαίδευση είναι στο 1-2% της ετήσιας μισθοδοσίας, ενώ υπάρχουν και επιχειρήσεις και στην Ελλάδα που επενδύουν το 11%, ποσοστό το οποίο κατανέμεται ανάμεσα στις τρεις ομάδες των διοικητικών στελεχών, των υπαλλήλων γραφείου και το εργοτεχνικό προσωπικό.

Στο θέμα της αξιολόγησης των εργαζομένων, αυτοί που έχουν την αρμοδιότητα είναι οι άμεσοι προϊστάμενοι. Την αξιολόγηση του προσωπικού ακολουθεί η αυτοαξιολόγηση. Δεδομένου ότι η αξιολόγηση γίνεται από τους προϊστάμενους, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα ανώτερα στελέχη δεν αξιολογούνται από τις κατώτερες βαθμίδες. Η αξιολόγηση από την πλευρά τους είναι εκ του ασφαλούς, γιατί κρίνονται μόνο από τις ανώτερες βαθμίδες, όπου και κατευθύνονται τα κριτήρια της αξιολόγησης.

Διάγραμμα 42



Από την πορεία της αξιολόγησης επηρεάζονται η αμοιβές, οι προαγωγές, οι εσωτερικές μετακινήσεις και η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα .

Πίνακας 5:Τι επηρεάζεται από την πορεία της αξιολόγησης

	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	Ανάπτυξη Καριέρας	Καθορισμός Λμοιβών
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2009</i>	60%	83%	88%	70%
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2015</i>	71%	80,5%	88%	65%
N. ΕΥΡΩΠΗ	43%	78%	80,5%	70%
B. ΕΥΡΩΠΗ	42,5%	70%	66%	63%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	58%	69%	67,5%	71%
<i>Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ 2009</i>	50%	73%	69%	68%
<i>Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ 2015</i>	50%	71%	70%	67%

Με την χρήση των πρόσθετων παροχών, πολλές επιχειρήσεις έχουν δώσει λύση στην οργανωσιακή τους λειτουργία και στον δεσμό που δημιουργείται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Τέτοιες παροχές είναι η άδεια μητρότητας, πατρότητας, η γονική άδεια, προγράμματα συνταξιοδότησης και εκπαίδευσης, καθώς και προγράμματα ασφάλισης υγείας, που έχουν και το μεγαλύτερο ποσοστό από όλες τις παροχές. Η Ελλάδα στα προγράμματα υγείας κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό.

Πίνακας 6:Πρόσθετες παροχές

	Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας (επιδοτούμενη ή μη)	Επιδόματα τέκνων	Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	Άδεια μητρότητας	Άδεια πατρότητας	Γονική άδεια	Συνταξιοδοτικά προγράμματα	Εκπαιδευτική άδεια	Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης υγείας
ΕΛΛΑΔΑ 2009	7%	58%	11%	62%	40%	64%	41%	66%	80%
ΕΛΛΑΔΑ 2015	5%	45%	5%	70%	38%	62%	40%	64%	72%
N. ΕΥΡΩΠΗ	14%	26%	47%	65%	51%	53%	40,5%	58%	67%
B. ΕΥΡΩΠΗ	9%	8%	23%	66%	60%	50%	61%	62%	48%

	Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας (επιδοτούμενη ή μη)	Επιδόματα τέκνων	Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	Άδεια μητρότητας	Άδεια πατρότητας	Γονική άδεια	Συνταξιοδοτικά προγράμματα	Εκπαιδευτική άδεια	Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	5%	7%	16%	59%	53%	54%	41%	41%	24%
Μ. Ο. Ευρώπης	8%	12%	22%	63%	54%	53%	49%	54%	43,5%

Οι εργασιακές σχέσεις, όλα αυτά τα χρόνια που διεξάγεται η έρευνα, επηρεάστηκαν επικοινωνιακά από τις αλλαγές στις πολιτικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές συνθήκες στο χώρο της Ευρώπης. Η παρουσία των εργαζομένων στα σωματεία στην Ελλάδα δεν παρουσιάζει μεγάλα ποσοστά σε σχέση με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, ιδίως κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης όπου μεγάλη αύξηση παρουσιάστηκε στις ατομικές και επιχειρηματικές συμβάσεις εργασίας.

Πίνακας 7:Αναγνώριση Σωματείων στις Διαπραγματεύσεις σε σχέση με άλλες χώρες

	0%	1-10%	11-25%	26-50%	51-75%	76-100%	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ
ΕΛΛΑΔΑ	36%	21%	5%	8%	9,5%	20%	58%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	8%	23%	17%	16%	17%	19%	87%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	6%	11%	8%	13%	25%	38%	90%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	30,5%	21,5%	14%	12%	13%	9%	59%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	17%	17%	11%	12,5%	19%	24%	77%

