

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Social Media και Διαχείριση Ανθρώπινου
Δυναμικού στη Ναυτιλία**

Αντωνία Φλωράκη

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του
Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Απρίλιος 2023

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη κερδοσκοπικός, εκπαιδευτικός, ερευνητικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του 5 ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίσθηκε από τη ΓΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής:

- Θεοδοκάς Ιωάννης (Επιβλέπων)
- Λαγούδης Ιωάννης
- Καρακασνάκη Μαρία

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

Περιεχόμενα


Περίληψη.....	vi
Abstract	vii
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Η έννοια της Ναυτιλίας.....	3
1.2 Η ιστορία της Ναυτιλίας.....	4
1.3 Ανάλυση παραγόντων Ναυτιλίας.....	6
2. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	9
2.1 Ιστορική εξέλιξη.....	14
2.2 Δεξιότητες Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2.3 Μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
2.4 Η κατεύθυνση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	20
2.5 Η αλλαγή ρόλου του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	21
2.6 Εξωτερική ανάθεση στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
3. Η ΔΑΔ στην Ναυτιλία.....	26
3.1 Ιστορική αναδρομή.....	27
3.2 Χαρακτηριστικά της ΔΑΔ στην Ναυτιλία.....	28
3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό	29
4. Νέες τεχνολογίες και ΔΑΔ (Το E-HRM)	34
4.1 Η δομή του e-HRM	35
4.2 Η εισαγωγή του e-HRM σε οργανισμούς.....	40
4.3 Ο αντίκτυπος του e-HRM στις δεξιότητες HRM	45
5. Τα Social Media	47
5.1 Οι κατηγορίες των Social Media	48
5.2 Ο ρόλος των Social Media στη καθημερινότητα	55
5.3 Κίνδυνοι από τη χρήση των Social Media	58
6. Τα Socialmedia και η διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού στη Ναυτιλία	61
6.1 SocialMedia και HRM.....	62
6.2 Η επιρροή των Social Media στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις του σήμερα	66
Συμπεράσματα.....	68
Βιβλιογραφία.....	70
Ιστοσελίδες.....	76

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 Ανάπτυξη τεχνολογίας θαλάσσιων μεταφορών από το 5000 π.Χ. έως σήμερα. (Storford 2010)	5
Εικόνα 2 Ο αντίκτυπος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Noeetal., 2006).....	10
Εικόνα 3 Δραστηριότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Noe et al., 2006).....	11
Εικόνα 4 Οι επτά βέλτιστες πρακτικές του Pfeffer (Πηγή: aihr.com).....	17
Εικόνα 5 Το μοντέλο David Ulrich (Πηγή: blog.mettl.com)	19
Εικόνα 6 Η δομή του e-HRM (Strohmeir, 2007)	36
Εικόνα 7 Κατηγορίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Anandhan etal 2018).....	48


Περίληψη

Οι σύγχρονες προκλήσεις και ευκαιρίες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη ναυτιλία αποτέλεσε το θέμα συζήτησης της παρούσας πτυχιακής άσκησης. Η ολοένα και ταχύτερη εξέλιξη των τεχνολογιών ΤΠΕ εντός των οργανισμών έχει καλύψει, τα τελευταία χρόνια, τις νέες ανάγκες που εκφράζονται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά την επικοινωνία, την ευελιξία και την ταχύτητα ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ζητείται από τη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού να ενταχτεί στην εταιρεία ως Στρατηγικός Επιχειρηματικός Συνεργάτης, μετατοπίζοντας την προσοχή και τις προσπάθειές της από πιο λειτουργικές και συνηθισμένες εργασίες σε έργα και δραστηριότητες μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας και στρατηγικού αντίκτυπου. Το φαινόμενο e-HRM είναι το φυσικό αποτέλεσμα της συνάντησης μεταξύ της γέννησης αυτών των νέων τεχνολογικών εργαλείων και της εξέλιξης της δραστηριότητας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ναυτιλιακές εταιρίες μέχρι και πριν μερικά χρόνια ήταν επιφυλακτικές προς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεγαλύτερη εξωστρέφεια στον τομέα αυτόν. Αρχικά, εξηγείται η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της Ναυτιλίας και στη συνέχεια η συμβολή των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των Social Media.

 **Λέξεις-κλειδιά:** Ναυτιλιακές εταιρείες, e-HRM, Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επιμόρφωση προσωπικού

Abstract

The contemporary challenges and opportunities in human resource management in shipping were the subject of discussion of this thesis. The increasingly rapid evolution of ICT technologies within organizations has met, in recent years, the new needs expressed by the Human Resources Department in terms of communication, flexibility and speed of response to changing market conditions. The HR Function is asked to position itself in the company as a Strategic Business Partner, shifting its focus and efforts from more functional and mundane tasks to higher value-added and strategic impact projects and activities. The e-HRM phenomenon is the natural result of the meeting between the birth of these new technological tools and the evolution of the Human Resources Management activity. Shipping companies until a few years ago were wary of social media, while in recent years there has been a greater extroversion in this area. First, the importance of human resource management in the Shipping industry is explained, and then the contribution of recent technologies, specifically Social Media.

 **Keywords:** Shipping companies, e-HRM, Social Media, staff training

1.Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή εργασία μελετά τη συμβολή που μπορεί να έχουν τα Social Media στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της Ναυτιλίας.

Η χρήση προηγμένων τεχνολογιών ΤΠΕ για πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσεται διαρκώς στις εταιρίες σε όλο τον κόσμο για να γίνει πτυχή ζωτικής σημασίας σε πολλές στρατηγικές και επιχειρηματικές αποφάσεις. Νέα οργανωτικά μοντέλα, νέα εργαλεία που βασίζονται στο διαδίκτυο, αναδιοργάνωση του ρόλου που διαδραματίζει η λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η απάντηση που προέρχεται από τις αναδυόμενες ανάγκες επικοινωνίας και την ανάγκη βελτιστοποίησης πιο παραδοσιακών πτυχών όπως η διατήρηση του κόστους, η εσωτερική ευελιξία, η ίδρυση της δικής του επιχείρησης. Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετηθεί στο επίκεντρο της διαδικασίας υλοποίησης καθώς, εάν ο εργαζόμενος αγνοηθεί, τότε μια θετική επίδραση μεταξύ του στρατηγικού HRM και της λειτουργικής απόδοσης μπορεί να έχει αρνητική επίδραση (Konst&Plomaritou 2012).

Η καθημερινότητα των ανθρώπων, με την επίδραση της τεχνολογίας, αλλάζει σταδιακά. Ο τομέας των Social Media, επηρεάζεται και εξελίσσεται μέρα με τη μέρα. Η ιστορία ξεκινάει το έτος 1973, με την δημιουργία του Talko Matic από τους Dave Woolley και Douglas Brown στο Πανεπιστήμιο του Ιλινόις, ως μία εφαρμογή αίθουσας συνομιλίας για πολλούς χρήστες. Στη συνέχεια το 1999, τα Social Media αλλάζουν δραστικά, με εφαρμογές όπως, το MSN Messenger και το Yahoo! Messenger. Σήμερα περίπου 25 χρόνια αργότερα, τα Social Media κυριαρχούν, με πασίγνωστες εφαρμογές, όπως το Facebook, το Youtube και το Instagram. Η κάθε εφαρμογή Social Media, αν και έχει ομοιότητες με άλλες είναι πάντα διαφορετική. Παρά τις ιδιαιτερότητες τους, τα Social Media επιδρούν στο τρόπο σκέψης των ανθρώπων, στην καταναλωτική τους συμπεριφορά, ακόμη και στην αλλαγή της καθημερινότητας (Alexander, 2013).

Η οικονομία έχει μεταβεί σε αυτό που ορισμένοι αποκαλούν «Η Εποχή της Πληροφορίας» - μια οικονομία στην οποία το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν κυριαρχείται όλο και περισσότερο από υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες διαπερνούν κάθε πτυχή της ζωής μας. Χρησιμοποιούμε υπηρεσίες μεταφοράς, υπηρεσίες εστιατορίου, ξενοδοχεία, ηλεκτρικό ρεύμα και τηλέφωνα, ταχυδρομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες

ταχυμεταφορών και συντήρησης, υπηρεσίες κομμωτηρίων, υπηρεσίες δημοσίων σχέσεων και διαφημιστικών εταιρειών, δικηγόροι, γιατροί, οδοντίατροι, χρηματιστές και ασφαλιστικοί πράκτορες, κινηματογραφικές αίθουσες, και πισίνες και θεματικά πάρκα τύπου Disney. Όταν αγοράζουμε αγαθά, όπως καινούργιο αυτοκίνητο ή πλυντήριο ρούχων, συχνά εξακολουθούμε να βασιζόμαστε σε υπηρεσίες για να τα διατηρήσουμε σε λειτουργία και να τα επισκευάσουμε όταν χαλάσουν. Οι υπηρεσίες μας επιτρέπουν να προϋπολογίζουμε τον χρόνο μας καθώς και τα χρήματά μας (Bateson & Hoffman, 1999). «Ο εικοστός αιώνας ήταν η εποχή της μηχανής. ο εικοστός πρώτος αιώνας θα είναι η εποχή των ανθρώπων». Λόγια όπως η παγκοσμιοποίηση, η ενδυνάμωση, οι διαλειτουργικές ομάδες, και οι εργαζόμενοι που μαθαίνουν στη γνώση αλλάζουν τον τρόπο ζωής των διευθυντών και τον τρόπο που διαχειρίζονται τους ανθρώπους (Kermally, 2006).

Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας παγκοσμιοποιημένης βιομηχανίας που τώρα συνδέεται χαλαρά με τις εθνικές κυριαρχίες. Η ναυτιλία διαφέρει από άλλα παραδείγματα παγκόσμιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως οι αλυσίδες fast-food και οι εταιρείες αυτοκινήτων, στο ότι το ίδιο το φυσικό της κεφάλαιο είναι μετακινούμενο με τρόπο που δεν είναι ένα περίπτερο χάμπουργκερ ή ένα εργοστάσιο αυτοκινήτων. Λόγω αυτού του χαρακτηριστικού του κλάδου, η στρατηγική και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχει μια γενική πορεία βιομηχανιών παραγωγής και μεταφορών. Η προώθηση της παγκοσμιοποίησης, τα πιο ευέλικτα φορολογικά καθεστάτα και το αυξανόμενο κινητό εργατικό δυναμικό δημιουργούν ευκαιρίες και προκλήσεις για τη ναυτιλιακή βιομηχανία(Klikauer & Morris, 2003).

Σήμερα, στη ναυτιλιακή βιομηχανία, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συγχρονιστεί με τις νέες γενιές υπαλλήλων για τους οποίους οι ψηφιακές λύσεις αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την ανάμειξη τους με την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί πολλές αλλαγές στο HR, αλλά οι μελλοντικές στρατηγικές απαιτούν σημαντική ανάπτυξη. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάλυση αυτών των νέων δυνατοτήτων που προσφέρονται στην διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ναυτιλία, μέσα από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και την ψηφιοποίηση των δραστηριοτήτων, και πιο συγκεκριμένα μέσα από την χρήση των Social Media.

1.1 Η έννοια της Ναυτιλίας

Αρχικά, θα ήταν χρήσιμο να ορίσουμε αυτό που ονομάζουμε ναυτιλία, προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως το νόημά της (www.iww.org). Ο ορισμός που καλύπτει πλήρως τον όρο ναυτιλία είναι ο εξής:

«Είναι η φυσική μετακίνηση αγαθών και ανθρώπων από το ένα σημείο στο άλλο, όπως η μεταφορά εμπορευμάτων από την αποθήκη στον πελάτη. Η διαδικασία αποστολής ακολουθεί την κατασκευή και τη συσκευασία των εμπορευμάτων και ελέγχεται και επιβλέπεται από μια ναυτιλιακή εταιρεία ή εταιρεία logistics.»

1.2 Η ιστορία της Ναυτιλίας

Η ναυτιλία έχει τεκμηριωμένη ιστορία άνω των 5.000 ετών, αλλά τα πιο σημαντικά τεχνολογικά ορόσημα έχουν σημειωθεί τα τελευταία 200 χρόνια. Μέχρι το 1840, ως επί το πλείστον όλα τα εμπορικά πλοία κινούνταν με άνεμο, γεγονός που έκανε τη διαπεριφερειακή ναυσιπλοΐα επικίνδυνη και αβέβαιη υπόθεση. Η εισαγωγή των ατμοπλοϊκών πλοίων μετά το 1840 και η σταδιακή προσαρμογή της ατμομηχανής σήμαιναν επομένως ότι η ικανότητα πλοήγησης ενός πλοίου στην παλίρροια και ο προγραμματισμός και η διατήρηση σταθερής ταχύτητας ήταν μια πραγματική επανάσταση. Στις αρχές του 1900, τα ατμόπλοια έφτασαν στο απόγειό τους και σταδιακά αντικαταστάθηκαν από πλοία που χρησιμοποιούσαν κινητήρες ντίζελ. Ο κινητήρας ντίζελ προσέφερε αυξημένη απόδοση καύσης, μικρότερο όγκο αναλογικά με την ιπποδύναμη και επίσης απαιτούσε λιγότερο προσωπικό μηχανοστασίου στο πλοίο. Η ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομίας μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο σε συνδυασμό με την εξοικονόμηση πόρων που κατέστη δυνατή χάρη στον κινητήρα ντίζελ προκάλεσε στη συνέχεια μια συστημική αλλαγή σε ολόκληρη τη ναυτιλιακή βιομηχανία τις επόμενες δεκαετίες, καθώς εφαρμόστηκαν διάφορα εξειδικευμένα σχέδια πλοίων, όπως μεταφορείς οχημάτων, δεξαμενόπλοια μεταφοράς χημικών φορτίων, ro-ros και το πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Σύμφωνα με τον Martin Stopford, από τα μέσα του 1800 έως τα μέσα του 1900, τα πλοία έγιναν πολύ πιο αποδοτικά ως προς τα καύσιμα καθώς ο απολογισμός μειώθηκε από 88,9 κιλά καυσίμου ανά 1000 τόνους μίλια, σε μόλις 12,2 κιλά/000 τόνο-μίλια (Stopford, 2010) (Εικόνα 1).

Date	1 Primary Energy Source	2 Hull Materials	3 Hull Construction	3 Main Engine	4 Propulsion unit	5 Navigation technology	6 Inland Transport System	7 Shipping System
5000BC	Muscle ↓ Wind	Wood nails rope oakum pitch	pegs nails rope		Oars ↓ Sail	Astro ↓ Compass Backstaff (1) Chronometer (2)	Road	Tramp ↓
1780		copper sheath	fasteners					
1833	Coal ↓	Iron	rivets caulking Wire	steam 1	Paddle		Canals	Liner Tramp
1870		Steel		steam 2 steam 3	Screw ↓	Sextant (3)	Rail Truck	Passenger ↓
1913	Oil ↓	Aluminium GRP	welding	Turbine		Radio	Air	
1950	(Nuclear) (LNG) ↓			Diesel ↓		Radar ↓ Satellite		Bulk Container Specialized ↓
2000								

Notes:
1 Back staff which relied on the shadow cast by the sun, was developed in 1920
2 Chronometer developed by John Harrison 1759
3 Sextant developed about 1870 as improvement of Hadley's back staff. Allowed accurate measurements from heaving deck of a ship at sea.

Εικόνα 1 Ανάπτυξη τεχνολογίας θαλάσσιων μεταφορών από το 5000 π.Χ. έως σήμερα. (Stopford 2010)

Η 3η τεχνολογική επανάσταση αναμφισβήτητα έλαβε χώρα τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 και ενίσχυσε περαιτέρω το εμπόριο εμπορευματοκιβωτίων καθώς το τεράστιο μέγεθος και ο ρυθμός αύξησης των ροών εμπορευμάτων ήταν πολύ μεγάλοι για τη χειρωνακτική επεξεργασία. Η εισαγωγή συστημάτων υπολογιστών πλοίων και ξηράς βασισμένων σε λογισμικό ήταν καθοριστική για τον χειρισμό των μεγάλων όγκων εμπορευματοκιβωτίων που αποστέλλονταν από εξίσου μεγάλο αριθμό διαφορετικών αποστολών, οι οποίοι δεν μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με τις συμβατικές μεθόδους καταμέτρησης και σήμανσης. Αυτά τα νέα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών επέτρεψαν επίσης σε μεγάλες εταιρείες όπως η Toyota και η Honda να αναπτύξουν την παραγωγή just- in time, σύμφωνα με την οποία ένας προμηθευτής θα παρήγαγε τα προϊόντα που παρήγγειλε ο πελάτης μόνο όπως τα χρειαζόταν ο πελάτης και θα έστελνε αυτά τα αγαθά σε κοντέινερ για να φτάσουν σε

ένα συγκεκριμένο σημείο εγκαίρως. Αυτή η μεγάλης κλίμακας ακρίβεια διευκόλυνε πιο αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων και αντίστοιχα οδήγησε σε τεράστια εξοικονόμηση κόστους για τους κατασκευαστές παγκοσμίως (Stopford, 2010).

1.3 Ανάλυση παραγόντων Ναυτιλίας

Το περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από παράγοντες που αλλάζουν συνεχώς τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά, οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία του. Το εξωτερικό περιβάλλον περιέχει παράγοντες εξωτερικών οργανισμών που επηρεάζουν την ικανότητά τους να λειτουργούν, και παρόλο που οι οργανισμοί δεν μπορούν πάντα να ελέγχουν το περιβάλλον τους, πρέπει να γνωρίζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν, επειδή τελικά επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους καθημερινά.

Μακροπεριβαλλοντικοί παράγοντες

Στους μακροπεριβαλλοντικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν μια εταιρεία, όπως υπηρεσίες που υπάγονται στο Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών και ελέγχονται από την Εθνική Λιμενική Αρχή, που είναι αρμόδια για να συντονίζει και να διαχειρίζεται όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το λιμενικό σύστημα (Παρδάλη, 2007).

Πολιτικοί παράγοντες

Υπάρχουν σταθερές νομισματικές και δημοσιονομικές πολιτικές, καθώς και ασφάλεια στους κυβερνητικούς κανονισμούς, ωστόσο, υπάρχει αστάθεια στη δομή των κρατικών εξουσιών. Η πολιτική αβεβαιότητα επιδεινώνει την εμπιστοσύνη των Ελλήνων και ξένων επενδυτών, οι οποίοι περιμένουν μεγαλύτερη πολιτική σταθερότητα για να μπορέσουν να επενδύσουν στη χώρα (Παρδάλη, 2007).

Οικονομικοί παράγοντες

Η σταθερή οικονομική ανάπτυξη από το 2010, τα τρία τελευταία χρόνια από το 2020 επηρεάζεται από τον COVID19, αφού υπάρχει λιγότερη πληρότητα στα πλοία, κατάργηση στάσεων και αύξηση των ναύλων. Οικονομικές προβλέψεις όπως η αύξηση των εξαγωγών εξόρυξης και αγροτικών προϊόντων, καθώς προβλέπουν καλύτερες επιδόσεις μελλοντικά (Παρδάλη, 2007).

Κοινωνικοί παράγοντες

Επί του παρόντος, οι χώρες της Μεσογείου πλήττονται συνεχώς από την παρουσία οργανωμένου εγκλήματος, εγκατεστημένο στα κύρια λιμάνια της όπου γίνεται διακίνηση ναρκωτικών μέσω μόλυνσης εμπορευματοκιβωτίων και η κλοπή εμπορευμάτων γίνεται στο δρόμο προς τα λιμάνια. κύριο σημείο για την εξαγωγή προϊόντων. Οι δράστες αυτού του εγκλήματος δωροδοκούν ή εξαναγκάζουν λιμενικούς υπαλλήλους προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε σφραγισμένα εμπορευματοκιβώτια και να περιλαμβάνουν παράνομο εμπόρευμα σε φορτίο που έχει προετοιμαστεί νόμιμα για εξαγωγή. Ομοίως, η διαφθορά είναι σήμερα το κύριο πρόβλημα που εμφανίζεται, επηρεάζοντας την οικονομική ανάπτυξη, δημιουργώντας ανισότητες μεταξύ των πολιτών και δυσπιστία προς τους δημόσιους λειτουργούς (Παρδάλη, 2007).

Τεχνολογικοί παράγοντες

Η Ελλάδα, ως μέρος της πολιτικής του για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, εφαρμόζει μια σειρά κανονισμών προκειμένου να εξορθολογήσει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την κυβέρνηση. Αυτές οι πολιτικές βασίζονται σε τέσσερις κεντρικούς πυλώνες: συνδεσιμότητα, ψηφιακή εκπαίδευση, ψηφιακή διακυβέρνηση και ψηφιακή οικονομία που βασίζεται στην προώθηση και την επιχειρηματικότητα της καινοτομίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους παραγωγικούς τομείς. Ακολουθώντας αυτή την κατευθυντήρια γραμμή, που αντικατοπτρίζει τους στόχους και τα έργα της ψηφιακής διακυβέρνησης, στοχεύει στη βελτίωση της μορφής εξυπηρέτησης προς τους διοικούμενους μέσω της προώθησης του ψηφιακού μετασχηματισμού, που θέτει ως προτεραιότητα την απλοποίηση των συναλλαγών και της ανταλλαγής αγαθών μέσω εικονικών πλατφορμών και με τη βοήθεια των ΙΤ (Information Technology), βελτιώνοντας τις επιδόσεις και μειώνοντας τα υψηλά κόστη που μεταφράζονται σε αποτελεσματική εκτέλεση λιμενικών δραστηριοτήτων που θα σημαίνει βελτίωση του δείκτη παραγωγικότητας των λιμανιών, κάτι που είναι σημαντικό στο τρέχον περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και του περιφερειακού διαλιμενικού ανταγωνισμού.