Η καθοδική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της εργοδοσίας γίνεται είτε άμεσα από τα ανώτερα στελέχη, από τους άμεσους προϊστάμενους, μέσω εργατικών σωματείων, μέσω συνεδριάσεων του προσωπικού, μέσω ομαδικών συναντήσεων, μέσω εκπροσώπων των εργαζομένων, είτε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Πίνακας 8: Τρόποι επικοινωνίας σε σχέση με άλλες χώρες

	Άμεσα από τα Ανώτατα Στελέχη	Μέσω Άμεσου Προϊστάμενου	Μέσω Εργατικών Σωματείων	Μέσω Τακτικών Συνεδριάσεων Προσωπικού	Μέσω Ομαδικών Ενημερωτικών Συναντήσεων	Μέσω Εκπροσώπων Συμβουλίων Εργαζομένων	Ηλεκτρονική Επικοινωνία
<i>ΕΛΛΑΔΑ</i>	76%	83%	15%	50%	53%	10%	71%
N. ΕΥΡΩΠΗ	76%	78%	32%	34%	38%	12%	81%
B. ΕΥΡΩΠΗ	77%	90%	19%	58%	62%	31%	85%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	69%	81%	22%	57%	51%	18%	71%
M. O. Ευρώπης	74%	85%	21%	55%	55%	23%	79%

Από τον πίνακα συμπεραίνουμε ότι σε όλες τις χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, η επικοινωνία γίνεται κυρίως από τους άμεσους προϊστάμενους, ενώ ακολουθεί η ηλεκτρονική επικοινωνία και η άμεση επικοινωνία από τα Ανώτατα Στελέχη. Το μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνει η επικοινωνία μέσω των εκπροσώπων των συμβουλίων των εργαζομένων.

Η ανοδική επικοινωνία γίνεται άμεσα προς τα ανώτερα στελέχη, μέσω άμεσου προϊστάμενου, μέσω εργατικών σωματείων, μέσω συνεδριάσεων προσωπικού, μέσω ομαδικών συναντήσεων, μέσω εκπροσώπων εργαζομένων, μέσω έρευνας και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Πίνακας 9:Μορφές επικοινωνίας σε σχέση με άλλες χώρες

	Άμεσα Προς Τα Ανώτατα Στελέχη	Μέσω Άμεσου Προϊστάμενου	Μέσω Εργατικών Σωματείων	Μέσω Τακτικών Συνεδριάσεων Προσωπικού	Μέσω Ομαδικών Ενημερωτικών Συναντήσεων	Μέσω Σχεδίων Υποδείξεων	Μέσω Εκπροσώπων Συμβουλίων Εργαζομένων	Μέσω έρευνας απόψεων εργαζομένων	Ηλεκτρονική Επικοινωνία
<i>ΕΜΜΑΑ</i>	52%	81%	16%	24%	38%	13%	7%	31%	49%
N. ΕΥΡΩΠΗ	25%	70%	38%	25%	24%	17%	16%	30%	38%
B. ΕΥΡΩΠΗ	45%	82%	36%	43%	48%	16%	35%	50%	49%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	40%	74%	21%	49%	46%	24%	17%	34%	52%
M. O. Ευρώπης	41%	78%	32%	41%	44%	19%	25%	41%	47%

Σε αυτήν την μορφή επικοινωνίας, η επικοινωνία μέσω του άμεσου προϊστάμενου ανεβάζει πολύ υψηλά ποσοστά και με μεγάλη διαφορά από την δεύτερη, που είναι η ηλεκτρονική επικοινωνία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από την έρευνα προκύπτει ότι η Ελλάδα σε κάποια πράγματα είναι κοντά με τις χώρες της Β. Ευρώπης, ενώ σε κάποια άλλα είναι κοντά στις χώρες την Ν. Ευρώπης και τις Ανατολικές χώρες.

Με τις Βόρειες χώρες συμφωνεί στον βαθμό αξιολόγησης της ΔΑΔ, όπου φαίνεται να την αξιολογούν το ίδιο εντατικά. Για τα στελέχη και τους υπαλλήλους χρησιμοποιούν εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και για την επιλογή των εργαζομένων χρησιμοποιούν την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης.

Με την Νότια Ευρώπη συμφωνεί στην περιορισμένη συμμετοχή των στελεχών γραμμής στην διοίκηση, με εξαίρεση την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων. Υπάρχει ταύτιση στην χρήση των μεθόδων μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού και την μείωση των προνομίων. Ο τρόπος που εφαρμόστηκε η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει κοινά στοιχεία, καθώς και της εκπαίδευσης και των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Ομοιότητες παρατηρούνται και στο επίπεδο των μισθών.

Σε σχέση με τις χώρες του Ανατολικού μπλοκ και η Ελλάδα υιοθέτησε την γραπτή πολιτική, ιδίως σε θέματα προσέλκυσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Και στις Ανατολικές Χώρες, όπως και στην Ελλάδα, κοινό στοιχείο είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα σωματεία και η συμμετοχή των σωματείων στις διαπραγματεύσεις.