Οικολογικούς παράγοντες

Το Λιμενικό Σώμα - Ελληνική Ακτοφυλακή, η αρχή που είναι υπεύθυνη για τη ρύθμιση και τη διασφάλιση της ασφάλειας των ανθρώπων, τη φροντίδα για το περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους του, καθώς και την τιμωρία κάθε παράνομης πράξης. Η Λ.Σ.- ΕΛ.ΑΚΤ. ασκεί έλεγχο και επιτήρηση όλων των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται στο υδάτινο περιβάλλον, σύμφωνα με τη νομοθεσία και τις διεθνείς συμφωνίες, συμβάλλοντας έτσι στη βιώσιμη ανάπτυξη(ynanp.gr).

Νομικοί παράγοντες

Υπάρχουν πολυμερείς και διμερείς περιφερειακές εμπορικές συμφωνίες που μας επέτρεψαν την αύξηση των εξαγωγών λόγω της μείωσης των δασμολογικών φραγμών, επιδιώκοντας έτσι να εδραιωθούν νέες αγορές για τα προϊόντα, να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και να δημιουργηθεί μεγαλύτερο οικονομικό εισόδημα μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας(ynanp.gr).

Μικροπεριβαλλοντικοί παράγοντες

Με τη χρήση του εργαλείου Πέντε Δυνάμεων του Porter επιτρέπεται η ανάλυση του επίπεδου ικανότητας του οργανισμού στο μικροπεριβάλλον, διευκολύνοντας την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, με στόχο την εκμετάλλευση ευκαιριών ή την αντιμετώπιση απειλών που εντοπίζονται στον τομέα της ναυτιλιακής αντιπροσωπείας, μέσω των στοιχείων: διαπραγμάτευση ισχύς με πελάτες, διαπραγματευτική ισχύς με προμηθευτές, φραγμοί εισόδου (νεοεισερχόμενοι), φραγμοί εξόδου (υποκατάστατα) και ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών. Έχει εντοπιστεί μέσω της ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter, ότι οι καθοριστικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση των στρατηγικών τους βασίζονται κυρίως στο γεγονός ότι η υπηρεσία ναυτιλιακών πρακτορείων δεν έχει πιθανά υποκατάστατα, γεγονός που διασφαλίζει τη συνέχεια της επιχείρησης (Παρδάλη, 2007).

2. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Τα διευθυντικά στελέχη και οι οικονομολόγοι θεωρούν παραδοσιακά το ανθρώπινο δυναμικό ως απαραίτητο κόστος παρά ως πηγή αξίας για τον οργανισμό τους. Η οικονομική αξία συνδέεται γενικά με το κεφάλαιο, τις εγκαταστάσεις, την τεχνολογία και τις επενδύσεις. Στην ταχεία διαδικασία αλλαγής στην οποία εμπλέκονται αγορές και εταιρείες, όλο και περισσότεροι οργανισμοί αφυπνίζονται στη σημασία που μπορεί να προσφέρει το ανθρώπινο κεφάλαιο για τη δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Noeetal., 2006).

Ένα εμπόδιο για την επέκταση των επιχειρήσεων μπορεί να είναι όχι μόνο η διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικού κεφαλαίου αλλά και η προσβασιμότητα του ατομικού ταλέντου και των δεξιοτήτων που μπορεί να προσφέρει το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι άνθρωποι είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών σε τέτοιο βαθμό που παράλληλα με τις επενδύσεις στην τεχνολογία και την ποιότητα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, γίνονται επενδύσεις σε πρακτικές εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διαχείρισης προσωπικού. Κατά την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, κάθε εταιρεία βασίζεται στο δικό της δυναμικό «ανθρώπινου κεφαλαίου», διακρίνοντας τον εαυτό της από τους ανταγωνιστές της χάρη στις συγκεκριμένες δεξιότητες και την εμπειρία που είναι σε θέση να διαθέτει για να αποκτήσει το δικό της πρότυπο ποιότητας (Noeetal., 2006).

Αυτό το όραμα υποδηλώνει ότι στους σύγχρονους οργανισμούς αυτός ο πόρος δεν είναι εύκολα αντικαταστάσιμος, αλλά αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας ή της αποτυχίας για ολόκληρη την εταιρεία. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επομένως μια πτυχή που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα, την κερδοφορία και την ικανοποίηση των πελατών (Noeetal., 2006) (Εικόνα 2).



Εικόνα 2 Ο αντίκτυπος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Noeetal., 2006)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αναφέρεται στο σύνολο πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις επιδόσεις των εργαζομένων ενός οργανισμού. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σημαίνει εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών, καθώς και προσφυγή σε ερμηνευτικά μοντέλα για τη βελτιστοποίηση της σχέσης μεταξύ των επαγγελματικών πόρων και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Ξεκινώντας από δύο βασικά στοιχεία όπως το πλαίσιο αναφοράς στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός (αγορά εργασίας, σύστημα εργασιακών σχέσεων) και η ανταγωνιστική και επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας, καθορίζονται οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πολιτικές διαχείρισης για την εφαρμογή αυτών των πρακτικών (Noeetal., 2006).

Ο βασικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διασφαλίζει συνεχώς την επιβίωση, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι μια έγκυρη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης συμβάλλοντας στην ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, αυξάνοντας την καινοτομία και την παραγωγικότητα, προωθώντας την ανάπτυξη της θετικής φήμης της εταιρείας στην κοινότητα αναφοράς της. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχουν δύο είδη προβλημάτων προς διαχείριση:

- ✚ Προβλήματα προς διαχείριση με άμεσο τρόπο: Πρόκειται για μεμονωμένα προβλήματα διαχείρισης που αποτελούν ευθύνη των άμεσων διευθυντών. Σε αυτόν τον τομέα υπάρχει μεγαλύτερη γνώση των ατόμων, περισσότερες διευθυντικές ευθύνες και λιγότερες πολιτικές και μεθοδολογικές ευθύνες.
- ✚ Προβλήματα προς έμμεση διαχείριση: Πρόκειται για προβλήματα συλλογικής διαχείρισης που είναι αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει λιγότερη γνώση των ατόμων αλλά μεγαλύτερο στρατηγικό όραμα, πολιτική και μεθοδολογική ευθύνη.

Ο ρόλος που αναλαμβάνουν οι διευθυντές γραμμής και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, καθώς και εντός του ίδιου οργανισμού και μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει συνήθως πολλές δραστηριότητες και καλύπτει ένα καλά καθορισμένο σύνολο αρμοδιοτήτων (Εικόνα 3).

FUNCTION	RESPONSIBILITIES
Analysis and design of work	Work analysis; job design; job descriptions
Recruitment and selection	Identify needs; recruiting; interviewing and screening; deployment of staff; and outplacement
Training and development	Orientation; learning strategies; design, deliver, and evaluate programs; career development
Performance management	Integrate performance measures; performance appraisal systems; assist and coach supervisors
Compensation and rewards	Develop and administer compensation and incentive programs; benefit program design and implementation; pension plans; payroll
Employee and labour relations	Terms and conditions of employment, communication; employee involvement; labour relations
Strategy	Strategic partner in organizational effectiveness; change and development; workforce planning
Human resource policies	Guide and implement policy; create and manage systems to collect and safeguard HR information
Compliance with legislation	Implement policies to ensure compliance with all legal requirements; reporting requirements

Εικόνα 3 Δραστηριότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Noeetal., 2006)

Ανάλυση και τον Σχεδιασμό Εργασιών

Για να παράγετε τα αγαθά ή τις υπηρεσίες σας πρέπει να πραγματοποιήσετε μια σειρά λειτουργιών. Αυτές οι λειτουργίες ομαδοποιούνται στα λεγόμενα «καθήκοντα» προκειμένου να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και να ανατίθενται στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Πρόσληψη υπαλλήλων

Μέσω της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης, η εταιρεία βρίσκει το ανθρώπινο δυναμικό για να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού της.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Πολλοί οργανισμοί παρέχουν στους υπαλλήλους τους πρόσθετη εκπαίδευση που μπορεί να ενισχύσει ή να ενημερώσει τις ατομικές δεξιότητες και ικανότητες.

Διαχείριση της Απόδοσης

Διαχείριση απόδοσης σημαίνει παρακολούθηση της απόδοσης που παρέχεται από τους υπαλλήλους και επαλήθευση ότι συμμορφώνονται με τους στόχους που είχαν θέσει προηγουμένως ο οργανισμός.

Αμοιβές και Ανταμοιβές

Ο προγραμματισμός μιας δίκαιης αμοιβής και χρήσης των παροχών είναι ευθύνη της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά τη λήψη αυτών των αποφάσεων είναι συχνά απαραίτητο να ληφθούν υπόψη μια σειρά νομικών πτυχών. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν αντίκτυπο στα κίνητρα του εργαζομένου προκειμένου να επιτύχει το μέγιστο επίπεδο απόδοσης.

Διατήρηση θετικών σχέσεων εργαζομένων και εργασιών

Ένα άλλο καθήκον που έχει ανατεθεί στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτό της διαχείρισης του εσωτερικού κλίματος και των σχέσεων με τους εργαζόμενους.

Καθιέρωση και διαχείριση Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού για τον καθορισμό των σωστών πολιτικών για την πρόσληψη, την προώθηση, τη διαχείριση των εσωτερικών πόρων.

Διασφάλιση της συμμόρφωσης με την ομοσπονδιακή και επαρχιακή νομοθεσία

Κατά τη διαχείριση των εργαζομένων του, κάθε οργανισμός πρέπει να δίνει προσοχή στη συμμόρφωση με τους νόμους που υπάρχουν στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Προκειμένου να συμβάλει σημαντικά σε αυτές τις δραστηριότητες, ο επαγγελματίας Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει ταυτόχρονα να διαθέτει:

- ✚ Ειδικές τεχνικές δεξιότητες
- ✚ Επιχειρηματική γνώση της εταιρείας σας
- ✚ Δυνατότητα διαχείρισης αλλαγών
- ✚ Ικανότητα για παγκόσμιο όραμα και στρατηγική κατεύθυνση.

Με την πάροδο του χρόνου αυτή η προσέγγιση αποδείχθηκε ξεπερασμένη και αντικαταστάθηκε από μια νέα μορφή στην οποία η ίδια η λειτουργία χωρίζεται σε τρεις ενότητες: τα κέντρα ικανοτήτων, οι γενικοί για τον κάθε τομέα, τα κέντρα εξυπηρέτησης. Τα κέντρα ικανοτήτων αποτελούνται από ειδικούς σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή λειτουργικούς εμπειρογνώμονες που εστιάζουν κυρίως στον τομέα εξειδίκευσής τους (ειδικοί κατάρτισης, ειδικοί πρόσληψης). Αυτοί οι επαγγελματίες λειτουργούν ιδανικά ως σύμβουλοι για την ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών στα υψηλότερα επίπεδα εξέλιξης προς όφελος ολόκληρου του οργανισμού. Οι γενικοί κάθε τομέα (HR generalists) είναι πρόσωπα που έχουν πιο γενικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν ολόκληρο το πεδίο της GRU και μια μικρή εξειδίκευση σε σύγκριση με τους ειδικούς HR. Έχουν ανατεθεί στις μονάδες γραμμής και διασυνδέονται τόσο με τους Διευθυντές Γραμμής όσο και με τον Διευθυντή της GRU για την επίλυση ζητημάτων που αφορούν το προσωπικό στους διάφορους τομείς, διασφαλίζοντας την επιδίωξη επιχειρηματικών στρατηγικών. Τέλος, τα κέντρα εξυπηρέτησης ασχολούνται με την εκτέλεση συναλλακτικών δραστηριοτήτων όπως διαχείριση μισθοδοσίας, ενημέρωση δεδομένων, υπηρεσίες βοήθειας προσωπικού.

2.1 Ιστορική εξέλιξη

18ος αιώνας → Ο όρος «Human Recourses» (HR) πρωτοεμφανίστηκε τον από τους Robert Owen και Charles Babbage κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης.

Το 1920 → «Καπιταλισμός της Πρόνοιας»: ορισμένες προοδευτικές εταιρείες λαμβάνουν υπόψη την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν καλύτερη μεταχείριση και περισσότερη κατανόηση και κίνητρα από τους εργοδότες. Έτσι οι εργαζόμενοι απέκτησαν κάποια οικονομικά προνόμια, εκπαιδεύσεις για την εργασία και συμμετοχή σε ομαδικές δραστηριότητες κ.λπ. (Melling, 1992)

Το 1940 Β' Παγκόσμιο Πόλεμο → Οι γυναίκες ανέλαβαν την κατασκευή ολόκληρου του αμερικανικού στόλου αεροπορίας και αυτό ήταν μια τεράστια πρόοδος για το HR και τον ρόλο της γυναίκας στο εργατικό δυναμικό.

Το 1963 → Νομοθεσία: «Ο νόμος περί ίσων αμοιβών του και ο νόμος περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1964 - Τίτλος VII».

Το 1970 → Το HR ήταν το κατάλληλο τμήμα για την όσο το δυνατόν πιο ομαλή εφαρμογή της νομοθεσίας. Από τότε μέχρι σήμερα, η εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση κατέστησε σαφή την αναγκαιότητα των τμημάτων HR (Paycor, 2021).

2.2 Δεξιότητες Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι επί του παρόντος ένα επάγγελμα με πληθώρα ειδικών γνώσεων. Σε μια μελέτη του 1998 βασισμένη στις συνεισφορές που αναπτύχθηκε προηγουμένως από τον Ulrich, εντοπίστηκαν τρεις κύριοι τομείς ικανοτήτων για έναν επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού: Γνώση της επιχείρησης, Παράδοση πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Αλλαγών. Με την ενσωμάτωση της πληροφορικής στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, προστέθηκε και ένας τέταρτος τομέας, η Τεχνολογική Εξειδίκευση. Το τετραδιάστατο μοντέλο έχει δώσει μεγαλύτερη προσοχή στον αντίκτυπο που έχει η τεχνολογία στις δεξιότητες των ατόμων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του HR (Losey, 1999).

Παράδοση πρακτικών HR

Οι ικανότητες σε αυτόν τον τομέα αναφέρονται σε συγκεκριμένες πρακτικές HR για κάθε επαγγελματία HR. Αυτό περιλαμβάνει ευθύνες που σχετίζονται με την αμοιβή, την κατάρτιση, τις σχέσεις και την εσωτερική επικοινωνία. Η ικανότητα σε αυτόν τον τομέα δεν προορίζεται μόνο ως επίπεδο γνώσης αλλά και ως ικανότητα μετάδοσης της ίδιας στα μέλη του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να αποκτήσετε αξιοπιστία και επαγγελματικό σεβασμό από το εσωτερικό προσωπικό(Ulrich, 1997).

Αλλαγή διοίκησης

Όσοι διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης αλλαγών μπορούν να μεταδώσουν αυτή την ικανότητα στον οργανισμό σε δραστηριότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, η επιρροή σχέσεων, ο μετασχηματισμός. Οι λεγόμενοι «παράγοντες αλλαγής» είναι σε θέση να αναληφθούν και να λύσουν προβλήματα, να δημιουργήσουν σχέσεις, να θέτουν προτεραιότητες και να επιτύχουν στόχους. Μπορούν να υπονομεύσουν την ατομική αντίσταση στην αλλαγή, χαρακτηριστικό πολλών οργανισμών. Για να είναι αποτελεσματικοί φορείς αλλαγής, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν νέες προκλήσεις και εξελίξεις, να εντοπίζουν τάσεις και σήματα, καθώς και να προωθούν την ευελιξία απέναντι στην αλλαγή που χαρακτηρίζει τον έξω κόσμο(Ulrich, 1997).

Τεχνολογική Εξειδίκευση

Τα τελευταία χρόνια, η Πληροφορική έχει αναδειχθεί ως βασικό στοιχείο για τις υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού αυξάνοντας τη σημασία της για τους επαγγελματίες που εργάζονται στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται τεχνολογικές λύσεις βασισμένες στο διαδίκτυο για να μεταφέρουν τις υπηρεσίες τους στους εργαζόμενους. Πρέπει να είναι ικανοί στα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) και να μπορούν να διδάξουν σε άλλα μέλη πώς να χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα. Η διαχείριση των δικών σας εσωτερικών συστημάτων τεχνολογίας και η διασύνδεση με εξωτερικούς προμηθευτές τεχνολογίας είναι ζωτικής σημασίας για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, αυτοί οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να συλλέγουν δεδομένα χάρη σε αυτά τα εργαλεία για να τα μετατρέψουν σε στρατηγικές πληροφορίες για τον οργανισμό(Brockbank & Ulrich, 2003).

2.3 Μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η γέννηση των πρακτικών της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) χρονολογείται από το 1984, όταν ο Fombrun και ορισμένοι από τους συνεργάτες του καθιέρωσαν την ανάγκη για σύνδεση μεταξύ της αποστολής και της εταιρικής στρατηγικής, της οργανωτικής δομής και των μοχλών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong, 2006). Υπάρχουν τρία βασικά σκέλη κατά τα οποία έχουν αναπτυχθεί τα μοντέλα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- ✚ Η Θεωρία Ενδεχόμενων
- ✚ Η Θεωρία Διαμόρφωσης,
- ✚ Η Οικουμενική Θεωρία.

Η Θεωρία Ενδεχόμενων

Σύμφωνα με τη θεωρία ενδεχόμενων, οι ιδιαίτερες συνθήκες κάθε οργανισμού καθορίζουν την εφαρμογή και την επιτυχία των βέλτιστων πρακτικών που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, ο πρωταρχικός παράγοντας ενδεχόμενου είναι η στρατηγική, επομένως η σχέση μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών και της υψηλής απόδοσης των ανθρώπων βασίζεται στη συνοχή τους με την εταιρική στρατηγική. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται στη διευθέτηση πρακτικών που οδηγούν τους ανθρώπους σε συμπεριφορές που συνάδουν με τη στρατηγική, αφού αυτές ακριβώς οι συμπεριφορές επιτρέπουν την εφαρμογή της τελευταίας (Moniz, 2010).

Η διαμορφωτική θεωρία

Η θεωρία διαμόρφωσης προτείνει μια άποψη σύμφωνα με την οποία μοντέλα πρακτικών HR και συστημάτων απασχόλησης πρέπει να κατασκευαστούν και να διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η οριζόντια προσαρμογή στον οργανισμό και η κάθετη προσαρμογή στην επιλεγμένη στρατηγική διαμόρφωση. Κατά την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, προσδιορίζονται δύο τύποι διαχείρισης προσωπικού, ο ένας βασίζεται στην εξωτερική αγορά και στη μέτρηση της απόδοσης (τύπος αγοράς), ο άλλος βασίζεται στην εσωτερική αγορά που νοείται ως η ενίσχυση και ανάπτυξη του ατόμου προσωπικά. Και οι δύο τύποι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική διαμόρφωση της εταιρείας (Moniz, 2010).

Η Οικουμενιστική θεωρία

Ο Pfeffer και οι επτά βέλτιστες πρακτικές. Οι μελετητές που ανέπτυξαν την καθολική θεωρία υποστηρίζουν ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο βέλτιστων πρακτικών για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ικανό να εγγυηθεί πολύ υψηλές επιδόσεις για την εταιρεία στο σύνολό της, με θετικά αποτελέσματα ανεξάρτητα από τον τύπο του οργανισμού, τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται., το μέγεθός του και άλλους ενδεχόμενους παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές. Με άλλα λόγια, μπορεί να ειπωθεί ότι όσοι ταυτίζονται με το καθολικό μοντέλο πιστεύουν ότι ένα δεδομένο σύνολο εξαιρετικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει ένα διαφορετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανεξάρτητα, για παράδειγμα, από τον οικονομικό τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία, τα χαρακτηριστικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον ή την οργανωτική του διαμόρφωση(Rauf,2015).

Το μοντέλο που προτείνεται από τον Pfeffer (Εικόνα 4)(Rauf, 2015)προσδιορίζει επτά βέλτιστες πρακτικές ικανές να εγγυηθούν μεγαλύτερη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού όπου κι αν εφαρμόζονται:



Εικόνα 4 Οι επτά βέλτιστες πρακτικές του Pfeffer (Πηγή: aihhr.com)

1. Ασφάλεια εργασίας → είναι εγγυημένη από τον οργανισμό όταν ο εργαζόμενος παρέχει επαρκή δέσμευση διασφαλίζοντας έτσι την παραγωγικότητα. Με αυτόν τον τρόπο η σχέση μεταξύ της εταιρείας και του εργαζομένου διατηρείται σε ισορροπία.
2. Επιλεκτική πρόσληψη → μια αποτελεσματική επιλογή ατόμων, βασισμένη τόσο στις δεξιότητες που έχει επιδείξει ο υποψήφιος όσο και πάνω από όλα στην πολιτισμική συμβατότητα με τον οργανισμό, επιτρέπει αφενός την επιλογή των ατόμων που θα προσαρμοστούν καλύτερα στην εταιρεία, αφετέρου να δείξουν την «προσοχή που τους δίνει ο οργανισμός, αυξάνοντας τα κίνητρά τους.
3. Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και αποκέντρωση λήψης αποφάσεων → η δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων στις οποίες ανατίθενται πολλές αποφάσεις ευνοεί την αντικατάσταση του ιεραρχικού ελέγχου με τον έλεγχο από ομότιμους, ενισχύοντας τη λογοδοσία έναντι των άλλων μελών της ομάδας και την αίσθηση του «ανήκειν».
4. Μισθοί βάσει απόδοσης → οι υψηλοί μισθοί με βάση τις καλύτερες επιδόσεις αποτελούν ένδειξη της σημασίας που αποδίδεται στους ανθρώπους και δημιουργούν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε αυτούς και λιγότερη προθυμία να εγκαταλείψουν την εταιρεία. ενθαρρύνουν επίσης μεγαλύτερη δέσμευση και μεγαλύτερη παραγωγικότητα.
5. Εντατική εκπαίδευση → η εντατική εκπαίδευση καθιστά δυνατή την ύπαρξη πιο ικανών, ευέλικτων ατόμων εντός του οργανισμού, τα οποία είναι καλύτερα ικανά να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις. Το εργατικό δυναμικό «πολύ ειδικευμένο» σάς επιτρέπει να βλέπετε τις εργασίες από πολλές οπτικές γωνίες και να κάνετε βελτιώσεις στις διαδικασίες εργασίας.
6. Μείωση των διαφορικών καταστάσεων → η προώθηση της ισότητας επιτρέπει την εξάλειψη των φραγμών μεταξύ των ανθρώπων καθώς και η μείωση μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων ευνοεί τη δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, ενώ η συνεργασία μεταξύ ατόμων στοχεύει στην επίτευξη κοινών στόχων.
7. Κοινή χρήση πληροφοριών → Η κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τη στρατηγική ή την απόδοση της εταιρείας στο προσωπικό καταδεικνύει την εμπιστοσύνη του οργανισμού στο εργατικό δυναμικό και ενισχύει το αίσθημα ότι ανήκει στην ομάδα στο άτομο.