Από την σύγκριση προκύπτει πως, αν και σε κάποιες πρακτικές δεν φτάνει τις χώρες της Βόρειας και Νότιας Ευρώπης, είναι σε ανώτερο επίπεδο από αυτό των Ανατολικών χωρών. Τέτοιες πρακτικές είναι η υιοθέτηση των πληροφοριακών συστημάτων και των ηλεκτρονικών εργαλείων της ΔΑΔ.

Επίσης, στην χώρα μας δεν εφαρμόζονται όπως σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες οι ομαδικές και οι μαζικές απολύσεις, η χρήση κοινωνικών δικτύων και εταιριών web sites για την προσέλκυση προσωπικού και η χρήση ομαδικών συνεντεύξεων επιλογής.

Τελειώνοντας, η Ελλάδα δεν διαφοροποιείται σημαντικά από τον Ευρωπαϊκό Μ.Ο στις μορφές ευέλικτης εργασίας, τις μεταβλητές αμοιβές και την εσωτερική

επικοινωνία, όμως οι πρακτικές που χρησιμοποιεί δεν συμφωνούν με τις πρακτικές των άλλων Ευρωπαϊκών Χωρών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Βιβλιογραφία Ελληνική

Νικόλαος Μ. Πολύζος (2014) « Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας»
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Κώστας Τζωρτζάκης (2014) «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στο Ελληνικό
Επιχειρείν» Εκδόσεις ROSILI

Δημήτριος Θ. Πατρινός,2005,MANATZMENT II, Εκδόσεις Παπαζήσης

Λιαρόπουλος Λ. Λυκούργος(2007),Συστήματα Υγείας Ά Τόμος ,Εκδόσεις Βήτα
Ιατρικές Εκδόσεις

Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση

Stephen P. Robbins, Mary Coulter , David A. De Cenzo (2012,2017)«Διοίκηση
Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές» , 2^η έκδοση , Επιμέλεια Νικόλαος Π.
Ραχάνιώτης , Γιάννης Β. Τούλφας Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick
Regner (2011,2016) «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων» 2^η έκδοση
, Επιμέλεια Βαρβάρα Μυλώνη Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS (2009)« Ο Κατάλληλος Άνθρωπος στην
Κατάλληλη Θέση»

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS (2009) «Ανθρώπινο Δυναμικό
Αξιολόγηση και Καθοδήγηση»

Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart (2008) «Αποτελεσματική
Επικοινωνία Στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Αναφορές

Κώστας Τζωρτζάκης (2014) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό
Επιχειρείν , σελ.31

Κώστας Τζωρτζάκης (2014) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν , σελ.96

Κώστας Τζωρτζάκης (2014) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν , σελ.97

Λιαρόπουλος Λ. Λυκούργος (2007) Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας Ά Τόμος , σελ. 46

Νικόλαος Π. Πολύζος (2014) Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, σελ.36-37

Νικόλαος Π. Πολύζος (2014) Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, σελ.38

Νικόλαος Π. Πολύζος (2014) Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, σελ.39

Νικόλαος Π. Πολύζος (2014) Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, σελ.94

Νικόλαος Π. Πολύζος (2014) Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, σελ.193

Adobe System Incorporated(2006) Available from <http://www.adobe.com/aboutadobe/careeropp/communication.html> [Accessed 15 April 2006]

Bonny E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart (2008) Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις , σελ.35

Bonny E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart (2008) Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις , σελ.38

Drucker , P. (2006) “The discipline of innovation” , Harvard Business Review OnPoint, Spring :33-38

Fortini-Campbell, L. (2002) Hitting the Sweet Spot. Chicago, The Copy Workshop.

Hofstede , G.(1980) “Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad ?” *Organizational Dynamics* , 9(1): 42-63

Issue Management Council(2006b) “Nine issue management best practice indicators”. Available from www.issuemanagement.org/documents/best_practices.htm [Accessed 12 June 2006]

Jordan, M. (2005) “Leapfrogging past today’s IT mess” *Chief Executive*, May: 20.

Kotter, J.(1990) *a Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York , Free Press.

McNamara, C. (2006) “Basics in internal organizational communication”. Authenticity Consulting LLC. Available from http://managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm [Accessed 21 April 2006]

Merriam-Webster Online (2006). Available from www.merriam-webster.com [Accessed 24 May 2006]

Northouse , P.(1997) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks , CA, Sage Publications.

Peterson, S. (2006) “This eWeek, 5 June 2006, p.5.

Pringle, H.& Gordon, W. (2003) *Brand Mannerw*, Chichester, UK, John Wiley & Sons , Ltd.

Roggers , E. (1983) *Diffusion of Innovations*. New York , Free Press.

Salacuse, J.(2006) “Real leaders negotiate”. *Negotiation* , May :3-5 . Available from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=tue&db=buh&an=20673498> [Accessed 5 July 2006]

Stogdill, R.(1948) “Personal factors associated with leadership: a survey of the literature”. *Journal of Psychology*, 25:25-71.

Watkins , M.(2002) Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers, San Francisco, CA, Jossey-Bass

Westcott, S. (2006) “Goodbye and good luck”. Inc. Magazine ,April: 40-42.