Ξεκινώντας το 1996, ο David Ulrich πρότεινε ένα νέο μοντέλο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο οποίο ανατέθηκαν τέσσερις ρόλοι στη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού, σε σχέση με την περισσότερο ή λιγότερο έντονη εστίαση σε διαδικασίες ή ανθρώπους και στον προσανατολισμό των δραστηριοτήτων τους από στρατηγική ή εκτελεστική άποψη. Το καθήκον που έχει ανατεθεί στη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να εποπτεύει αποτελεσματικά και τους τέσσερις ρόλους προκειμένου να διαχειρίζεται καλύτερα κάθε δραστηριότητα (Εικόνα 5)(Ulrichetal 2007).



Εικόνα 5 Το μοντέλο DavidUlrich(Πηγή: blog.mettl.com)

Strategic Partner (Management of Strategic HR)

Είναι ο ρόλος εκείνων που είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις Επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού, καθιερώνοντας εκτελεστικές στρατηγικές.

Administrative Expert (Corporate Infrastructure Management)

Σημαίνει τη δημιουργία αποτελεσματικής υποδομής και την εκτέλεση όλων των διοικητικών δραστηριοτήτων που είναι εγγενείς στο ρόλο της Λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού.

Υπάλληλος πρωταθλητής

Είναι ο διευθυντής που ακούει και ανταποκρίνεται στους υπαλλήλους και τους παρέχει όλους τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση των αντίστοιχων καθηκόντων τους, βελτιώνοντας τις δεξιότητες των ίδιων των εργαζομένων.

Change Agent (Management of transformation and change)

Είναι αυτός που είναι σε θέση να ευνοήσει τον μετασχηματισμό των οργανισμών ώστε να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.4 Η κατεύθυνση της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι σημερινοί οργανισμοί αναγκάζονται να ανταγωνίζονται μέρα με τη μέρα σε ένα περίπλοκο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ισχυρό δυναμισμό και το κλειδί για τη διαχείριση αυτής της κατάστασης είναι η ικανότητα προσαρμογής των στρατηγικών του στις νέες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Ένα κρίσιμο στοιχείο για την ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών και πολιτικών είναι η σαφής κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας που υπάρχει στην εταιρεία. Στη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ανατεθεί το καθήκον να διερευνήσει αυτόν τον τομέα και να κατανοήσει πώς πτυχές όπως οι συμπεριφορές, οι στάσεις και οι προσδοκίες των υπαλλήλων της επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία προκαθορισμένων στόχων. Το Κέντρο Πόρων και Ανάπτυξης Προσωπικού στην Ουάσιγκτον (PRDC) ανέπτυξε ένα μοντέλο για αυτήν την ικανότητα στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Το μοντέλο αναγνωρίζει πώς η ατομική και οργανωτική μέτρηση μιας σειράς παραγόντων αντιπροσωπεύει ένα μέρος των ολοκληρωμένων διαδικασιών που καθοδηγούν τις τελικές επιδόσεις (Carroll, etal 2010).

Ένας οργανισμός είναι υπεύθυνος εάν υπολογίζει με ακρίβεια τις δεξιότητές του και προτείνει σχετικές λύσεις για την επίτευξη βελτιώσεων. Η οργανωτική κουλτούρα έχει περιγραφεί ως η αντίληψη του εργαζομένου για το τι είναι σημαντικό για τον χώρο εργασίας. Αυτή η αντίληψη προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που υποστηρίζουν τις ενέργειες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Επομένως, μια αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει την εργασία του εργαζομένου ενεργώντας ταυτόχρονα στις στάσεις και τη συμπεριφορά του (Carroll, etal 2010).

Η αυξανόμενη ώθηση προς την υψηλή απόδοση που παράγεται από τον οργανισμό συνεπάγεται ότι οι διάφορες εταιρικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνονται με βάση τις συνεισφορές που έχουν στην επιχείρηση. Για να συμμορφωθεί με αυτό το καθήκον, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συνδέσει τις ατομικές και οργανωτικές του επιδόσεις με τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους που καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση. Έχει διαπιστωθεί ότι η ανίχνευση της οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών είναι απαραίτητες για τη δημιουργία οργανισμών που παράγουν υψηλές επιδόσεις. Το καθήκον του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ακριβώς να διασφαλίσει ότι οι εμπειρογνώμονές του είναι σε θέση να ασκήσουν το ρόλο του Αντιπροσώπου Αλλαγής (Carroll, etal 2010).

2.5 Η αλλαγή ρόλου του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Για πολύ καιρό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτο ως μια κυρίως διοικητική λειτουργία, αλλά σήμερα πολλοί διευθυντές επανεξετάζουν αυτόν τον ρόλο, ανακαλύπτοντας τις δυνατότητες μιας λειτουργίας που είναι σε θέση να υποστηρίξει στρατηγικά τις εταιρικές αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους δεξιότητες και τις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτύξει στρατηγικές και να ευθυγραμμίσει τις πολιτικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με αυτές τις στρατηγικές. Στην πραγματικότητα, η υποστήριξη για τις στρατηγικές της εταιρείας μεταφράζεται σε αύξηση της παραγωγικότητας, της ελκυστικότητας, της συμμετοχής και του ποσοστού διατήρησης των καλύτερων ταλέντων. Υπό αυτή την έννοια, είναι προφανές ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διέρχεται μια φάση μετασχηματισμού: από μια εξειδικευμένη λειτουργία σε μια αρμοδιότητα που είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλη την εταιρεία (Fenech, etal 2019).

Οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, στην πραγματικότητα, προσπαθούν να αναπτύξουν μια συνεργασία με διευθυντές γραμμής προκειμένου να επιτύχουν μια συνθήκη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ευνοεί την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Όλο και πιο συχνά, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχουν στις συναντήσεις της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας προκειμένου να σκιαγραφήσουν από κοινού τις στρατηγικές γραμμές ανάπτυξης των εταιρειών. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται συχνά υπόλογοι για την εργασία τους απευθείας

στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στην ανώτατη διοίκηση προτείνοντας συγκεκριμένες λύσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Fenech,etal 2019). Για να αξιολογήσει προσεκτικά εάν η λειτουργία κάποιου παίζει περισσότερο ή λιγότερο στρατηγικό ρόλο στην εταιρική απόδοση, είναι χρήσιμο για τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού να κάνει στον εαυτό του μια σειρά ερωτήσεων:

- ✚ Ποιες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τη λειτουργία HR συνιστούν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για τους εσωτερικούς πελάτες της;
- ✚ Ποια στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού υιοθετείται για να ευνοήσει την ανταγωνιστική ανάπτυξη της εταιρείας;
- ✚ Με ποιες επενδύσεις στο σύστημα GRU θα είναι δυνατό να έχουμε μια Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών μας;
- ✚ Τι πρέπει να κάνουμε στο HR για να βελτιώσουμε τη θέση στην αγορά;
- ✚ Τι αλλαγές μπορούμε να κάνουμε για να προσαρμοστούμε στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες;

2.6 Εξωτερική ανάθεση στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε αντίθεση με τους ιεραρχικούς οργανισμούς του παρελθόντος, στους οποίους η εταιρεία έτεινε να κατέχει όλα τα απαραίτητα περιουσιακά στοιχεία, οι σύγχρονοι οργανισμοί πιέζουν προς την κατασκευή συνεργατικών δικτύων εστιασμένων στις δικές τους βασικές ικανότητες και στις ικανότητες των εταίρων τους. Στο τρέχον ανταγωνιστικό τοπίο, οι εταιρείες χρειάζονται έγκαιρες προσαρμογές ενόψει των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, καθώς και μια διαρκώς αυξανόμενη ώθηση προς τον εξορθολογισμό του κόστους. Η εξωτερική ανάθεση είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς μοχλούς για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης, καθώς καθιστά δυνατή τη μείωση και τον έλεγχο του κόστους, την εστίαση στην κύρια δραστηριότητα, την πρόσβαση σε παγκόσμια τεχνογνωσία, την απελευθέρωση εσωτερικών πόρων για πιο στρατηγικές δραστηριότητες, την εσωτερική πρόσβαση σε μη διαθέσιμους πόρους, διαχείριση δύσκολα ελεγχόμενων ή εκτός ελέγχου λειτουργιών, απελευθέρωση κεφαλαίων, μερίδιο κινδύνου(Lepak&Snell 1998).

Όπως αναφέρεται στο άρθρο των Lepak και Snell (1998), η εξωτερική ανάθεση μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να ελαχιστοποιήσουν το κόστος αναθέτοντας διοικητικές εργασίες που δεν συμβάλλουν άμεσα στην ανταγωνιστική επιτυχία του

οργανισμού. Αυτή η εξωτερική ανάθεση επιτρέπει στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να εστιάζουν περισσότερο σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, βοηθώντας την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της μέσω στρατηγικής υποστήριξης και μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας. Η εξωτερική ανάθεση επιτρέπει επίσης στους διευθυντές να επενδύουν «ad hoc» ή «ακριβώς εγκαίρως» πόρους αντί να κάνουν τεράστιες επενδύσεις για να δημιουργήσουν μια μόνιμη δομή ικανή να παρέχει υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού των οποίων οι ανάγκες δεν είναι σταθερές ή είναι απαραίτητες μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα.

Πολλές φορές, η ανάθεση αυτών των εργασιών σε εξωτερικούς ειδικούς είναι η καλύτερη λύση για την απόκτηση της ζητούμενης υπηρεσίας. Το HRoutsourcing είναι, σύμφωνα με τους κύριους αναλυτές της αγοράς, ένα από τα νέα σύνορα που πρέπει να εξεταστούν στο πλαίσιο της λειτουργικής και οργανωτικής διαδικασίας μετασχηματισμού προς την οποία βρίσκονται και πρέπει να αγωνιστούν οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά. Μια άλλη πτυχή που πρέπει να εξεταστεί είναι η πιθανότητα η εταιρεία μερικές φορές να μην έχει τις απαραίτητες δεξιότητες για να βελτιστοποιήσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και ότι είναι επομένως αδύνατο να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της χωρίς να χρειάζεται να καταφύγει σε εξωτερικούς συμβούλους (Lepak & Snell 1998). Ανάλογα με το επίπεδο εσωτερικής και εξωτερικής ανάθεσης του τύπου δραστηριότητας, μπορούν να προσδιοριστούν τέσσερις κύριες μορφές προμήθειας:

- ✚ Out-Tasking → είναι η εξωτερική ανάθεση μικρών δραστηριοτήτων συνήθως με χαμηλό στρατηγικό και λειτουργικό αντίκτυπο.
- ✚ Inourcing → είναι το αντίθετο από το outsourcing, δηλαδή πραγματοποιώ το 100% κάθε διαδικασίας στο εσωτερικό. Στην πραγματικότητα, είναι κάτι ανέφικτο, καθώς δεν είναι δυνατό να κυμαίνονται οι δεξιότητές του σε κάθε τομέα.
- ✚ Εξωτερική ανάθεση → Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται συνήθως όταν ανατίθενται δραστηριότητες μεγάλης κλίμακας.
- ✚ Co-Sourcing → Σε περίπτωση που κάποιος εξωτερικός συνεργάτης χρησιμοποιείται για την κοινή υλοποίηση κάποιων δραστηριοτήτων.

Υπάρχει επιμερισμός του κινδύνου και συνήθως η δραστηριότητα πληρώνεται για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η εξωτερική ανάθεση είναι μια από τις λύσεις που μπορούν να παρέχουν υποστήριξη σε καταστάσεις όπου μια σειρά παραγόντων δημιουργούν μια κατάσταση ταλαιπωρίας για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Η χρήση αυτού του εργαλείου μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα: υποδομή, εφαρμογή, διαδικασία, λειτουργία (Lepak & Snell 1998; Edvardsson, & Óskarsson, 2021).

Επίπεδο υποδομής

Σε αυτήν την περίπτωση, ο πάροχος υπηρεσιών διαθέτει τη δική του υποδομή πληροφορικής. Στη συνέχεια ο πελάτης προβαίνει στην πληρωμή για την υπηρεσία εγκατάστασης, χρήσης και συντήρησης της εφαρμογής του και η χρέωση γίνεται με βάση την κατανάλωση σε επίπεδο CPU (ComputerProcessUnit), σε gigabytes μνήμης ή σε αποθήκευση και χρήση του δικτύου. Ένα παράδειγμα τέτοιων εργαλείων είναι η φιλοξενία IT ή η εξωτερική ανάθεση (ITO).

Επίπεδο εφαρμογής

Ο πάροχος υπηρεσιών φιλοξενεί την υποδομή και τις εφαρμογές και αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διαθεσιμότητα και τη συντήρησή τους. Ο πελάτης χρησιμοποιεί αυτές τις εφαρμογές και συνεχίζει να είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του. Η χρέωση περιλαμβάνει έξοδα που σχετίζονται με την υποδομή ή τη χρήση εφαρμογών (πληρωμή ανά χρήση). Παραδείγματα τέτοιων εργαλείων είναι το Application Management Outsourcing (AMO) και το Software as Service (SaaS).

Επίπεδο διαδικασίας

Ο πελάτης αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες τη διαχείριση και την εκτέλεση μιας ενιαίας επιχειρηματικής διαδικασίας. Το κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια. Στην εξωτερική ανάθεση μισθοδοσίας, η τιμολόγηση βασίζεται, για παράδειγμα, στον αριθμό των δελτίων μισθοδοσίας που παράγονται. Οι Υπηρεσίες Διαδικασιών είναι ένα παράδειγμα εργαλείου που χρησιμοποιείται σε αυτό το επίπεδο.

Επίπεδο λειτουργίας

Ολόκληρη η λειτουργία ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτή η λύση ονομάζεται Business Process Outsourcing (BPO). Επομένως, ο πάροχος υπηρεσιών είναι υπεύθυνος για ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Μια περαιτέρω ταξινόμηση μπορεί να γίνει λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο περιβάλλοντος, κοινόχρηστου ή αποκλειστικού, που μπορεί να προσφέρει ο προμηθευτής. Εάν το περιβάλλον των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι αποκλειστικό, το μοντέλο παίρνει το όνομα «ένας προς έναν» και ο προμηθευτής εγκαθιστά μια συγκεκριμένη πλατφόρμα για κάθε πελάτη. Αντίθετα, εάν το περιβάλλον υπηρεσίας είναι κοινόχρηστο, τότε παίρνει το όνομα "ένα προς πολλά" και ο προμηθευτής εξυπηρετεί πολλούς πελάτες χρησιμοποιώντας μια ενιαία πλατφόρμα και το ίδιο περιβάλλον εφαρμογής. Οι διοικητικές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού είναι φυσικοί υποψήφιοι για εξωτερική ανάθεση μαζί με τη διοίκηση προσωπικού και τη διαχείριση παροχών. Επί του παρόντος, ωστόσο, υπάρχουν λύσεις εξωτερικής ανάθεσης σε πολλούς τομείς όπως η διαχείριση απόδοσης, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις (Edvardsson& Óskarsson,2021).

3. Η ΔΑΔ στην Ναυτιλία

Η ναυτιλία είναι ένας από τους ασφαλέστερους και πιο φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους μεταφοράς (www.marisec.org/flag-performance). Μεγάλο μέρος της προσοχής στις υπηρεσίες έχει δοθεί στους επαγγελματικούς, οικονομικούς και τηλεπικοινωνιακούς τομείς. Μερικές φορές ξεχνιέται το γεγονός ότι η φυσική μεταφορά αγαθών στο διεθνές εμπόριο είναι η ίδια υπηρεσία.

Οι ιδιαιτερότητες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις ναυτιλιακές υποθέσεις περιλαμβάνουν την εργασία σε ένα σχετικά περιορισμένο περιβάλλον στο οποίο η συνεργασία εντός του ρυθμιζόμενου συστήματος αποτελεί βασικό παράγοντα για την ομαλή εκτέλεση των επιχειρηματικών καθηκόντων. Εάν τα προαναφερθέντα ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο του ναυτιλιακού κλάδου, Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των επιχειρηματικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν την πρόληψη και τη διατήρηση των πόρων εργασίας και τη συνέχεια των επιχειρηματικών καθηκόντων επί του πλοίου. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία είναι αναπόφευκτη η εξέταση ορισμένων δεικτών, όπως η διαχείριση, η επιβράβευση, τα κίνητρα, η ικανοποίηση, η επικοινωνία, η εκπαίδευση, η λήψη αποφάσεων και η προώθηση. Αυτοί οι δείκτες έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμοι για την ποιοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία (Bilici, etal 2012).

Επιπλέον, οι εταιρείες του ναυτιλιακού κλάδου διαφέρουν ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά. Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι εταιρείες του ναυτιλιακού κλάδου διαθέτουν διαφορετικά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που επηρεάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επιχειρηματική οργάνωση και τη δομή των εταιρειών στη ναυτιλιακή βιομηχανία αναφέρεται στο μέγεθος της εταιρείας (Bilici,etal 2012).

3.1 Ιστορική αναδρομή

Τον τελευταίο αιώνα, η ναυτιλιακή βιομηχανία γνώρισε μια τεράστια επέκταση της ζήτησης που αντανακλά την αύξηση του όγκου του θαλάσσιου εμπορίου, ανάπτυξη στην οποία η τεχνολογία ανταποκρίθηκε, για παράδειγμα, με την εισαγωγή της ικανότητας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και αερίου. Υπήρξαν επίσης αλλαγές στην οργανωτική δομή με την εμφάνιση των εταιρειών διαχείρισης και την επέκταση των «επισημασμένων» και των «δεύτερων μητρώων». Κινήσεις σε συνδυασμό με αλλαγές σε περιοχές όπου πραγματοποιήθηκε η πρόσληψη ναυτικών από το έθνος καταγωγής τους για να τεθούν σε διεθνή βάση προσλήψεων, με την ανάπτυξη της ασιατικής αγοράς εργασίας. Παρά όλες αυτές τις συγκριτικά γρήγορες και βαθιές αλλαγές στον κλάδο, η εργασία είναι ο πρωταρχικός παράγοντας παραγωγής και εξακολουθεί να οργανώνεται στο πλοίο με βάση μια απότομη ιεραρχική δομή αξιωμάτων και αξιολογήσεων - μια κατασκευή που αναπτύχθηκε από τη μετάβαση από το πανί στην ατμοπροώθηση μισό αιώνα ή περισσότερο νωρίτερα (Mc Conville, 1999).

Κατά την τελευταία εικοσαετία περίπου, γεγονότα ανωτέρας βίας οδήγησαν τη ναυτιλιακή βιομηχανία να επικεντρωθεί στο θαλάσσιο ανθρώπινο δυναμικό της. Τα τρέχοντα ζητήματα αφορούσαν τόσο την ποιότητα όσο και την ποσότητα των ναυτικών. Αυτές οι ανησυχίες αντικατοπτρίζονται στον αυξανόμενο όγκο της ακαδημαϊκής εργασίας και στη διεθνή νομοθεσία για τον αποκαλούμενο «ανθρώπινο παράγοντα». Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη πολλές πτυχές του που δεν έχουν διερευνηθεί και που θα μπορούσαν να δώσουν μια καλύτερη κατανόηση του συστήματος θαλάσσιου ανθρώπινου δυναμικού.

3.2 Χαρακτηριστικά της ΔΑΔ στην Ναυτιλία

Τα χαρακτηριστικά των εταιρειών της ναυτιλιακής βιομηχανίας εξαρτώνται από τη ναυτιλιακή αγορά που είναι εξαιρετικά μεταβλητή και μη μόνιμη καθώς είναι εκτεθειμένη στη διαδικασία αστάθειας ή διακύμανσης της ζήτησης, η οποία κυμαίνεται μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι αλλαγές σχετίζονται με εξωτερικούς γενικούς παράγοντες (μεταβολές στο ΑΕΠ κ.λπ.), την αγορά, την παραγωγή, χρηματοοικονομικούς, οργανωτικούς και νομικούς παράγοντες. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι δυνατόν να εξεταστεί η δραστηριότητα της εταιρείας στη ναυτιλιακή βιομηχανία, της οποίας η βασική λειτουργία είναι να διασφαλίζει τη συνεχή και ομαλή λειτουργία της διαδικασίας ναυσιπλοΐας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στο προαναφερθέν πλαίσιο πρέπει να σημειωθεί ότι η ζήτηση προσωπικού στη ναυτιλία εξαρτάται από τη ζήτηση για υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρείες του ναυτιλιακού κλάδου(Frenkeletal., 2000).

Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες στη ναυτιλιακή βιομηχανία διαφέρουν ως προς το είδος της επιχείρησης που εξετάζεται μέσω του θέματος των μεταφορών και των τύπων πλοίων, μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ επιβατηγού και μεταφοράς φορτίου, που μπορεί να είναι γραμμής, δωρεάν και δεξαμενόπλοιο. Η επιβατική ναυτιλία μπορεί να βασίζεται σε διαδρομή μεταφοράς ή κρουαζιέρα. Οι επιβατικές μεταφορές χαρακτηρίζονται από χαμηλότερη ευαισθησία στην πολιτική και οικονομική κατάσταση καθώς και σε μικρότερες εταιρείες, ενώ η κατάσταση της αγοράς των επιβατηγών κρουαζιέρων είναι εξαιρετικά ευαίσθητη και χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό πολύ ισχυρών εταιρειών. Ενώ η επιβατική ναυτιλία χαρακτηρίζεται από μικρότερα επιβατηγά πλοία, οι κρουαζιέρες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερα πλοία (cruisers) με πολυάριθμες και πολυτελείς εγκαταστάσεις διαμονής. Η μεταφορά φορτίου γραμμής βασίζεται σε μικρά φορτία που σχετίζονται με τη βιομηχανική παραγωγή και είναι εξαιρετικά ανελαστική. Λόγω της ακαμψίας της, η γραμμή μεταφοράς φορτηγών πλοίων, προκειμένου να επιβιώσει στην αγορά των logistics, έχει γίνει μέρος της αλυσίδας διανομής από τον κατασκευαστή στον καταναλωτή. Αυτός ο τύπος μεταφοράς χαρακτηρίζεται συνήθως από πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Η δωρεάν αποστολή φορτίου δεν έχει καλά καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και χαρακτηρίζεται από μια ελεύθερη αγορά στην οποία η τιμή της μεταφοράς διαμορφώνεται αποκλειστικά με βάση την προσφορά και τη ζήτηση. Σε αυτό το είδος ναυτιλίας, εταιρείες με ίδιους τύπους πλοίων συχνά

σχηματίζουν ενώσεις για κοινή εμφάνιση στην αγορά και ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά. Αυτός ο τύπος αποστολής βασίζεται κυρίως σε μεταφορείς χύδην φορτίου. Η ναυτιλία με δεξαμενόπλοια έχει αναπτυχθεί για τη μεταφορά πετρελαίου και υγραερίου, φυτικού ελαίου, χημικών και χυμών και κρασιών. Η τιμή μεταφοράς του πετρελαίου και των προϊόντων πετρελαίου συνδέεται αποκλειστικά με την τιμή των πρώτων υλών που μεταφέρονται. Σύμφωνα με τον τύπο των πλοίων, πρόκειται για εξειδικευμένα πλοία που μπορούν να μεταφέρουν λίγους τύπους φορτίου με τη βέλτιστη χωρητικότητα (Bilici,etal 2012; Dessler, 2012).

Η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου οδήγησε στην τάση παγκοσμιοποίησης της αγοράς στις θαλάσσιες μεταφορές που προκαλείται από προσπάθειες εξορθολογισμού του λειτουργικού κόστους και χαρακτηρίζεται από μια ελεύθερη διαδικασία προσφοράς και ζήτησης αγαθών, κεφαλαίου και εργασίας. Αν και τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στις ναυτιλιακές υποθέσεις διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα εγγραφής, οι δραστηριότητες των περισσότερων εταιρειών που δεν σχετίζονται με την τοπική αγορά συνδέονται με την παγκόσμια αγορά.

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό

Η ανταγωνιστικότητα σε πολλούς τομείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αποδοτικής και αποτελεσματικής οργάνωσης των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης. Η νεοκλασική οικονομική θεωρία προτείνει ότι αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν τη γη, την εργασία και το κεφάλαιο. Οι αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε ανταγωνιστικότητα(Panayides & Gray, 1999).

Η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία λήψης πληροφοριών σχετικά με θέσεις εργασίας, δηλαδή πληροφορίες σχετικά με τις εργασίες, καθώς και προσωπικά χαρακτηριστικά (εκπαίδευση, εμπειρία, εξειδικευμένη κατάρτιση) που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των εργασιών. Η ανάλυση εργασίας είναι απαραίτητη για την ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς με τη σειρά της παρέχει μια βαθύτερη κατανόηση των απαιτήσεων συμπεριφοράς των θέσεων εργασίας δημιουργώντας μια σταθερή βάση για τη λήψη αποφάσεων απασχόλησης που σχετίζονται με την εργασία. Η αλλαγή στο προφίλ των θέσεων εργασίας γίνεται πιο γρήγορα από ό,τι στο παρελθόν και η απουσία δεδομένων ανάλυσης θέσεων εργασίας μπορεί να κοστίζει ακριβά στους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η άσκηση ανάλυσης

εργασίας θα πρέπει να διεξάγεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (Kandula, 2004). Η διαδικασία ανάλυσης και προσδιορισμού της ανάγκης και της διαθεσιμότητας ανθρώπινων πόρων για τον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του είναι ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων (Mathis & Jackson, 2004). Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού δεν ασχολείται μόνο με το «σκληρό ζήτημα» της απόκτησης του σωστού αριθμού προσωπικού αλλά και με το «μαλακό ζήτημα» της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της ευελιξίας, της ανάληψης κινδύνων και της επίλυσης προβλημάτων (Prasad, 2005).

Η πρόσληψη είναι μια μορφή επιχειρηματικού ανταγωνισμού. Όπως οι εταιρείες ανταγωνίζονται για την ανάπτυξη, την κατασκευή και την εμπορία του καλύτερου προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι πρέπει επίσης να ανταγωνίζονται για να εντοπίσουν, να προσελκύσουν και να προσλάβουν τους πιο καταρτισμένους ανθρώπους. Απαιτεί σοβαρή προσοχή από τη διοίκηση, γιατί οποιαδήποτε επιχειρηματική στρατηγική θα παραπαίει χωρίς το ταλέντο να την εκτελέσει. Η πρόσληψη και η επιλογή προσελκύουν την προσοχή των εργοδοτών, καθώς αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν: (α) προσθήκη εργατικού δυναμικού και ως εκ τούτου, και (β) πρόσθετο κόστος (Prasad, 2005).

Το βήμα αμέσως μετά την επιλογή είναι η «τοποθέτηση». Η τοποθέτηση αναφέρεται στην πραγματική διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο λαμβάνει μια ανάθεση. Περιλαμβάνει επίσης την ανάθεση συγκεκριμένης τάξης και ευθύνης σε έναν υπάλληλο. Αυτή η απόφαση λαμβάνεται μετά την αντιστοίχιση των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας με τα προσόντα ενός υποψηφίου. Η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο μαθαίνει να οικειοποιείται τις αξίες, τις ικανότητες, τις αναμενόμενες συμπεριφορές, τις κοινωνικές γνώσεις που είναι απαραίτητες για την ανάληψη ενός οργανωτικού ρόλου και για τη συμμετοχή ως μέλος του οργανισμού (Jyothi & Venkatesh, 2006).

Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν εργατικό δυναμικό προσανατολισμένο στον πελάτη για να προσφέρουν ποιότητα υπηρεσιών. Αφού προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους με τη σωστή στάση, οι εταιρείες πρέπει να τους εκπαιδεύσουν για το σκοπό αυτό (Kundu, 2000). Για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι χρειάζονται συνεχή εκπαίδευση στις απαραίτητες τεχνικές

δεξιότητες και γνώσεις και δεξιότητες διαδραστικότητας. Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές σε οργανισμούς, αλλά όλοι πρέπει να τη βλέπουν ως μια σημαντική επένδυση για μελλοντική επιτυχία (Zeithmal & Bitner, 2004).

Η απόδοση ορίζεται ως η καταγραφή των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου. Η διαχείριση της απόδοσης δεν είναι απλώς μια αξιολόγηση μία φορά το χρόνο. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές ενσωματώνουν την ανασκόπηση της απόδοσης και την ανατροφοδότηση ως μέρος της καθημερινής τους επικοινωνίας με τους υπαλλήλους (Webb, 2004).

Εάν οι ικανότητες είναι οι τροχοί για τη διαχείριση της εργασίας γνώσης, οι ανταμοιβές (τόσο οι εξωτερικές όσο και οι εγγενείς) είναι ο κινητήρας. Η αποζημίωση είναι οι θεμελιώδεις ανταμοιβές που έχουν κατά κύριο λόγο οικονομική φύση και ικανοποιούν τις οικονομικές ανάγκες για εισόδημα. Οι ανταμοιβές γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ των οργανωτικών στόχων και των ατομικών προσδοκιών και φιλοδοξιών. Τα αποτελεσματικά, οργανωτικά συστήματα ανταμοιβής θα πρέπει να παρέχουν τέσσερα πράγματα: επαρκές επίπεδο ανταμοιβών για την ικανοποίηση βασικών αναγκών, ισότητα με την εξωτερική αγορά εργασίας, ισότητα εντός του οργανισμού και μεταχείριση κάθε μέλους του οργανισμού όσον αφορά τις ατομικές του ανάγκες. Ένα πρόσθετο επίδομα είναι μια έμμεση ανταμοιβή που δίνεται σε έναν υπάλληλο ή μια ομάδα εργαζομένων ως μέρος της οργανωτικής ιδιότητας μέλους (Mathis & Jackson, 2004). Λόγω του τεράστιου κόστους τους και της οικονομικής δέσμευσης που αναλαμβάνεται για το μέλλον, ο σχεδιασμός των παροχών έχει γίνει ένα κρίσιμο συστατικό των διαδικασιών σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, ένα πρόγραμμα αμοιβής για την ικανότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων, μειώνει τις απουσίες, τον κύκλο εργασιών και τα ποσοστά ατυχημάτων (Jyothi & Venkatesh, 2006).

Τα Συστήματα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) ορίζονται ως αλληλένδετα στοιχεία που συνεργάζονται για τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διάδοση πληροφοριών για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων, συντονισμού, ελέγχου, ανάλυσης και απεικόνισης των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Το HRIS είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα σχεδιασμένο για την παροχή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη

αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού (Mathis & Jackson, 2004). Είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διανομή πληροφοριών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας (Laudon & Laudon, 1998).

Η καριέρα είναι μια σειρά θέσεων που κατέχει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία που παρέχουν συνέχεια, τάξη και νόημα στη ζωή ενός ατόμου. Αυτή είναι μια αντικειμενική άποψη της καριέρας ενός ατόμου. Υπάρχει επίσης ένα υποκειμενικό στοιχείο στην έννοια της καριέρας. Μια καριέρα αποτελείται από τις αλλαγές στις αξίες, τις στάσεις και τα κίνητρα που συμβαίνουν καθώς τα άτομα μεγαλώνουν). Η σταδιοδρομία ενός ατόμου διαμορφώνεται από πολλούς σύνθετους παράγοντες. Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας διαμορφώνει την πρόοδο των ατόμων με έναν οργανισμό σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των οργανωτικών αναγκών και την απόδοση, τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των μεμονωμένων μελών της επιχείρησης (Armstrong, 2006). Ένα σύστημα εξέλιξης σταδιοδρομίας είναι μια επίσημη, οργανωμένη, προγραμματισμένη προσπάθεια για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των ατομικών αναγκών σταδιοδρομίας και των απαιτήσεων του οργανωτικού εργατικού δυναμικού. Το διαφορετικό εργατικό δυναμικό (διαφορετικότητα) αναφέρεται στη συνύπαρξη ανθρώπων από διάφορα κοινωνικο-πολιτιστικά υπόβαθρα εντός της εταιρείας. Η διαφορετικότητα περιλαμβάνει πολιτιστικούς παράγοντες όπως η φυλή, το φύλο, η ηλικία, το χρώμα, η φυσική ικανότητα, η εθνικότητα κ.λπ. (Kundu, 2004). Οι δυναμικές εταιρείες αναζητούν άτομα που είναι διαφορετικά από εμάς, επειδή το ποικίλο εργατικό δυναμικό μπορεί να φέρει διαφορετικά ταλέντα, ενδιαφέροντα και απόψεις. Η βασική έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας αποδέχεται ότι το εργατικό δυναμικό αποτελείται από ένα διαφορετικό πληθυσμό ανθρώπων. Βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η αξιοποίηση αυτών των διαφορών θα δημιουργήσει παραγωγικό περιβάλλον στο οποίο όλοι νιώθουν ότι εκτιμώνται, όπου τα ταλέντα τους αξιοποιούνται πλήρως και στο οποίο επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι (Noe et al., 2007)

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εκείνοι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν καλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων αποκομίζουν τα οφέλη (Walker & Stopper, 2000). Ακόμη και μια εξαιρετικά επιτυχημένη εταιρεία με ισχυρό ιστορικό αριστείας

στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων δεν μπορεί να επιτύχει συνολική επιτυχία καθώς οι αλλαγές γίνονται αργά στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Για να προσλάβουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα ταλέντα, οι οργανισμοί όχι μόνο πρέπει να έχουν υψηλή απόδοση αλλά και να φαίνεται ότι έχουν υψηλό χαρακτήρα, αξιοπιστία και ακεραιότητα και καθοδηγούνται από την αξία. Οι οργανισμοί που υιοθετούν την πολιτική «άνθρωποι ως εταίροι σε εξέλιξη» επιδεικνύουν μια ξεχωριστή φιλοσοφία ανθρώπινου δυναμικού που χαρακτηρίζεται από ασφάλεια απασχόλησης, ευελιξία της εταιρείας, μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας με το εργατικό δυναμικό, ανάπτυξη καλής επικοινωνίας και διαβούλευσης και αντιπροσωπευτική φωνή των εργαζομένων. Η απόδοση προκύπτει από το fair-play. Η δίκαιη διαδικασία οικοδομεί εμπιστοσύνη και δέσμευση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση παράγουν εθελοντική συνεργασία και η εθελοντική συνεργασία οδηγεί στην απόδοση, οδηγώντας τους ανθρώπους να υπερβούν το καθήκον τους μοιράζοντας τις γνώσεις τους και εφαρμόζοντας τη δημιουργικότητά τους (Truss, 2001).

4. Νέες τεχνολογίες και ΔΑΔ (Το E-HRM)

Η συντόμευση του κύκλου ζωής του προϊόντος έχει απαιτήσει από τους οργανισμούς να βελτιώσουν την ανταπόκρισή τους όσον αφορά την ευελιξία, την ικανότητα και την ταχύτητα προσαρμογής σε ολοένα και πιο μεταβαλλόμενα σενάρια (LepakandSnell, 1998). Το e-HRM έχει οριστεί ως ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η εφαρμογή τεχνολογιών δικτύων πληροφοριών για την υποστήριξη δύο ή περισσότερων παραγόντων που εκτελούν τη δραστηριότητά του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε μια πιο σφαιρική άποψη, το e-HRM μπορεί να γίνει κατανοητό ως «ένας τρόπος να κάνεις HRM» που επομένως επηρεάζει τη φύση των στρατηγικών, πρακτικών και πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού(Ruel, 2004).

Η τεχνολογία εφαρμόζεται στο ανθρώπινο δυναμικό για δύο λόγους: αφενός για να συνδέσει τους φορείς που λειτουργούν χωριστά και να επιτρέψει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, καθιστώντας έτσι δυνατή την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων που παράγουν, αφετέρου για τη μερική ή ολική υποστήριξη των παραγόντων στην άσκηση των δραστηριοτήτων τους που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Huangetal., 2004).

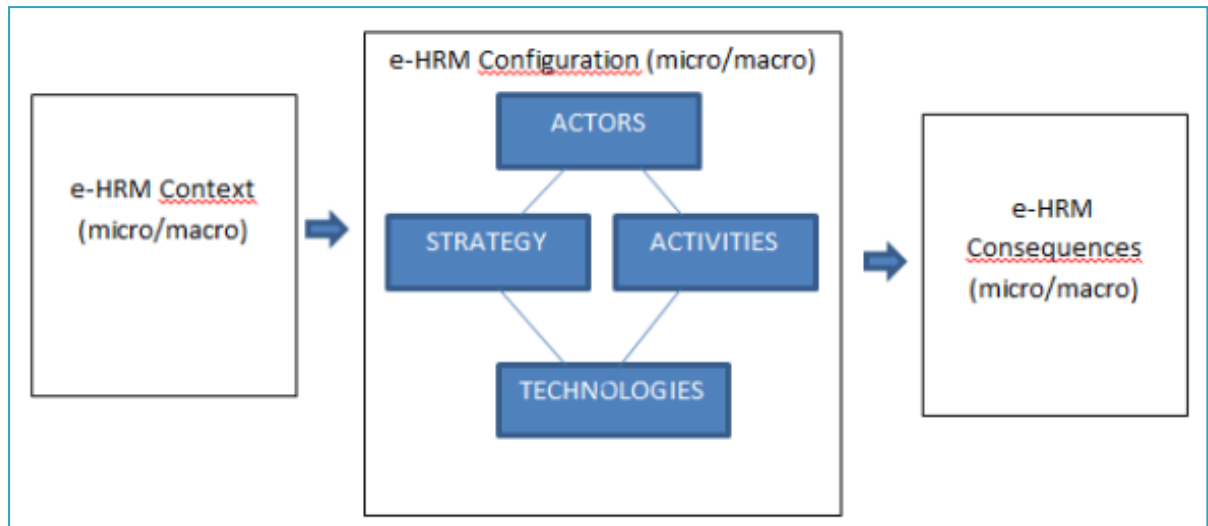
Το εικονικό ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται σε τεχνολογίες δικτύου που συνδέουν εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες με τον οργανισμό που παρέχει υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού χωρίς τη φυσική ύπαρξη ενός συμβατικού («εικονικού») τμήματος HR. Το HRM που βασίζεται σε Ιστότοπο συνδυάζει την έννοια των τεχνολογιών Διαδικτύου με τον ορισμό του e-HRM, ο οποίος περιλαμβάνει τόσο διαδικτυακές εφαρμογές όσο και πρόσθετες τεχνολογίες όπως τα συστήματα ERP. Τέλος, το Business-to-υπάλληλος περιορίζει την έννοια της επιχείρησης στους παράγοντες εντός του οργανισμού (διευθυντές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού)(Ruel, 2004).

Το e-HRM, από την άλλη, είναι ανοιχτό και σε άλλες κατηγορίες χρηστών όπως εξωτερικούς υποψηφίους (σε διαδικασίες επιλογής), εξωτερικούς συμβούλους. Αυτοί οι διαφορετικοί ορισμοί αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο, αλλά δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ενώ το e-HRM περιλαμβάνει όλες αυτές τις πτυχές σε έναν μόνο όρο. Το e-HRM διακρίνεται σε τρεις τύπους: Operational e-HRM, Relational e-HRM και Transformational e-HRM. Αυτή η διάκριση βασίζεται στις εργασίες των Lepak&Snell (1998) και στη συνέχεια των Wright&Dyers (2000) και

γίνεται σε σχέση με τις δραστηριότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις οποίες εστιάζουμε και σε ό,τι υποστηρίζεται από την τεχνολογία web. Το επιχειρησιακό e-HRM αναφέρεται σε επιχειρησιακούς τομείς όπως η μείωση κόστους, η ενημέρωση των δεδομένων προσωπικού μέσω του ιστότοπου HR, η διαχείριση πόρων. Το σχεσιακό ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στα φαινόμενα αλληλεπίδρασης και σύνδεσης μεταξύ των διαφόρων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων στρατολόγησης, επιλέγοντας εάν θα υποστηριχθούν με εφαρμογές που βασίζονται στο Web και όχι με την παραδοσιακή προσέγγιση που βασίζεται σε χαρτί. Τέλος, το Transformational e-HRM αναφέρεται στο μετασχηματιστικό φαινόμενο που παράγεται από αυτή τη διαδικασία. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η παραγωγή μιας ταχείας αλλαγής στο προσωπικό μετά την εισαγωγή ενός συνόλου προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων ικανών να υποστηρίξουν τις στρατηγικές του οργανισμού. Παρόλο που οι τρεις τύποι e-HRM τείνουν να συνδυάζονται, η δημιουργία μιας σταθερής επιχειρησιακής βάσης είναι η προϋπόθεση για τους άλλους δύο τομείς και ότι αυτή η διαδικασία απαιτεί αλλαγή στην περιγραφή της θέσης εργασίας των επαγγελματιών HR. Οι τέσσερις κύριοι στόχοι του e-HRM είναι: αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους. τυποποίηση και εναρμόνιση των διαδικασιών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού· παρέχει στρατηγική κατεύθυνση στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει την εξυπηρέτηση των πελατών διευκολύνοντας τις διαδικασίες διαχείρισης και υποστηρίζοντας και διευκολύνοντας το έργο των εργαζομένων της (Ruel, 2004).

4.1 Η δομή του e-HRM

Το e-HRM είναι ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο, όπου μεμονωμένοι παράγοντες αλληλεπιδρούν σε ομάδες εντός του οργανισμού και αλληλεπιδρούν μαζί του. Ως πρώτη πτυχή, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι συναφείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το e-HRM: την ικανότητα για συνεργασία σε ομάδες, την εταιρική κουλτούρα, τυχόν νομικές συνθήκες που επηρεάζουν το επίπεδο οργάνωσης. Δεν υπάρχει τυποποιημένη έκδοση του e-HRM, αλλά μια ποικιλία εφαρμογών που συνθέτουν μια προσαρμοσμένη διαμόρφωση με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν στο πλαίσιο αναφοράς. Ωστόσο, κάθε μοντέλο βασίζεται σε τέσσερα κύρια στοιχεία: φορείς, στρατηγικές, δραστηριότητες και τεχνολογίες (Εικόνα 6).



Εικόνα 6 Η δομή του e-HRM (Strohmeir, 2007)

Οι συμμετέχοντες είναι εκείνοι που σχεδιάζουν, εφαρμόζουν, εκτελούν ηλεκτρονικό ανθρώπινο δυναμικό και μπορούν να είναι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντές γραμμής, υπάλληλοι, σύμβουλοι και υποψήφιοι. Επιπλέον, υπάρχουν συλλογικοί φορείς, δηλαδή ομάδες, οργανώσεις, μονάδες και όλα όσα αποτελούν το μακροεπίπεδο. Η Στρατηγική είναι το λειτουργικό συστατικό που αναφέρεται στους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία στην εφαρμογή του e-HRM και αποτελεί το κεντρικό στοιχείο για την κατανόηση των εγγενών αποφάσεων των διαδικασιών. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις επιμέρους λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διαχείριση παροχών και έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, οι τεχνολογίες είναι το εργαλείο ικανό να επιτρέψει στους φορείς να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους (συστήματα αυτοεξυπηρέτησης, εφαρμογές).

Η χαρτογράφηση του πλαισίου και της διαμόρφωσης e-HRM επιτρέπει, σε μια επόμενη φάση, να επισημανθούν τα αποτελέσματα (οι συνέπειες) σε μικρο και μέγρο επίπεδο που θα παράγει αυτό το μοντέλο. Σε μικροεπίπεδο αναφερόμαστε στον ατομικό αντίκτυπο ως προς την ικανοποίηση ή την αποδοχή, σε μακροοικονομικό επίπεδο, αντί για τη δόμηση των αποτελεσμάτων στα τρία λειτουργικά, σχεσιακά και μετασχηματιστικά επίπεδα.

Το περιεχόμενο

Ένας πρώτος παράγοντας που το χαρακτηρίζει είναι η χρήση εγχώριων και όχι παγκόσμιων εφαρμογών, που επηρεάζουν τις πολιτισμικές διαφορές με διαφορετικό τρόπο. Ενώ οι εγχώριες εφαρμογές συνδέονται μόνο με έναν πολιτισμό και μια εθνικότητα, οι παγκόσμιες πρέπει να εξισορροπούν τις τοπικές ιδιαιτερότητες με τη ζήτηση για πολυεθνικό συντονισμό. Ένας άλλος σχετικός παράγοντας είναι το νομικό πλαίσιο (νομοθετικό πλαίσιο) εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός, το οποίο οριοθετεί τον χώρο δράσης και λήψης αποφάσεων του (Ruta 2005).

Οι συμμετέχοντες

Διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων συμμετέχουν στο έργο υλοποίησης e-HRM, καθεμία με έναν προκαθορισμένο ρόλο. Ειδικότερα, καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή των πρακτικών e-HRM διαδραματίζουν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και οι εξωτερικοί σύμβουλοι που παρέχουν υπηρεσίες. Στη συνέχεια, υπάρχει μια σειρά εξωτερικών παραγόντων που αλληλεπιδρούν ηλεκτρονικά με τους υπαλλήλους του οργανισμού προκειμένου να εκτελέσουν τις διάφορες εργασίες HR. Χάρη στο e-HRM, αυτό το δίκτυο μεμονωμένων συμμετεχόντων, που υποστηρίζεται από εργαλεία ΤΠΕ, που συνθέτουν την παραδοσιακή λειτουργία HR, συμμετέχει σε μια νέα μακρο-ομάδα: το λεγόμενο Virtual HR Department. Το φαινόμενο αυτό αναπτύσσεται μέσω της συστηματικής χρήσης τεχνολογικών πλατφορμών ικανών να παρέχουν συνδεσιμότητα μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών υπαλλήλων του οργανισμού (stakeholders), βελτιώνοντας έτσι πτυχές όπως η επικοινωνία, η μεταφορά γνώσης και η εμπλοκή (Ruta 2005).

Η Στρατηγική

Πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι δύο στους πέντε οργανισμούς έχουν μια καθορισμένη στρατηγική e-HRM, ενώ οι άλλοι έχουν μια γενική ιδέα για τους στόχους που πρέπει να επιδιωχθούν και λιγότερη βεβαιότητα για τη σχέση μεταξύ του e-HRM και της στρατηγικής HRM. Ωστόσο, η διαμόρφωση μιας ξεκάθαρης στρατηγικής e-HRM διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, όπως και η ενσωμάτωσή της με τις επιχειρηματικές πτυχές του οργανισμού (Ruta 2005).

Οι δραστηριότητες

Ακόμη και αν η καινοτόμος διαδικασία που ασκείται από το e-HRM πρέπει να περιλαμβάνει τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού, σε πολλές περιπτώσεις η ενσωμάτωσή του περιορίζεται σε διοικητικές δραστηριότητες (όπως η μισθοδοσία). Συχνά, στην πραγματικότητα, διατηρείται μια παραδοσιακή προσέγγιση σε δραστηριότητες που αφορούν στρατηγικές και πτυχές λήψης αποφάσεων, χωρίς να κατανοεί πλήρως τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία ΤΠΕ. Είναι χρήσιμο να θυμόμαστε ότι υπάρχουν πολλά πεδία εφαρμογής του e-HRM, επειδή υπάρχουν πολλές δραστηριότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: e-Recruitment, e-Learning και Selection, προϋπολογισμός HRM, σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, μισθοδοσία και διαχείριση παροχών (διαχείριση αποζημιώσεων), αξιολόγηση απόδοσης (Ruta 2005).

Η Τεχνολογία

Πρώτον, είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ συστημάτων front-end και συστημάτων back-end. Τα συστήματα front-end βασίζονται συνήθως στον Ιστό και υποστηρίζουν τη δραστηριότητα δικτύωσης των διαφόρων λειτουργικών συμμετεχόντων. Τα συστήματα back-end όπως οι πύλες ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης και άλλες εφαρμογές, από την άλλη, αποτελούν τους καταλύτες του e-HRM, καθώς και της βασικής κατηγορίας. Τέτοιες εφαρμογές εξαρτώνται από το επίπεδο υποστήριξης και συνδεσιμότητας που μπορούν να παρέχουν τα συστήματα FrontEnd (Ruta 2005).

Οι συνέπειες

Όλα τα στοιχεία μέχρι τώρα, όταν συνδυάζονται με κατάλληλο τρόπο, παράγουν αποτελέσματα που έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτές οι συνέπειες μπορούν να χωριστούν σε Ατομικές (μικροεπίπεδο) ή Συλλογικές (μακροεπίπεδο).

1. Ατομικές Συνέπειες (μικροεπίπεδο)

Δύο μελέτες που αφορούν τις πύλες ανθρώπινου δυναμικού και τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης έχουν δείξει αύξηση στην αποδοχή και την ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων λόγω της εξοικονόμησης χρόνου και της ακρίβειας των αποτελεσμάτων που παράγονται από τα ηλεκτρονικά συστήματα. Ομοίως, έχει

αποδειχθεί ότι τα συστήματα e-Recruitment δεν μειώνουν το επίπεδο ικανοποίησης των πιθανών υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής χάρη στις ιδιότητες που διαθέτουν αυτές οι εφαρμογές, όπως η ευκολία πλοήγησης, η ταχύτητα απόκρισης και η απλότητα χρήσης. Θετική ανατροφοδότηση προέκυψε επίσης από μελέτες που αφορούν τις εφαρμογές των e-Benefits και των e-Compensation (Ruta 2005; Hawking, 2004; Rozelle, 2002).

2. Συλλογικές συνέπειες (μακροεπίπεδο)

Τρεις διαφορετικοί τύποι εκροών μπορούν να προσδιοριστούν: λειτουργικές, σχεσιακές και μετασχηματιστικές.

- ✚ Λειτουργικές Συνέπειες: το πιο εμφανές στοιχείο που εκδηλώνεται χάρη στην εφαρμογή συστημάτων e-HRM είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Επιβεβαιώνεται χάρη στη μείωση της ανάγκης για ανθρώπινο δυναμικό, στην αύξηση της ταχύτητας των εργασιών, στη μείωση του κόστους, στη μείωση του ποσοστού κύκλου εργασιών, στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην αυτοματοποίηση πιο συμβατικών πρακτικών (Hawking, 2004; Ruel, 2004, Ruta, 2005). Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι μεταβαλλόμενες ευθύνες των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού έναντι των διευθυντών γραμμής και των εργαζομένων. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αφιερώνουν λιγότερο χρόνο σε εργασίες ρουτίνας και επενδύουν ξανά μέρος αυτού του χρόνου σε δραστηριότητες τεχνολογίας πληροφοριών και ανάπτυξη δεξιοτήτων τεχνολογίας πληροφοριών. Η τεχνολογία επιτρέπει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να αυξάνουν την ποιότητα των πληροφοριών, βελτιώνοντας την επικαιροποίηση των αποφάσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη. Έρευνες στον τομέα της ηλεκτρονικής μάθησης έδειξαν επίσης ότι δεν υπάρχει μείωση της ποιότητας με τη μετάβαση σε μια λογική που βασίζεται στο διαδίκτυο, αλλά πλεόνασμα όσον αφορά την ευελιξία που προσφέρεται στον ίδιο τον εργαζόμενο (Coppola&Myre, 2002).
- ✚ Σχεσιακές συνέπειες: αναφέρονται στις νέες και εκτεταμένες δυνατότητες αλληλεπιδράσεων που προκύπτουν μεταξύ των φορέων σε ένα πολυκαναλικό δίκτυο. Οι πρώτοι που επωφελούνται από αυτή την

πτυχή είναι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού που αποκτούν τη δυνατότητα δημιουργίας επαφών με τεχνικούς εκτός του οργανισμού τους. Η ανάπτυξη ενός πυκνού δικτύου σχέσεων επιτρέπει την καλύτερη ενοποίηση και εναρμόνιση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού (Gardner, 2003).

- ✚ Μετασχηματιστικές Συνέπειες: Αυτές οι συνέπειες αναφέρονται στη λειτουργική αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού, τον κεντρικό του ρόλο στην εταιρική απόδοση και στην υποστήριξη στρατηγικών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η δυνατότητα της πληροφορικής έχει ωθήσει τη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού να ενσωματωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και να αναλάβει το ρόλο του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Συνεργάτη εντός του οργανισμού. Πραγματοποιήθηκε περαιτέρω βελτίωση όσον αφορά την ευελιξία και την εικόνα και τη διαφάνεια προς τον έξω κόσμο (Ruel, 2004; Ruta, 2005).

4.2 Η εισαγωγή του e-HRM σε οργανισμούς

Όταν επιλέγουν μεταξύ τεχνολογίας που βασίζεται στο Web και συμβατικών μεθόδων, οι εργαζόμενοι συνήθως επιλέγουν την εναλλακτική που θεωρούν ότι είναι η καλύτερη. Η πρόκληση για τους εργοδότες είναι να μεταβιβάσουν αυτές τις νέες πρακτικές ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε αυτή η επιλογή να γίνει πλήρως αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Η γοητεία του e-HR για πολλές εταιρείες ήταν σημαντική και βασίστηκε σε παράγοντες όπως:

- ✚ Αυξημένη απόδοση και εξοικονόμηση κόστους.
- ✚ Μετάβαση από ένα καθημερινό όραμα ανθρώπινου δυναμικού σε ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό όραμα.
- ✚ Ευκαιρίες για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να γίνουν αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών εταιρικού σχεδιασμού.
- ✚ Εργαλείο ικανό να ασκήσει ελκυστικότητα και να δώσει κίνητρο προς τον εργαζόμενο, να αποκτήσει δέσμευση.

Ενώ η θέσπιση δεικτών ικανών να ανιχνεύουν τα οφέλη όσον αφορά το κόστος και την αποτελεσματικότητα είναι αρκετά απλή, είναι πιο περίπλοκη η αξιολόγηση του αντίκτυπου του e-HR ως προς τα κέρδη. Στην πραγματικότητα, το e-HR επηρεάζει άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως η παραγωγικότητα των

εργαζομένων, το εσωτερικό κλίμα, η λήψη αποφάσεων, η ανταλλαγή πληροφοριών, ο ρυθμός καινοτομίας και η διαδικασία επιτάχυνσης του «time-to-market» για προϊόντα και υπηρεσίες (LengnickHall&Moritz, 2003).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ωστόσο, οι προσδοκίες δεν συμπίπτουν με την πραγματικότητα που διαπιστώθηκε στις υλοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν. Αυτό μπορεί να συμβεί επειδή οι ΤΠΕ είναι σε θέση να παρέχουν εργαλεία υψηλής αξίας, αλλά η πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, στοχευμένη εφαρμογή και πλήρη κατανόηση των επιπτώσεων που μπορεί να έχει μια τέτοια μετάβαση. Η πλήρης κατανόηση των δυνατοτήτων που μπορεί να μας προσφέρει η τεχνολογία e-HRM εξαρτάται από την ερμηνεία που κάνουν οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές και οι επαγγελματίες στον κόσμο του HR όσον αφορά: ποιότητα περιεχομένου, ευκολία χρήσης και λειτουργικότητα (Keebleretal., 2002).

Μια κρίσιμη πτυχή είναι η δημιουργία μιας λύσης ικανής να υποστηρίξει στρατηγικές επιχειρηματικές επιλογές και ταυτόχρονα να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων και των διευθυντών HR. Πριν λάβει οποιεσδήποτε αποφάσεις εφαρμογής, ο οργανισμός πρέπει να επισημοποιήσει μια ανάλυση κόστους-οφέλους οποιασδήποτε διαδικασίας e-HRM και να καθιερώσει και να επανεξετάζει περιοδικά τη στρατηγική του e-HR. Μια μελέτη του 2002 από τους Keebler και Rhodes τόνισε πέντε βήματα που θεωρούνται απαραίτητα για την ευθυγράμμιση των προσδοκιών και της πραγματικότητας μετά την εισαγωγή των νέων διαδικασιών e-HRM (Keebleretal., 2002).

1. Παροχή στους υπαλλήλους χρήσιμων πληροφοριών

Σήμερα πολλές εταιρείες έχουν χιλιάδες πληροφορίες που περιέχονται στους ιστότοπους τους, αλλά αυτό που λείπει είναι μια συνδεσιμότητα με αυτές. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί προβλήματα στον χρήστη, στο εσωτερικό ή εξωτερικό του οργανισμού, ο οποίος το αναζητά για εργασιακούς λόγους. Για να λυθεί αυτό το πρόβλημα, είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί η λεγόμενη «αποκατάσταση ιστού», δηλαδή η επαναχαρτογράφηση και η ανάλυση όλου του περιεχομένου πληροφοριών που υπάρχει στους ιστότοπους κάποιου και η απόφαση ποιες πληροφορίες θα διατηρηθούν, ενοποιηθούν και εξαλειφθούν (Keebleretal., 2002).

Η ενεργοποίηση των πληροφοριών e-HR περιλαμβάνει:

- ✚ Στοιχείο σχεδιασμού: που κάνει τις πληροφορίες προσβάσιμες και φιλικές προς τον χρήστη.
- ✚ Στοιχείο περιεχομένου: Συμπερίληψη πληροφοριών στον ιστότοπο που χρειάζονται οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές για την υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού.

Η πρώτη πτυχή που σχετίζεται με το σχεδιασμό βοηθά τους υπαλλήλους μειώνοντας τον χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν στο διαδίκτυο για την εργασία τους. Όσον αφορά το περιεχόμενο, ωστόσο, είναι χρήσιμο να αναρωτηθείτε: τι χρειάζεται ο χρήστης; Για να γεμίσει κανείς το διαδίκτυο με συγκεκριμένες πληροφορίες, είναι απαραίτητο να ακολουθήσει την προσέγγιση του «να είσαι πελάτες του εαυτού σου», προκειμένου να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες που εκφράζονται από τους υπαλλήλους του. Μια άλλη πτυχή που πρέπει να λάβετε υπόψη είναι επίσης η συμπλήρωση του ιστού με πληροφορίες χρήσιμες για τον εργαζόμενο για τη δική του Διαχείριση Καριέρας. Εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο εργοδότης του ενδιαφέρεται για την ανάπτυξή του και το βλέπει αυτό να αποδεικνύεται καθημερινά στο περιεχόμενο δεδομένων e-HR, τότε αυτό θα επηρεάσει θετικά την απόφασή του να παραμείνει περισσότερο στον οργανισμό. Δυστυχώς, πολλές εταιρείες δεν βλέπουν τον Ιστότοπο ως εργαλείο για να μειώσουν το ποσοστό κύκλου εργασιών τους και το σχετικό κόστος (Keebleretal., 2002).

2. Δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι η τεχνολογική εισαγωγή, έστω και καλή, μπορεί να καλύψει το κενό στην ποιότητα των πληροφοριών.

Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της εκτέλεσης συναλλαγών «OnLine» όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους. Είναι απαραίτητο να δοθεί προσοχή όχι μόνο στην ίδια τη συναλλαγή, αλλά και στις πληροφορίες που συνδέονται με αυτήν. Οι βασισμένες στο Web πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη αυτών των συναλλαγών πρέπει να είναι χρήσιμες, προσωπικές και προσβάσιμες στους εργαζόμενους όταν το ζητήσουν. Ως εκ τούτου, η πρόκληση για τους εργαζόμενους είναι να απομονώσουν τις σχετικές πληροφορίες από τις γύρω πληροφορίες, συμβάλλοντας στη γρήγορη, απλή και αποτελεσματική διαδικασία (Keebleretal., 2002).

3. Χρήση της επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους.

Για πολλές εταιρείες, η μετάβαση σε μια λογική e-HR συνεπάγεται μια σημαντική πολιτισμική αλλαγή και ειδικότερα για τους εργαζόμενους. Οι διευθυντές δεν μπορούν απλώς να ανοίξουν την πόρτα σε διαδικασίες που βασίζονται στον ιστότοπο και να υποθέσουν σιωπηρά ότι οι εργαζόμενοι θα εισέλθουν σε αυτές. Ο διευθυντής πρέπει να βοηθήσει και να οδηγήσει το προσωπικό από το χέρι για να το εξοικειώσει με την τεχνολογία και η επικοινωνία είναι το μέσο που μπορεί να σημαίνει την επιτυχία ή την αποτυχία των συστημάτων e-HR. Επικοινωνία e-HR σημαίνει: προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή που θα πραγματοποιηθεί, εξηγώντας τον λόγο της αλλαγής, εξηγώντας γιατί είναι καλό για αυτούς, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανοιχτούν σε αυτή τη διαδικασία. Μελέτες έχουν δείξει ότι χρειάζονται ακόμη και λίγα χρόνια για να υιοθετήσουν πλήρως οι χρήστες το e-HRM(Ruel, 2004).

Για τους εργαζομένους, στην πραγματικότητα, δεν σημαίνει απλώς να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν και να εξοικειωθούν περισσότερο με νέα εργαλεία ΤΠΕ, αλλά να είναι έτοιμοι να αναλάβουν νέες ευθύνες που προηγουμένως είχαν ανατεθεί σε άλλους και να έχουν την ευκαιρία να ενημερωθούν στη διαδικασία ανάπτυξης ολόκληρου του οργανισμού. Η διασφάλιση της ασφάλειας και του απορρήτου των δεδομένων που εισάγονται είναι επίσης σημαντική για τους υπαλλήλους να αισθάνονται ασφαλείς κατά τη χρήση των νέων εργαλείων e-HRM (Keebleretal., 2002).

4. Η ώθηση όλων των εργασιών στον Ιστότοπο

Πολλοί διαχειριστές προσθέτουν ορισμένες εφαρμογές που βασίζονται στο Web στις υπάρχουσες διαδικασίες τους, αλλά αφήνουν όλα τα άλλα αμετάβλητα και αναλύουν αμέσως τα αποτελέσματα της μετάβασης. Με αυτόν τον τρόπο, χάνεται το μεγάλο δυναμικό της τεχνολογίας του Ιστότοπου, καθώς υπάρχει στην πραγματικότητα μια στενή συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των υλοποιήσεων και της προθυμίας να τοποθετηθούν οι συναλλαγές του στον Ιστότοπο(Keebleretal., 2002).

Οι εταιρείες που έχουν μεταφέρει τις περισσότερες από τις συναλλαγές τους μέσω του Διαδικτύου έχουν ήδη βιώσει τη σημαντική εξοικονόμηση κόστους που αυτό συνεπάγεται και την αύξηση της απόδοσης επένδυσης που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία e-HR. Μια τέτοια καινοτόμος αλλαγή μπορεί επίσης να μεταφραστεί σε αύξηση της ελκυστικότητας της εταιρείας προς τους υπαλλήλους της αλλά και προς τους εξωτερικούς χρήστες (Panayotopoulou et al, 2005).

Τέλος, είναι απαραίτητο να παρουσιάσετε την ιστοσελίδα σας με τρόπο φιλικό προς τον χρήστη. Αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης πρέπει να παρουσιάζει πληροφορίες στους εργαζόμενους μέσω του Διαδικτύου με απλό και φυσικό τρόπο, αφήνοντας τον εργαζόμενο ελεύθερο να αποφασίσει σε ποιες πληροφορίες θα έχει πρόσβαση και με ποια εργαλεία να το κάνει. Εκτός από αυτά τα θεμελιώδη βήματα, πριν ξεκινήσετε ένα πρόγραμμα τεχνολογικού μετασχηματισμού, είναι καλό να ορίσετε ένα σχέδιο αλλαγής για να περιορίσετε τον κίνδυνο να κάνετε λάθη. Υπό αυτή την έννοια, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τρεις κρίσιμες πτυχές (Panayotopoulou et al, 2005):

- ✚ Η οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας, η οποία επηρεάζει την υιοθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της αλλαγής. Μια κουλτούρα πιο επιρρεπής σε υψηλές επιδόσεις θα αποδεχτεί καλύτερα τις αλλαγές και, συνεπώς, την υιοθέτηση ηλεκτρονικών εργαλείων.
- ✚ Οι δεξιότητες πληροφορικής που κατέχουν οι εργαζόμενοι, καθώς και η μεγαλύτερη εξοικείωση με το να διευκολύνουν την υιοθέτηση πρακτικών e-HR.
- ✚ Συνεργασία μεταξύ της Λειτουργίας IT και της Λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού: αυτή η συνεργασία μπορεί να εγγυηθεί την ενοποίηση τεχνολογικών λύσεων ικανών να ανταποκριθούν στις πραγματικές ανάγκες που εκφράζονται από τις δύο λειτουργίες.

4.3 Ο αντίκτυπος του e-HRM στις δεξιότητες HRM

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η πληροφορική έχει πρωτοστατήσει στη μετάβαση του HR από μια λειτουργία εστιασμένη στις λειτουργίες σε έναν ρόλο στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου. Αυτός ο νέος ρόλος άλλαξε τις δεξιότητες που καθορίζουν την επιτυχία των επαγγελματιών HR. Ήδη το 1999 οι Brockbank, Ulrich και Beatty τόνισαν την ανάγκη για νέες γνώσεις στον χρηματοοικονομικό τομέα, την ανταγωνιστικότητα στην αγορά ζήτησης και τις ανάγκες του τελικού πελάτη. Αυτή η ανάλυση πραγματοποιείται από τους Bell, Lee και Yeung οι οποίοι το 2006 εξετάζουν την επιρροή των νέων εφαρμογών e-HRM στις δεξιότητες που κατέχουν οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση το οργανωτικό μοντέλο του Ulrich, εντοπίζουν αυτές τις αλλαγές στους τέσσερις τομείς που καλύπτονται από τη Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού: Γνώση Επιχειρήσεων, Παράδοση Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, Αλλαγή Διοίκησης, Τεχνολογική Εξειδίκευση (Belletal 2006).

Γνώση Επιχειρήσεων

Πρόέκυψε ότι το e-HR διαδραματίζει βασικό ρόλο δίνοντας τη δυνατότητα στους διευθυντές να μετατοπίσουν την εστίασή τους από τις διοικητικές λειτουργίες σε πιο στρατηγικές λειτουργίες. Αυτή η μετάβαση επέτρεψε μια πιο εκτεταμένη συνεργασία μεταξύ των διευθυντών, η οποία μεταφράστηκε σε μια πιο σχετική συνεισφορά στον τομέα της επίλυσης προβλημάτων. Για τον επαγγελματία Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καταστεί απαραίτητο να κατανοεί την επιχείρηση, σκεπτόμενος στρατηγικά και αναλυτικά να λαμβάνει συνεχώς αποφάσεις σύμφωνα με το εταιρικό όραμα (Belletal 2006).

Παράδοση HR Practice

Στην παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, οι διοικητικές/συναλλακτικές δεξιότητες έχουν γίνει λιγότερο σχετικές. Πολλές από αυτές τις συνήθεις λειτουργίες εκτελούνται ηλεκτρονικά χάρη στο e-HRM και αυτή η τάση συμβαδίζει με την επανατοποθέτηση του ρόλου του επαγγελματία HR στη στρατηγική αρένα. Επιπλέον, η μείωση των διοικητικών καθηκόντων επέτρεψε στον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού να αναλάβει έναν πιο συγκεκριμένο και λιγότερο γενικό ρόλο στον λειτουργικό τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται (διαχείριση, εκπαίδευση, αξιολόγηση) (Belletal 2006).

Αλλαγή Διοίκησης

Αυτός ο τομέας αναφερόταν στη διαχείριση των διαδικασιών αλλαγής μέσω δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, επιρροής σχέσεων και μετασχηματισμού. Αυτές οι ιδιότητες έκαναν τον επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού παράγοντα αλλαγής ικανό να προβλέπει νέες προκλήσεις και νέες τάσεις εντοπίζοντας σήματα και προωθώντας την ευελιξία του οργανισμού. Η μετάβαση στο e-HRM δεν αλλάζει σημαντικά τις δεξιότητες διαχείρισης αλλαγών, καθώς οι δυνάμεις που οδηγούν αυτήν την αλλαγή είναι εξωτερικές στην επιχείρηση (παγκοσμιοποίηση, προσδοκίες πελατών)(Belletal 2006).

Τεχνολογική Εξειδίκευση

Επίσης σε αυτόν τον τομέα, η εισαγωγή του e-HRM δεν έχει προκαλέσει αύξηση της ανάγκης για τεχνολογικές δεξιότητες. Σε πολλούς οργανισμούς, μάλιστα, η ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες ή σε κάθε περίπτωση διαχειρίζονται ειδικοί στα τεχνολογικά συστήματα. Τα τελικά συστήματα διεπαφής που χρησιμοποιούνται από επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σχεδιαστεί από μια «φιλική προς τον χρήστη» προοπτική και δεν απαιτούν υψηλό προηγούμενο επίπεδο τεχνολογικών γνώσεων. Ωστόσο, η ανάγκη για τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να ηγούνται μιας εταιρικής σχέσης με τη λειτουργία IT παραμένει σημαντική, διασφαλίζοντας ότι οι εφαρμογές που αναπτύσσονται καλύπτουν τις πραγματικές επιχειρηματικές ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού(Belletal 2006).

Οι βασικές ικανότητες που καθορίζουν το προφίλ του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν αλλάξει στο πρόσφατο παρελθόν και πιθανότατα δεν θα αλλάξουν στο εγγύς μέλλον, αυτό που έχει αλλάξει είναι η σημασία που τους αποδίδεται. Το e-HRM ζητά από τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν την επιχείρησή τους και παρέχει ώθηση στην εξειδίκευση και τη χρήση δεξιοτήτων στο πλαίσιο της λειτουργίας HR. Η ταυτόχρονη παρουσία αυτών των δεξιοτήτων επιτρέπει στον διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού να προσφέρει μια υπηρεσία «υψηλού επιπέδου» που είναι ευθυγραμμισμένη με την εταιρική επιχειρηματική λογική(Belletal 2006).

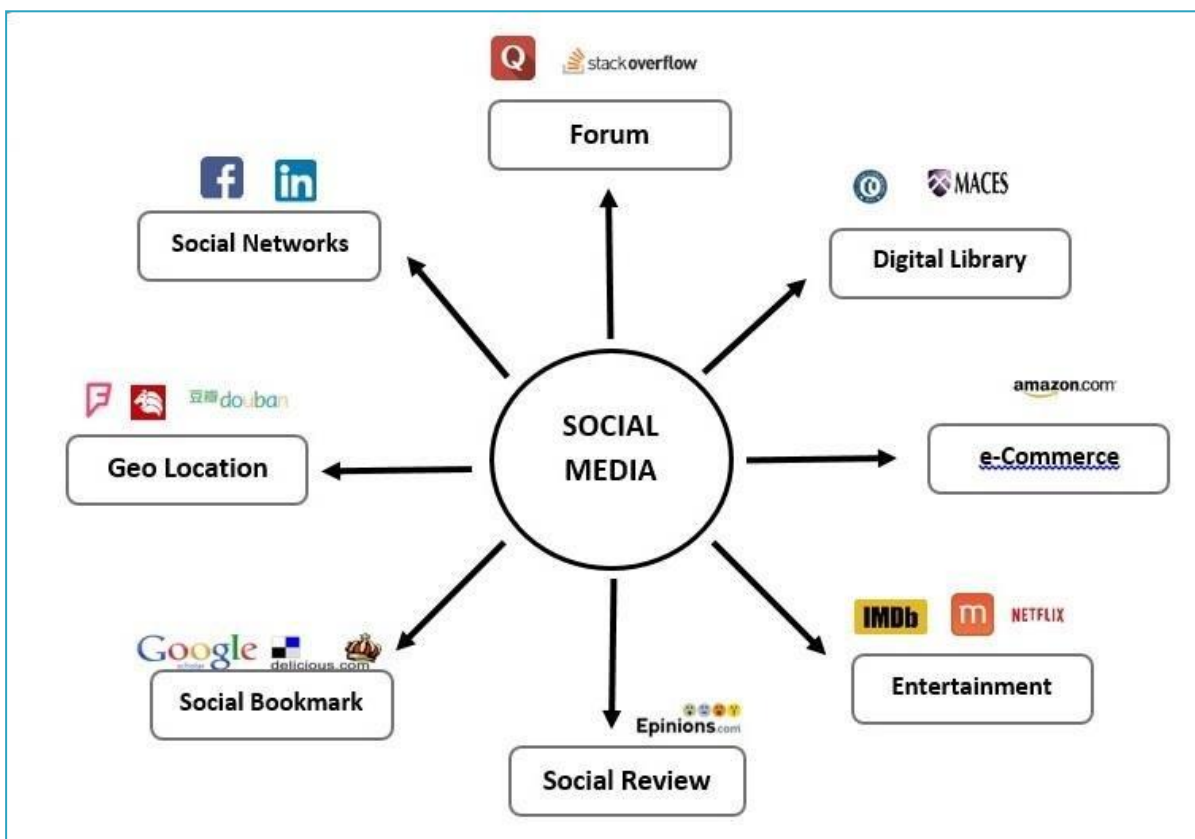
5. Τα Social Media

Ορισμός

Με τον όρο Social Media ή Μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναφερόμαστε σε ισότοπους (websites) και εφαρμογές (apps) που έχουν σχεδιαστεί για να δίνουν στους χρήστες την δυνατότητα να μοιράζονται σε πραγματικό χρόνο περιεχόμενο γρήγορα, αποτελεσματικά. Οι άνθρωποι μπορούν να μοιράζονται φωτογραφίες, απόψεις, γεγονότα κ.λπ. σε πραγματικό χρόνο έτσι έχει μεταμορφωθεί πλήρως ο καθημερινός τρόπος ζωής και η λειτουργία των επιχειρήσεων. Το κλειδί για την επιτυχία των Social Media είναι να μην αντιμετωπίζονται ως ένα επιπλέον εξάρτημα αλλά να αντιμετωπίζονται με την φροντίδα, τον σεβασμό και τη προσοχή που υλοποιούνται όλες τις προσπάθειες marketing (Oxford Languages, x.x.).

Τα Social Media, πλέον, αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων, και κυρίως των νέων και των εφήβων. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό, που να γνωρίζει όλες τις λειτουργίες που μπορούν να έχουν όλες οι εφαρμογές των Social Media. Σε παγκόσμια κλίμακα, το βασικότερο πρόβλημα των Social Media είναι η ταχεία και απρόσμενη εξάπλωση τους σε συνδυασμό με την έλλειψη γνώσεων, κατανόησής και κατάρτισης από τους χρήστες. Με μεγαλύτερη κατανόηση των λειτουργιών των Social Media, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με περισσότερους και βέλτιστους τρόπους.

5.1 Οι κατηγορίες των Social Media



Εικόνα 7 Κατηγορίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Anandhanetal 2018)

Στην εποχή της ταχέως αναπτυσσόμενης επανάστασης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, διάφορες τεχνολογίες που διαμεσολαβούνται από υπολογιστή χρησιμοποιούνται για διαδικτυακή επικοινωνία. Αυτές οι εξελίξεις χρησιμοποιούνται ως κανάλια για εισροές με βάση την κοινότητα, την αλληλεπίδραση με τον χρήστη, τη δημιουργία, τη κοινή χρήση πληροφοριών, τη διάδοση γεγονότων σε πραγματικό χρόνο και τις ανταλλαγές ιδιωτικών και δημόσιων μηνυμάτων μέσω εικονικών κοινοτήτων και δικτύων. Οι τεχνολογίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι διαθέσιμες σε διάφορες μορφές, όπως ιστολόγια, επιχειρηματικά δίκτυα (π.χ., ηλεκτρονικό εμπόριο), εταιρικά κοινωνικά δίκτυα, φόρουμ απαντήσεων σε κοινές ερωτήσεις (CQA), μικρο μπλοκ, πύλες κοινής χρήσης φωτογραφιών, πύλες κριτικών προϊόντων, σελιδοδείκτες κοινωνικής δικτύωσης, κοινωνικά παιχνίδια, κοινωνικά δίκτυα, κοινή χρήση βίντεο και εικονικούς κόσμους. Αυτές οι εξελίξεις χρησιμοποιούνται εκτενώς για την επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων στον κόσμο (Amit Tiroshietal., 2011).

Ο ιστότοπος μέσω κοινωνικής δικτύωσης ορίζεται ως «ένας ιστότοπος που διευκολύνει τη συνάντηση ανθρώπων, την εξεύρεση όμοιων μυαλών, την επικοινωνία και την κοινή χρήση περιεχομένου και τη δημιουργία κοινότητας». αυτού του είδους ο ιστότοπος επιτρέπει ή ενθαρρύνει διάφορους τύπους δραστηριοτήτων, όπως εμπορικές, κοινωνικές ή συνδυασμό των δύο (Niemann, K., & Wolpers, M. 2015). Οι κατηγορίες μέσω κοινωνικής δικτύωσης περιλαμβάνουν ψηφιακή βιβλιοθήκη, ηλεκτρονικό εμπόριο, ψυχαγωγία, φόρουμ, γεωγραφική τοποθεσία, κοινωνικό σελιδοδείκτη, κοινωνική κριτική, κοινωνικό παιχνίδι και κοινωνικό δίκτυο. Τα κοινωνικά δίκτυα είναι η υποκατηγορία των μέσω κοινωνικής δικτύωσης, η οποία είναι η κοινωνική δομή των ανθρώπων που ενώνονται με κοινό ενδιαφέρον (Sanchez Etal., 2012) (Εικόνα 7).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι κοινωνικά κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τεχνολογίες που βασίζονται στο διαδίκτυο, επιτραπέζιους υπολογιστές και τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας. Αυτές οι τεχνολογίες δημιουργούν εξαιρετικά διαδραστικές πλατφόρμες μέσω των οποίων άτομα, κοινότητες και οργανισμοί μπορούν να μοιράζονται πληροφορίες, να συζητούν, να βαθμολογούν, να σχολιάζουν και να τροποποιούν το περιεχόμενο που δημιουργείται από χρήστες και διαδικτυακά. Αυτές οι εξελίξεις επιτρέπουν την επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων, οργανισμών, κοινοτήτων και ατόμων. Οι τεχνολογίες μέσω κοινωνικής δικτύωσης αλλάζουν τον τρόπο επικοινωνίας των ατόμων και των μεγάλων οργανισμών και αναπτύσσονται όλο και περισσότερο (Tiroshi,etal 2012). Τα παρακάτω είναι παραδείγματα κατηγοριών κοινωνικών μέσω που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη σύνδεση ατόμων.

Ψηφιακή βιβλιοθήκη

Η ψηφιακή βιβλιοθήκη είναι μια συλλογή εγγράφων σε οργανωμένη ηλεκτρονική μορφή που είναι διαθέσιμα στο Διαδίκτυο. Ένας χρήστης μπορεί να έχει πρόσβαση σε άρθρα περιοδικών, βιβλία, έγγραφα, εικόνες, αρχεία ήχου και βίντεο, ανάλογα με τη συγκεκριμένη βιβλιοθήκη. Πολλοί οργανισμοί έχουν δημιουργήσει μια ψηφιακή βιβλιοθήκη ως αποτελεσματική προσέγγιση για ακαδημαϊκά ιδρύματα, μουσεία και ορισμένες βιβλιοθήκες πόλεων.

Φόρουμ

Σε φόρουμ, όπως το Stack Overflow και το Yahoo! οι χρήστες αλληλεπιδρούν δημοσιεύοντας (κάνοντας ερωτήσεις και ζητώντας απόψεις) και επικοινωνώντας με άλλους χρήστες χρησιμοποιώντας ένα φόρουμ. Στο πλαίσιο των σχολίων ιστολογίου, τα οποία είναι σχόλια που γίνονται από το κοινό στο τέλος μιας ανάρτησης ιστολογίου, οι αλληλεπιδράσεις επικεντρώνονται στο θέμα της εν λόγω ανάρτησης.

Ηλεκτρονικό εμπόριο

Οι ιστότοποι εμπορικών ηλεκτρονικών συναλλαγών, όπως το Amazon, υποστηρίζουν την κοινωνική αλληλεπίδραση και τις συνεισφορές των χρηστών για να βοηθήσουν την ηλεκτρονική αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Ψυχαγωγία

Οι ιστότοποι ψυχαγωγίας υποστηρίζουν τη διαδραστική λειτουργικότητα και περιεχόμενο, όπως ζωντανή ροή βίντεο, ταινίες, επικοινωνίες συνομιλίας μέσω βίντεο και ροή μουσικής. Παραδείγματα αυτού του τύπου είναι το σύνολο δεδομένων Movie Lens, MUADDIB, IMDB, Smart Television, Netflix, Flixster και Jester (αστεία).

Blog/Microblog

Στο Twitter, ένα παράδειγμα blog/microblog, οι χρήστες μοιράζονται ενημερώσεις με τα άτομα που έχουν εγγραφεί σε αυτά. Αυτές οι αναρτήσεις είναι σύντομες και συχνά περιορίζονται με συγκεκριμένο αριθμό λέξεων.

Κοινωνικό Δίκτυο

Το Facebook (Social) και το LinkedIn (επαγγελματικό) επιτρέπουν στους χρήστες να κάνουν εικονικές κοινωνικές συνδέσεις με άλλους παρέχοντας την επιλογή να δημιουργήσουν το δικό τους προφίλ σε ιστότοπους κοινωνικών δικτύων. Οι χρήστες έχουν πρόσβαση σε διάφορες λειτουργίες του δικτύου για να συνδεθούν και να μοιραστούν με άλλους και να αλληλεπιδράσουν με άλλους τρόπους.

Γεωγραφική τοποθεσία

Η εφαρμογή γεωγραφικής τοποθεσίας, όπως το Foursquare, επιτρέπει στους χρήστες να μοιράζονται την τρέχουσα τοποθεσία τους με άλλα μέλη του κοινωνικού τους δικτύου και να κερδίζουν εικονικά σήματα για checkin σε ιστότοπους.

Κοινωνικά παιχνίδια

Τα διαδικτυακά παιχνίδια επιτρέπουν ή απαιτούν κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών, σε αντίθεση με τα ατομικά παιχνίδια. Παραδείγματα κοινωνικών παιχνιδιών είναι το rogo, τα παιχνίδια με κάρτες και τα επιτραπέζια παιχνίδια.

Social Book marking

Delicious, CiteULike with GoogleScholar και BibSonomy είναι ιστότοποι όπου οι χρήστες μπορούν να επισημάνουν ή να προσθέσουν σελιδοδείκτες σε διαφορετικές ιστοσελίδες και ιστότοπους που τους αρέσουν για μελλοντική χρήση. Τέτοια μέσα παρέχουν διαφορετικές δυνατότητες οργάνωσης και διαχείρισης πολλών συνδέσμων και κοινής χρήσης τους δημόσια.

Κοινωνική κριτική

Αυτή η κατηγορία, όπως το Epinions, είναι ένας γενικός ιστότοπος κριτικών καταναλωτών όπου οι πελάτες/χρήστες μπορούν να διαβάσουν νέες και παλιές κριτικές σχετικά με μια ποικιλία αντικειμένων για να τους βοηθήσουν να αποφασίσουν για μια αγορά.

Άλλα (δημοσίευση, κοινή χρήση και συζήτηση)

Αυτή η κατηγορία επιτρέπει στους χρήστες να αλληλεπιδρούν με άλλους χρήστες μέσω προφίλ κοινωνικών μέσων, μηνυμάτων και σχολίων. Επιπλέον, αυτός ο τύπος επιτρέπει στους χρήστες να μοιράζονται το περιεχόμενό τους (εικόνες και βίντεο). Το YouTube, το Flickr, το Skype, το Gtalk και , η Wikipedia είναι μερικά παραδείγματα σε αυτήν την κατηγορία.

Σήμερα, ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών (συμπεριλαμβανομένων δεδομένων, εικόνων, βίντεο, περιεχομένων και εγγράφων) μοιράζεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτή η σημαντική ανταλλαγή πληροφοριών εισάγει το πρόβλημα της υπερφόρτωσης πληροφοριών στους χρήστες. Επομένως, αρκετοί ιστότοποι μέσω κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούν συστήματα προτάσεων (RS) για να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα και να προτείνουν χρήσιμες πληροφορίες σε στοχευμένους χρήστες. Τα RS έχουν διερευνηθεί εκτενώς στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Τα RS χρησιμοποιούνται για τη πρόταση βιβλίων, ταινιών, μουσικής, προϊόντων και τηλεοπτικών προγραμμάτων. Επίσης, τα RS αναλύουν προτάσεις από χρήστες με τη μορφή κριτικών και αξιολογήσεων. Στο ακαδημαϊκό πλαίσιο, τα RS των επιστημονικών και διαδικτυακών βιβλιοθηκών υποστηρίζουν τους χρήστες επιτρέποντάς τους να προχωρήσουν πέρα από τις αναζητήσεις καταλόγων χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές και ακριβείς τεχνικές προτάσεων εντός των συστημάτων, λαμβάνοντας έτσι σχετικές και αξιόπιστες προτάσεις. Τα RS μπορούν να μειώσουν τον χρόνο και το κόστος που ξοδεύουν οι χρήστες και να βελτιώσουν τη διαδικασία, την ποιότητα και τη στρατηγική λήψης αποφάσεων για τους παρόχους (AmitTiroshietal., 2011; SooKim, Y. 2011).

Τα RS των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δημιουργούν μια χρήσιμη πρόταση άρθρων και στοιχείων που βοηθούν τους χρήστες να συνεργάζονται με άλλους χρήστες. Τα κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter και ιστότοποι) περιέχουν μεγάλη ποσότητα πληροφοριών που είναι διαθέσιμες ως ηλεκτρονικά έγγραφα και αρχεία. Τα κοινωνικά δίκτυα στοχεύουν να επιτρέπουν τη σύνδεση μεταξύ φίλων και να περιέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των χρηστών. Ωστόσο, τα περιεχόμενα που κοινοποιούνται σε αυτά τα δίκτυα είναι θορυβώδη και ετερογενή και πρέπει να υποβληθούν σε επεξεργασία για εξαγωγή πληροφοριών. Οι χρήστες συζητούν την εξειδίκευσή τους και επισημαίνουν τις απόψεις τους στο διαδίκτυο. Ο αριθμός των διαδικτυακών αντικειμένων αυξάνεται ραγδαία. Έτσι, ο καθορισμός στοιχείων σε μια συγκεκριμένη εξειδίκευση γίνεται δύσκολος για τους ειδικούς. Το RS είναι μια ουσιαστική λύση σε αυτό το πρόβλημα και χρησιμοποιείται σε ιστότοπους μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αναγνώριση των γειτόνων των χρηστών-στόχων με βάση το προφίλ χρήστη. Αυτά τα συστήματα προτείνουν τα στοιχεία του χρήστη-στόχου που αρέσουν ή δημοσιεύονται από γειτονικούς χρήστες (Anandhanetal 2018).

Η αναγνώριση του κατάλληλου αντικειμένου ή πληροφοριών στο Διαδίκτυο γίνεται δύσκολη λόγω υπερφόρτωσης πληροφοριών. Το RS είναι ένα σύστημα φιλτραρίσματος πληροφοριών που αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα φιλτράροντας τις κύριες πληροφορίες σύμφωνα με τις προτιμήσεις των χρηστών, τα ενδιαφέροντα, τα στοιχεία που αρέσουν και τις αξιολογήσεις για το προτιμώμενο στοιχείο. Αυτοί οι παράγοντες προβλέπουν εάν ο χρήστης θα προτιμήσει το αντικείμενο ή τις πληροφορίες σύμφωνα με το προφίλ του. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναπτύσσονται με υψηλό ρυθμό ως αποτέλεσμα της δημοτικότητας και του μεγάλου αριθμού χρηστών στο δίκτυο. Τα RS διερευνώνται και αναπτύσσονται συνεχώς λόγω της υπερφόρτωσης πληροφοριών και της δημοτικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Παρόλα αυτά, η υπερφόρτωση πληροφοριών είναι πολύ δύσκολη, επειδή δημιουργεί νέα ερευνητικά ζητήματα σε άλλες κατηγορίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως αφθονία δεδομένων σε φόρουμ και ψηφιακές βιβλιοθήκες βιβλίων και εγγράφων. Ο γεωεντοπισμός περιλαμβάνει τον τουρισμό και τα ταξίδια και περιλαμβάνει περιοχές ψυχαγωγικών συνόλων δεδομένων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα RS ενισχύουν τις αξιολογήσεις και τα έσοδα για την αποτελεσματικότητα των αντικειμένων ή των προϊόντων. Αυτά τα ερευνητικά ζητήματα τυγχάνουν αυξανόμενης προσοχής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης RS. Επιπλέον, οι τεχνικές απόδοσης και εξόρυξης δεδομένων του RS είναι ανεξερεύνητες (Gavalas, & Kenteris, 2012).

Γενικά, οι τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των RS περιλαμβάνουν το φιλτράρισμα βάσει περιεχομένου (CB), το συλλογικό φιλτράρισμα (CF), το υβριδικό φιλτράρισμα (HB) και το φιλτράρισμα με βάση τη γνώση (KB). Στο φιλτράρισμα CB, οι προτάσεις γίνονται χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά και προτιμήσεις. Χρησιμοποιείται η ομοιότητα περιεχομένου και όχι αυτή των χρηστών. Το CF ορίζει παρόμοιους χρήστες ως ενεργούς χρήστες. Σε αυτό το σύστημα χρησιμοποιούνται απόψεις και προηγούμενως δηλωθέντα ενδιαφέροντα χρηστών ομοϊδεατών. Ένας συνδυασμός μεθόδων CB και CF είναι γνωστός ως φιλτράρισμα HB, η οποία είναι η πιο αξιοσημείωτη προσέγγιση που εξαλείφει τα μειονεκτήματα των CB και CF. Το φιλτράρισμα KB βασίζεται σε ρητή γνώση μιας ποικιλίας αντικειμένων, προτιμήσεις χρήστη και κριτήρια προτάσεων (Kim, & Park, 2011).

Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης RS, πολλές τεχνικές εξόρυξης δεδομένων, όπως k-means, k-nearestneighbor (kNN) χρησιμοποιούνται για να αποκαλύψουν τα κρυφά μοτίβα ή τα ενδιαφέροντα των χρηστών από μεγάλο όγκο δεδομένων. Τέτοιες τεχνικές χρησιμοποιούνται σε RS μέσω κοινωνικής δικτύωσης για τη λήψη πληροφοριών από δεδομένα και την παροχή χρήσιμων προτάσεων. Γενικά, δύο προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στα RS στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την παροχή χρήσιμων προτάσεων με βάση αξιολογήσεις ή ταξινομήσεις, συγκεκριμένα, κλασική ή δισδιάστατη και συμφραζόμενη ή πολυδιάστατη.

Γενικά, οι κλασικές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τύπους προτάσεων, όπως στοιχείο-χρήστη (συνάφεια μεταξύ ζεύγους στοιχείου και χρήστη), χρήστη-αντικείμενο (συνάφεια μεταξύ ζεύγους χρήστη και στοιχείου), ετικέτα χρήστη (συνάφεια μεταξύ ζεύγους χρήστη και ετικέτας), και χρήστη-χρήστη (σχετικότητα μεταξύ ενός ζεύγους χρήστη και χρήστη).

Οι προσεγγίσεις με βάση τα συμφραζόμενα ή πολυδιάστατες, όπως στοιχεία χρήστη-ετικέτα ή ετικέτα στοιχείου χρήστη, χρησιμοποιούν περισσότερες από δύο διαστάσεις για να παρέχουν χρήσιμες προτάσεις. Διάφορες μετρήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης των τεχνικών RS, όπως η ανάκληση και η ακρίβεια. Η ακρίβεια μετρά την αποτελεσματικότητα των σχετικών στοιχείων που επιλέγονται και πόσο καλά μπορούν να αναπαραχθούν οι αξιολογήσεις των χρηστών. Ανάκληση είναι ο αριθμός των σχετικών στοιχείων που επιλέχθηκαν και ο συνολικός αριθμός αντικειμένων σε ολόκληρο το σύνολο (Diabyetal., 2014).

5.2 Ο ρόλος των Social Media στη καθημερινότητα

Η καθημερινή ζωή είναι μια χαλαρή έννοια, που χρησιμοποιείται συχνά μόνο ως προφανές πλαίσιο για χρήση των μέσων ενημέρωσης. Στις μελέτες των μέσων ενημέρωσης και της επικοινωνίας, η καθημερινή ζωή ισούται για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον χρόνο που αφιερώνεται στο σπίτι, με την οικογένεια, κυρίως τα βράδια. Ψηφιακά μέσα: κινητά και φορητά, διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή και σε οποιοδήποτε μέρος, έχουν κάνει τέτοιες προσεγγίσεις παρωχημένες. Καθώς η καθημερινή ζωή δεν μπορεί να οριστεί από έναν συγκεκριμένο χρόνο και τόπο, είναι πιο ωφέλιμο να την κατανοήσουμε τόσο ως σκηνικό για χρήση μέσων όσο και ως διαμορφωμένη από πρακτικές, τεχνολογίες και κείμενα μέσων. Η καθημερινή ζωή περιλαμβάνει όλους τους χρόνους και τους χώρους όπου οι άνθρωποι κατοικούν και έχουν πρόσβαση στις τεχνολογίες των μέσων ενημέρωσης, δεν οριοθετείται από χρονικές ή χωρικές κατηγορίες, αλλά μάλλον ως κατάσταση του νου, κατανοητή από τις πρακτικές της και τις σχέσεις εξουσίας που διαμορφώνονται (Humphreys, 2018).

Οι πολιτισμικές πτυχές των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν αποτελέσει το επίκεντρο στις νέες μορφές κοινωνικότητας καθώς και με την διαμόρφωση ταυτότητας, τους κοινωνικούς κανόνες και την αυτο-αναπαράσταση (Ellison&boyd, 2013).

Οι απόψεις κυμαίνονται από το ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επέτρεψαν τη δικτύωση σε γεωγραφικές και χρονικές αποστάσεις, επιτρέποντας τα μεγάλα «κοινωνικά υπερδίκτυα» με αξιοσημείωτα κεφαλαία από διασημότητες και παράγοντες επιρροής, έως τις πιο δυσοίωτες διαστάσεις της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το πώς η διατήρηση των συνδέσεων μπορεί να αποκτήσει σημασία σε βάρος του διαλόγου. Οι έφηβοι χρησιμοποιούν μια σειρά από μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να διαμορφώσουν την προσωπικότητά τους, να διαχειριστούν τις κοινωνικές τους ζωές και να συμμετέχουν σε δημόσιους χώρους, ενώ διαφωτίζουν την σημασία των κοινωνικών πλαισίων όπως το σχολείο και η οικογενειακή ζωή για τη διαμόρφωση της χρήσης τους (Johansson, 2011).

Οι τρεις προσδιορισμένες έννοιες που δημιουργούνται από τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι χωροχρονικά διαφορετικές, αλλά και διαφορετικές ως προς τον τρόπο που σχετίζονται με την τεχνολογική ποικιλομορφία, το ρόλο του περιεχομένου που παρέχεται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τον τρόπο που σχετίζεται με τον ευρύτερο ιστό της καθημερινής ζωής. Αυτοί οι προσδιορισμένοι σκοποί και οι τρόποι χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν είναι σε καμία περίπτωση αποκλειστικοί και πρέπει να θεωρούνται ως ιδανικοί τύποι εμπειριών και επομένως όχι πάντα ως πρακτικές σαφώς διακριτές μεταξύ τους στην καθημερινή ζωή. Ωστόσο, στρέφουν την προσοχή στους διαφορετικούς ρόλους που έχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην καθημερινή ζωή και στους σκοπούς που έχουν οι άνθρωποι με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Bengtsson, & Johansson, 2022).

Υπάρχουν πολλές πτυχές που διαφέρουν μεταξύ των παραδοσιακών τελετουργιών ενημέρωσης και της τελετουργίας της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης: το είδος του περιεχομένου που παρέχεται, οι αξίες των ειδήσεων, οι πηγές, οι αποστολές και τα στυλ επικοινωνίας. Αλλά από μια ευρύτερη σκοπιά των χρηστών, αυτές οι δύο πρακτικές έχουν πολλά κοινά πράγματα, εξυπηρετώντας μια αισθητή ανάγκη για σχετικές πληροφορίες για τον κόσμο ως τρόπο προετοιμασίας για να συναντήσετε τη νέα μέρα. Η τελετουργική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατευθύνεται επίσης προς το ευρύτερο κοινό, παρόλο που τα θέματα που συζητούνται και οι αξίες των «ειδήσεων» που διατάσσουν τις συζητήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαφέρουν από εκείνα στα μέσα ενημέρωσης (Bengtsson, & Johansson, 2022).

Το γέμισμα των κενών ωρών με μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι πολύ διαφορετικό από χωροχρονικούς όρους, καθώς δεν περιορίζεται χρονικά και χωρικά, αλλά λαμβάνει χώρα σε μικροχρονικά κενά στην καθημερινή ζωή - παρόλο που μια κοινή εμπειρία είναι επίσης ότι τα χρονικά διαστήματα μπορούν να επεκταθούν και να καταληφθούν πολύ περισσότερο χρόνο από τον αρχικά προβλεπόμενο. Αυτός ο τρόπος χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει νόημα ως ένα είδος συνεχούς ενημέρωσης των υπαρχουσών πληροφοριών, αλλά και ως τρόπο διατήρησης επαφών με φίλους και οικογένεια. Η επικοινωνία και η ενημέρωση των ατόμων στον στενότερο κύκλο επαφών διατηρείται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και είναι το είδος χρήσης που πολλοί περιγράφουν ως κυρίαρχο μεταξύ πρωινού και

απογευματινού. Αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με περιορισμούς που επιβάλλονται από το ευρύτερο πλαίσιο της καθημερινής ζωής (όπως σχολείο, εργασία) αλλά και καθώς αυτή η μορφή χρήσης είναι κοινωνικά οργανωμένη (Bengtsson,&Johansson, 2022).

Η διαλειμματική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, επίσης, σχετίζεται με πτυχές της συνδεσιμότητας όπου οι βιομηχανίες των μέσων έχουν διδάξει στο κοινό να μοιράζεται και να ενημερώνει συνεχώς τους οπαδούς τους για τις μικρότερες και μεγαλύτερες πράξεις τους. Η διαλειμματική χρήση μπορεί να περιλαμβάνει την ενημέρωση του εαυτού του για τρέχοντα γεγονότα και συμβάντα, αλλά φαίνεται ότι σχετίζεται περισσότερο με τη διατήρηση της επαφής με τους στενούς άλλους, τους φίλους και την οικογένεια (Bengtsson&Johansson, 2022).

Η διαχείριση της διάθεσης με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αντίθετα, σχετίζεται με πιο υπαρξιακές πτυχές του κόσμου της ζωής, όπου οι νέοι χρήστες στρέφονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να δημιουργήσουν ένα συγκεκριμένο συναίσθημα που χρειάζεται σε συγκεκριμένες καθημερινές καταστάσεις, τοποθετώντας τους σε ένα μέρος στον κόσμο όπου θέλουν να είναι—αν και μπορεί να περιλαμβάνει και αρνητικές εμπειρίες. Αυτό το είδος χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης για συναισθηματικούς σκοπούς, επομένως, σχετίζεται με την προσωπική ευημερία κάποιου σε σχέση με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τη διαχείριση κοντινών και μακρινών άλλων για τη δημιουργία του σωστού είδους συναισθηματικού χώρου όταν αυτό είναι υπαρξιακά απαραίτητο (Bengtsson&Johansson, 2022).

5.3 Κίνδυνοι από τη χρήση των Social Media

Η άσκοπη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να έχει συναισθηματικές, κοινωνικές, οικονομικές, ακόμη και δικαστικές συνέπειες, καθώς και την ανεπιθύμητη διάδοση προσωπικών δεδομένων. Οι νεότεροι, έφηβοι και παιδιά, είναι εκτεθειμένοι στους κινδύνους των κοινωνικών δικτύων όσο και οι ενήλικες. Αλλά τα ιδρύματα, οι τράπεζες ή ακόμη και οι ίδιες οι εταιρείες του Διαδικτύου δεν είναι ασφαλώς απρόσβλητα από κινδύνους. Όπου υπάρχει πολύς κόσμος, οι ευρηματικές κλοπές και οι απάτες είναι αναπόφευκτες. Στην πραγματική ζωή, είναι πολύ «πυκνοκατοικημένα μέρη» που προσελκύουν αυτού του είδους τη δράση, όπως ιδιαίτερα γεμάτα βαγόνια τρένων ή εκδηλώσεις στο δρόμο και τουριστικά αξιοθέατα. Στον ψηφιακό κόσμο, ωστόσο, είναι τα κοινωνικά δίκτυα που απευθύνονται σε χάκερ, εγκληματίες στον κυβερνοχώρο και παραχαράκτες δεδομένων (Bestetal.,2014).

Οι νέοι συχνά καταλήγουν στον εθισμό στο Διαδίκτυο: σε μια φάση της ζωής κατά την οποία οι κοινωνικές επαφές με τους συνομηλίκους παίζουν θεμελιώδη ρόλο στην αυτοεκτίμηση και την ταύτιση, τα «μου αρέσει» και τα αιτήματα φιλίας οδηγούν στο να ξοδεύουν όλο και περισσότερο χρόνο μπροστά σε την οθόνη, είτε πρόκειται για κινητό τηλέφωνο, tablet ή υπολογιστή. Παρόμοια με τον εθισμό στον τζόγο, έχει να κάνει με το αίσθημα της ευφορίας, που προκαλεί το σώμα να απελευθερώνει ενδορφίνες, έστω και για ένα δευτερόλεπτο. Στα κοινωνικά δίκτυα αυτό συμβαίνει όταν εμφανίζεται ένα νέο μήνυμα από έναν "φίλο" ή μια νέα ειδοποίηση που σχετίζεται με την ανάρτησή ή οτιδήποτε άλλο. Στην πραγματικότητα, πολλοί αρχίζουν να αισθάνονται αδιαθεσία μόλις το smartphone είναι απρόσιτο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η αίσθηση είναι ότι χάνεις κάτι σημαντικό, ενώ η πραγματικότητα εκτός των Social Media χάνει γρήγορα κάθε ελκυστικότητα (Bestetal., 2014).

Ενώ μερικοί παίρνουν την καθημερινή τους δόση ευτυχίας στο Διαδίκτυο, υπάρχουν και εκείνοι που ζουν σε βαθιά ταπείνωση κάθε φορά που συνδέονται στα κοινωνικά δίκτυα, ως θύματα διαδικτυακού mobbing ή καταδίωξης, το ψηφιακό ισοδύναμο των πραγματικών προβλημάτων. Οι μαθητές, που αποκλείονται και υφίστανται διακρίσεις από άλλους στο σχολείο, συχνά υφίστανται την ίδια μεταχείριση και στο διαδίκτυο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει απειλές σωματικής βίας, τρομερά κουτσομπολιά ή δημοσίευση προσωπικών φωτογραφιών. Τα θύματα της καταδίωξης, από την άλλη πλευρά, συχνά πρέπει να αντιμετωπίσουν απειλητικά

μηνύματα και το ανέβασμα δημοσίως ορατών φωτογραφιών και τα μελλοντικά ραντεβού κάνουν τη ζωή των καταδιωτών τους πολύ πιο εύκολη (Bestetal., 2014).

Όσοι σερφάρουν στο διαδίκτυο πάντα αφήνουν ίχνη. Η κοινή χρήση πληροφοριών σχετικά με την ηλικία, την αγαπημένη μουσική, τις αγαπημένες μάρκες κ.λπ. αφήνει επίσης ένα τεράστιο αποτύπωμα, το οποίο μεταφράζεται σε δεδομένα που τροφοδοτούνται σε γίγαντες της Silicon Valley σε καθημερινή βάση. Στην πολιτική απορρήτου του Facebook (με την επιφύλαξη αλλαγών από την έναρξη ισχύος του RGPD) γραφόταν ότι το Facebook όχι μόνο κατέχει τα δικαιώματα για όλες τις εικόνες που δημοσιεύετε στην πλατφόρμα του, αλλά και για τα δημόσια δεδομένα προφίλ. βασικά ένας ψηφιακός φάκελος, τον οποίο μπορεί να πουλήσει στους συνεργάτες του. Πολλοί χρήστες δεν το αντιλαμβάνονται αυτό ως πρόβλημα: πράγματι, υπολογίζεται ότι περίπου το ένα τέταρτο των χρηστών είναι ευχαριστημένοι με την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων για διαφημιστικούς σκοπούς, που οδηγεί σε εξατομικευμένη διαφήμιση, καθώς διευκολύνουν και διευκολύνουν την αναζήτηση καταναλωτικών αγαθών. Ωστόσο, η αποθήκευση και η πώληση των δεδομένων ενέχει πάντα τον (υψηλό) κίνδυνο τα ίδια δεδομένα να καταλήξουν στα χέρια εγκληματιών. Μεταξύ άλλων, οι χρήστες συχνά δεν έχουν ιδέα και ακόμη λιγότερο ελέγχουν την κυκλοφορία των δεδομένων τους στο διαδίκτυο. Ακόμη και η απλή λήψη μιας εφαρμογής παρέχει συχνά το δικαίωμα (χωρίς ίσως να το συνειδητοποιούμε) παρακολούθησης των δεδομένων επαφών και των στοιχείων σύνδεσης στο Διαδίκτυο. Αυτά τα δεδομένα είναι ιδιαίτερα περιζήτητα από εταιρείες, που μέσω της πώλησής τους μπορούν να κερδίσουν χρήματα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα ή να τα χρησιμοποιήσουν για να απευθύνονται στους χρήστες στοχευμένα με διαφημίσεις (Hanprathet, etal 2015).

Οι επιθέσεις Phishing, από την άλλη πλευρά, στοχεύουν τον φόβο και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων στην εξουσία. Για παράδειγμα, όσον αφορά τη μορφή και το κείμενο, πολλά μηνύματα ηλεκτρονικού ψαρέματος είναι εμπνευσμένα από αυτά γνωστών τραπεζών ή εταιρειών παροχής υπηρεσιών. Διαθέτουν επίσης συνδέσμους σε ιστότοπους που μοιάζουν με αυτούς των εταιριών στα οποία ισχυρίζονται ότι ανήκουν. Εάν το θύμα παρέχει τα δεδομένα του, προωθούνται απευθείας στους εγκληματίες του κυβερνοχώρου. Μια άλλη πιθανότητα είναι αυτή της κλοπής ταυτότητας, οπότε οι εγκληματίες χρησιμοποιούν τα προσωπικά σας δεδομένα για να κάνουν αγορές ή να διαπράξουν εγκλήματα (Hanprathetetal., 2015).

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για να αυξήσουν την απήχυσή τους και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες εταιρείες ή ιδρύματα έχουν συχνά πολλαπλούς λογαριασμούς, τους οποίους πρέπει σαφώς να διαχειρίζονται. Εάν δεν υπάρχει κατευθυντήρια γραμμή σχετικά με την ορθότητα και την επικαιρότητα του περιεχομένου, αυτό θα δώσει στους ακόλουθούς σας κακή εντύπωση. Ένας άλλος κίνδυνος που συνδέεται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σίγουρα η έλλειψη οργάνωσης του περιεχομένου, που υποτιμάται έντονα από πολλές εταιρείες. Ακόμη και ο χώρος που είναι αφιερωμένος στα σχόλια δεν πρέπει ποτέ να αφήνεται χωρίς συντονισμό: μια συζήτηση γεμάτη με μίσος, αναρτήσεις ή απειλές κάθε είδους τρομάζει πιθανούς νέους χρήστες. Όταν οι υπεύθυνοι δεν επεμβαίνουν, αυτό έχει αντίκτυπο στη φήμη της εταιρείας και είναι λογικό να περιμένουμε σκάνδαλο, ειδικά αν προκύψει μια λεγόμενη καταγίδα(Edosomwanetal., 2011).

Τα μαθήματα κατάρτισης, μια εσωτερική πολιτική για τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (πολιτική μέσων κοινωνικής δικτύωσης) και η περιορισμένη πρόσβαση μόνο σε καθορισμένους συνεργάτες είναι όλες βασικές πτυχές της λειτουργικής χρήσης των κοινωνικών δικτύων. Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει ασφάλεια. Μεταξύ των μεγαλύτερων κινδύνων στα κοινωνικά δίκτυα είναι οι χάκερ, οι οποίοι, αφού αποκτήσουν έναν λογαριασμό, μπορούν να παραποιήσουν περιεχόμενο ή να διαδώσουν ιούς διαφόρων ειδών. Το ηλεκτρονικό ψάρεμα και η ανακατεύθυνση σε δόλιους ιστότοπους είναι επίσης τυπικές ενέργειες των εγκληματιών του κυβερνοχώρου. Ανάλογα με το είδος της επίθεσης, θα μπορούσε να προκληθεί οικονομική ζημιά, εκτός από αυτή της εικόνας (Edosomwanetal., 2011).

6. Τα Social Media και η διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού στη Ναυτιλία

Η ναυτιλιακή είναι μια από τις λίγες βασικές βιομηχανίες παγκοσμίως, που δεν αξιοποιεί αποτελεσματικά τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στις επιχειρήσεις τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Φαίνεται ότι η μερίδα του λέοντος των ιδιοκτητών επιχειρήσεων λειτουργεί με βάση συντηρητικές αντιλήψεις. Οι τεχνολογίες αιχμής της ψηφιοποίησης αποτυγχάνουν να διεισδύσουν πραγματικά στις καθημερινές λειτουργίες και τη διαχείριση των ναυτιλιακών εταιρειών. Από αυτή την άποψη, τα πλεονεκτήματα του ψηφιακού μάρκετινγκ αγνοούνται και υποτιμούνται ιδιαίτερα από τους παράγοντες της ναυτιλιακής αγοράς. Παρόλο που ορισμένες γνωστές εταιρείες τακτικών γραμμών και διαχείρισης πλοίων, όπως η HaragLloyd, η Maersk και η MarlowNavigation υπερέχουν στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να δημιουργήσουν περισσότερες επιχειρήσεις, άλλες εξακολουθούν να μένουν πίσω και να ενεργούν προσεκτικά με την ψηφιακή δημοσιότητα ή απλά δεν καταλαβαίνουν πώς μπορούν να ωφεληθούν.

Η εποχή που τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έπαιζαν τον ρόλο μιας καθαρής διασκέδασης έχει φύγει ανεπιστρεπτή. Τα τελευταία χρόνια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έγιναν ένα αναμφισβήτητο απαραίτητο εργαλείο μάρκετινγκ που μετέτρεψε τις βιομηχανίες τροφίμων, μόδας, υγειονομικής περίθαλψης, ταξιδιών και αναψυχής και εξόρυξης, καθιστώντας τις πιο προσιτές, ορατές στο κοινό και ανταγωνιστικές. Το 2019 το ποσό των δαπανών για την ψηφιακή διαφήμιση έφτασε τα 333,25 δισεκατομμύρια δολάρια και η συνολική τάση είναι ανοδική καθώς μέχρι το 2023 ανεβαίνει στα 517,51 δισεκατομμύρια δολάρια. Στη Νορβηγία, την Ιρλανδία, τη Δανία και τη Σουηδία το κόστος που αφορά το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης (SMM) φτάνει περίπου το 50% των συνολικών διαφημιστικών δαπανών της εταιρείας (eMarketer). Σημαίνει μόνο ότι ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει το μάρκετινγκ τα επόμενα χρόνια στην Ευρώπη είναι προκαθορισμένος από την κυριαρχία των καναλιών των μέσων ενημέρωσης και εξαρτάται από την εταιρεία πότε θα μπει στο βαγόνι (linkedin.com).

6.1 Social Media και HRM

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να περιγραφούν ως μια υποομάδα μέσων που χρησιμοποιούν σύνδεση στο Διαδίκτυο και μπορούν επίσης να αναφέρονται ως «νέα μέσα» ή «μέσα 2.0». Δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθώς έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και διαφορετικοί συγγραφείς το βλέπουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Ενώ υπάρχει πληθώρα δημοσιεύσεων και άρθρων στο Διαδίκτυο, αυτό το φαινόμενο είναι αρκετά «νέο» και η ερμηνεία του απέχει πολύ από το να είναι συνεπής. Αντί για την επαγγελματική κοινότητα, είναι οι ίδιοι οι χρήστες που ορίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Svermona&Pavla. 2018).

Ένα συγκεκριμένο μέσο κοινωνικής δικτύωσης που καθιστά δυνατή την κοινή χρήση κυριολεκτικά οτιδήποτε είναι τα κοινωνικά δίκτυα. Εδώ, οι χρήστες μοιράζονται όχι μόνο τις φωτογραφίες, τους συνδέσμους ή τα βίντεο τους, αλλά και τις προσωπικές τους πληροφορίες, τις διαθέσεις και τα τρέχοντα συναισθήματά τους. Γενικά, μπορούν να οριστούν ως μια ομάδα ατόμων που γνωρίζονται μεταξύ τους και που επικοινωνούν μεταξύ τους – ατομικά ή ομαδικά – με σαφή στόχο. Τα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία είναι η πιο διαδεδομένη μορφή μέσων κοινωνικής δικτύωσης, βασίζονται στην αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων, ομάδων και εταιρειών (Svermona,&Pavla. 2018).

Στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει μια συνεχής συζήτηση για το πώς να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα. πώς να χρησιμοποιήσετε επίσης αποτελεσματικά αυτήν την τάση – η οποία χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στο εταιρικό μάρκετινγκ, τη διαφήμιση και την επικοινωνία με τους πελάτες τα τελευταία χρόνια – στο HR. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών δικτύων που διατίθενται στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει σχετικά χαμηλή γενική ευαισθητοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών και των εταιρειών ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το πώς τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να μετατραπούν σε αποτελεσματικό εργαλείο σε αυτόν τον τομέα. Ωστόσο, τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να προσφέρουν τουλάχιστον το ίδιο δυναμικό ανθρώπινου δυναμικού με άλλα εργαλεία Διαδικτύου που έχουν ήδη γίνει αναπόσπαστο μέρος της πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού, όπως πύλες εργασίας και διαδικτυακές δοκιμές υποψηφίων (Svermona&Pavla. 2018).

Τα κοινωνικά δίκτυα είναι εδώ και πολύ καιρό πολύ περισσότερα από μια απλή «παιδική χαρά» για εφήβους ή ένα βολικό μέρος για να περάσουν τον χρόνο εργασίας τους. Αρχικά, εξυπηρετούσαν κυρίως άτομα γνωστά ως «πρώιμοι υιοθετητές», δηλαδή άτομα με γνώσεις τεχνολογίας, ιδιαίτερα ευέλικτους νέους επαγγελματίες και όσους ήθελαν ή έπρεπε να είναι «μέσα» στην τεχνική και επικοινωνιακή πλευρά. Αλλά αυτό δεν ισχύει πλέον. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν την πολυτέλεια να αγνοούν τα κοινωνικά δίκτυα, είτε με περιφρόνηση είτε με δυσπιστία. Αντίθετα, είναι καιρός να τα συμπεριλάβουμε στα τυπικά εργαλεία εργασίας, να κατανοήσουν πώς λειτουργούν και να μπορέσουν να τα χρησιμοποιήσουν (Svermova,&Pavla, 2018).

Για έναν επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού, τα κοινωνικά δίκτυα είναι πρώτα και κύρια πηγή πληροφοριών. Μπορούμε να τα χρησιμοποιήσουμε τόσο για να αναζητήσουμε ενδιαφέρουσες επαφές όσο και για να ελέγξουμε τις υπάρχουσες επαφές, δηλαδή για να αναζητήσουμε πληροφορίες σχετικά με άτομα με τα οποία ήδη επικοινωνούμε. Ωστόσο, οι δυνατότητες που προσφέρουν τα κοινωνικά δίκτυα στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού υπερβαίνουν κατά πολύ την αναζήτηση και τη λήψη πληροφοριών. Μπορούμε να τα χρησιμοποιήσουμε π.χ. αναζήτηση απαντήσεων σε ερωτήσεις και επαγγελματική εξειδίκευση. Για παράδειγμα, το LinkedIn είναι απόλυτα κατάλληλο για αυτόν τον σκοπό. Για να αναζητήσουμε πληροφορίες για άτομα, μπορούμε επίσης να χρησιμοποιήσουμε το Facebook. Ωστόσο, οποιαδήποτε πληροφορία βρίσκεται στο Facebook θα πρέπει να θεωρείται άτυπη, όχι απαραίτητα ακριβής και μη εξουσιοδοτημένη. Αν και σίγουρα δεν είναι ένα μέρος για να αναζητήσουμε τις προτιμήσεις ενός δυνητικού υπαλλήλου, μπορούμε να μάθουμε πολλά για τα ενδιαφέροντα, τις προτεραιότητες και τις απόψεις του και να πάρουμε μια ιδέα για το είδος των ανθρώπων με τους οποίους συναναστρέφονται (Svermova,&Pavla, 2018).

Επιπλέον, τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ενεργά για επικοινωνία ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ, πολλές εταιρείες αναπτύσσουν παρουσιάσεις που στοχεύουν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν επαφή με πιθανούς υπαλλήλους. Σε έναν ορισμένο (αν και περιορισμένο) βαθμό, το Facebook μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο για την άτυπη επικοινωνία με τους υπαλλήλους, για την επικοινωνία ορισμένων τύπων δημόσιων πληροφοριών. Το μεγάλο του πλεονέκτημα είναι ότι μας επιτρέπει να χρησιμοποιούμε μια πλατφόρμα επικοινωνίας

εύκολα και δωρεάν – παρόλο που μια τέτοια πλατφόρμα διαφορετικά θα ήταν ακριβή – και ότι δεν χρειάζεται να κάνουμε κανέναν να τη χρησιμοποιήσει, αφού όλοι οι υπάλληλοί πιθανότατα έχουν ήδη τη δική τους λογαριασμούς (Svermona&Pavla, 2018).

Οφέλη από τη χρήση των κοινωνικών δικτύων στο HR(Andrews 2012)

- ✚ Ικανότητα αναζήτησης ταλέντων (ένας ευκολότερος και πιο άμεσος τρόπος αναζήτησης ταλαντούχων υποψηφίων με στενή εξειδίκευση),
- ✚ Εξατομίκευση (δηλαδή προσωπική επαφή – απευθυνόμενος σε πιθανούς αιτούντες και υπαλλήλους με εξατομικευμένο τρόπο),
- ✚ Viraleffect – αναφορές (εύκολο να αποκτήσετε πρόσθετες επαφές από άτομα που είναι θαυμαστές του συγκεκριμένου οργανισμού· εδώ, η κοινοτική φύση των κοινωνικών δικτύων είναι σημαντική – μέσω της κοινής χρήσης, οι άνθρωποι διανέμουν πολύ γρήγορα πληροφορίες μεταξύ τους),
- ✚ Εργασιακή διαδραστικότητα (απεριόριστες δυνατότητες για ερωτήματα, συζητήσεις για ιδέες εντός της ομάδας και ολόκληρης της εταιρείας),
- ✚ Εξοικονόμηση χρόνου και κόστους (ταχύτερη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού),
- ✚ Χαμηλότερο κόστος δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού (στρατολόγηση, αναζήτηση), μεταφορά, διοίκηση, κ.λπ.),
- ✚ Απευθυνόμενη σε περισσότερα άτομα (εύκολη πρόσβαση σε τεράστιο αριθμό πιθανών αιτούντων),
- ✚ Πληροφορίες σχετικά με τους χρήστες (εύκολα προσβάσιμες πληροφορίες σχετικά με αιτούντες/εργαζόμενους – για ελέγχους ιστορικού, παρακολούθηση, ανάλυση κ.λπ.),
- ✚ Συγκεκριμένη στόχευση,
- ✚ Ευκολότερη επικοινωνία (ένας εύκολος και βολικός τρόπος επικοινωνίας με υπαλλήλους).

Κίνδυνοι από τη χρήση των κοινωνικών δικτύων στο HR (Andrews 2012)

- ✚ Ασφάλεια (επιθέσεις χάκερ, διακοπή εταιρικών δικτύων υπολογιστών από το εξωτερικό, απώλεια ευαίσθητων δεδομένων),
- ✚ Βλάβες στη φήμη του οργανισμού (ως εργοδότη) (αν συντρέχει περίπτωση, παράπονα πελατών, εργαζομένων ή άλλων προσώπων, τα οποία είναι δημόσια ορατά σε όλους τους χρήστες),
- ✚ Νομικοί κίνδυνοι (οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν υπολογιστές της εταιρείας για πρόσβαση σε σελίδες με παράνομο περιεχόμενο),
- ✚ Χαμηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων (μερικοί εργαζόμενοι περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους σε συζητήσεις στα κοινωνικά δίκτυα, υποφέρει το ηθικό της ομάδας),
- ✚ Υπερφόρτωση πληροφοριών – π.χ. κατακλύζομαι από βιογραφικά (αδυναμία πλοήγησης σε τεράστιο όγκο πληροφοριών στα κοινωνικά δίκτυα και επιλογή σχετικών πληροφοριών),
- ✚ Έλλειψη γνώσης/κατανόησης από την πλευρά των επαγγελματιών HR (οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν μικρή εμπειρία με εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης για HR),
- ✚ Μη συνάφεια των πληροφοριών σχετικά με τους χρήστες (χαμηλότερη συνάφεια πληροφοριών σχετικά με αιτούντες/εργαζόμενους – μπορεί να υπερβάλλουν ή να επινοήσουν πληροφορίες).

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να φοβούνται να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα και θα πρέπει να γνωρίζουν τη σημασία τους.. Ενώ στο παρελθόν οι επαγγελματίες πληροφορικής και οι έμποροι ήταν πιο πιθανό να εγγραφούν στα κοινωνικά δίκτυα, τώρα χρησιμοποιούνται από ένα ευρύ φάσμα άλλων βιομηχανιών και επαγγελμάτων. Ακόμη και οι τεχνικές και μεταποιητικές βιομηχανίες και το εμπόριο παίζουν σημαντικό ρόλο. Στην πράξη, είναι σημαντικό το περιεχόμενο (τι λένε οι εταιρείες για τον εαυτό τους στο διαδίκτυο) να συμμορφώνεται με την ηθική και τους κανόνες του αντίστοιχου κοινωνικού δικτύου. Η κοινότητα αναμένει μια συγκεκριμένη μορφή έκφρασης (όχι μόνο από άποψη περιεχομένου, αλλά και οπτικά) και το ακατάλληλο περιεχόμενο μπορεί να καταστρέψει αμετάκλητα μια κοινωνική επωνυμία (δηλαδή μια προσωπική επωνυμία στα κοινωνικά δίκτυα). Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να το ενισχύσετε είναι να χρησιμοποιήσετε τους δικούς σας υπαλλήλους για να το διαδώσετε. Πράγματι, οι

υπάλληλοι κάποιου μπορεί να είναι μια ισχυρή ομάδα αναφοράς. Είναι σημαντικό για την εταιρεία να είναι προληπτική – να δημοσιεύει πληροφορίες, νέα του κλάδου και ενημερωμένες κενές θέσεις εργασίας στα δίκτυα, κάτι που οι εταιρείες σπάνια κάνουν με συνέπεια σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα στα οποία δραστηριοποιούνται. Είναι καλό για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να χρησιμοποιούν ενεργά τα κοινωνικά δίκτυα και να γνωρίζουν τις παραπάνω ευκαιρίες, αλλά και να αναγνωρίζουν τους περιορισμούς και τους κινδύνους (Svermona, & Pavla, 2018).

6.2 Η επιρροή των Social Media στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις του σήμερα

Αρχικά, το HR οφείλει να αποτελεί τον ενδιάμεσο συνδετικό κρίκο μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, και «να αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες» και των δύο πλευρών και εν τέλει να βρίσκει μια μέση λύση που θα ικανοποιεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Δηλαδή, ο ρόλος του HR θα πρέπει να είναι Proactive μέσω της δημιουργίας κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας. Ο σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να διατηρεί τις ισορροπίες σε μια εταιρεία αλλά και να μεταφέρει στη διεύθυνση τις ανάγκες των εργαζομένων όπως και να ενημερώνει ως προς τη στρατηγική της διοίκησης στους υπαλλήλους. Τα τελευταία χρόνια το HR παίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο σε μια εταιρεία καθώς οι αλλαγές στην στρατηγική και στις δομές είναι πιο συχνές και είναι σημαντικό η διοίκηση σε ένα πλαίσιο διαχείρισης της αλλαγής εσωτερικά να έχει πληροφόρηση από το HR σχετικά με τα αναγκαίες δεξιότητες και την ετοιμότητα των ανθρώπων να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές. Υπό αυτό το πρίσμα μπορεί να επηρεάσει άμεσα στρατηγικές αποφάσεις («Η Στρατηγική Διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Ναυτιλία», 2019).

Ο μεγάλος ρόλος που επιτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι επιπλέον να μεταφέρει στα εμπλεκόμενα μέρη της ναυτιλίας ότι η συνεχόμενη και κυρίως στοχευόμενη εκπαίδευση είναι σημαντική δεδομένων του υψηλού ρίσκου και της υψηλής έντασης της ίδιας της βιομηχανίας. Η ναυτιλία μέχρι και πριν μερικά χρόνια ήταν «δειλή» προς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεγαλύτερη εξωστρέφεια στον τομέα αυτόν. Τα Social Media εγκυμονούν κινδύνους ακόμα και για την φήμη της εταιρείας όταν δεν γίνεται σωστός χειρισμός. Η χρήση των Social Media τόσο από τα πληρώματα όσο και από το προσωπικό ξηράς απαιτεί ωριμότητα και προσοχή και απαιτείται διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων σε

θέματα κυβερνοασφάλειας της προκειμένου να είναι όλοι σε εγρήγορση σε στεριά και θάλασσα. Πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή για τη χρήση των Social Media και κυρίως στο LinkedIn και στη δημιουργία ενός καλού βιογραφικού («Η Στρατηγική Διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Ναυτιλία», 2019).

«Το LinkedIn είναι το επαγγελματικό Facebook και είναι ένας σύγχρονος τρόπος να βρει ο εργοδότης στοιχεία για σας» σχολίασε χαρακτηριστικά ο κ. Αληφραγκής.

Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που έχουν συζητηθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η Ναυτιλία, η οποία αποτελεί τη βάση της μελέτης, αποτελεί μία διαδικασία που περιγράφει τη μεταφορά με φυσικό τρόπο αγαθών αλλά και ανθρώπων. Σε αυτό το πλαίσιο, γίνεται κατανοητό ότι η Ναυτιλία ως έννοια και διαδικασία περιλαμβάνει ένα πλήθος διαφορετικών ιστορικών στοιχείων, με τα πιο σημαντικά από αυτά να εντοπίζονται τα τελευταία 200 χρόνια. Η Ναυτιλία αποτελείται από ποικίλους ευμετάβλητους παράγοντες που επιδρούν στην λειτουργία της. Παράλληλα, εντοπίστηκε η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση αυτού, διαπιστώνοντας ότι αποτελεί μία σημαντική μεταβλητή για την αποτελεσματικότητα και τη βέλτιστη απόδοση μίας εταιρίας. Ως έννοια μπορεί να προσεγγιστεί μέσα από ποικίλες θεωρίες, όπως η διαμορφωτική ή η οικουμενιστική θεωρία, στοιχεία τα οποία καταγράφηκαν στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο επίπεδο της Ναυτιλίας και επιδρούν καθοριστικά στην βέλτιστη λειτουργία της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων της. Μία σημαντική συμβολή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ναυτιλιακό τομέα, αποτελεί η ανάπτυξη αλλά και διατήρηση του ανταγωνισμού της εκάστοτε εταιρίας, μέσα από τη διαχείριση του αριθμού καθώς και της ποιότητας του προσλαμβανόμενου προσωπικού.

Η διαχείριση ψηφιακών ανθρώπινων πόρων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη βιομηχανία της ναυτιλίας και σε όλους τους άλλους τομείς. Η χρήση των υπολογιστών στον κλάδο των υπηρεσιών ναυτιλίας έχει οδηγήσει σε μια νέα εξέλιξη στα επιχειρηματικά μοντέλα. Με την ψηφιοποίηση, μπήκαν στο παιχνίδι προηγμένες πληροφορίες και τεχνολογικά εργαλεία. Αυτή η ψηφιακή εποχή έχει οδηγήσει σε επαναστατικούς μετασχηματισμούς σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων. Αυτοί οι σημαντικοί μετασχηματισμοί στις διαδικασίες παραγωγής υπηρεσιών έχουν φυσικά μεταμορφώσει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει καταστεί υποχρεωτικό για τη βιομηχανία της ναυτιλίας να εφαρμόζει σύγχρονες ψηφιακές επιχειρηματικές μεθόδους για να πετύχει στην ανταγωνιστική αγορά.

Τα Social Media γίνονται όλο και μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας. οι εταιρείες και οι οργανισμοί κρατούν μια αρνητική στάση ως προς τα Social Media και την επιρροή τους στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα όμως αντιλαμβανόμαστε αισιόδοξες και ελπιδοφόρες ενδείξεις. Ένας σημαντικός

ρόλος της ομάδας HR είναι να προσελκύει τους πιο ταλαντούχους νεοσύλλεκτους. Θα πρέπει επίσης να είναι ικανό να διαχειρίζεται υπάρχοντες υπαλλήλους, πείθοντάς τους να παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να παίξουν ρόλο εδώ και αποδεικνύονται χρήσιμο εργαλείο για την προώθηση των επιχειρήσεων.

Η ναυτιλιακή βιομηχανία απαιτεί αποτελεσματικές πρακτικές και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Μερικές από τις πιο κρίσιμες υπηρεσίες εστιασμένες στο προσωπικό τις οποίες διαχειρίζεται το HR και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα περιλαμβάνουν εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, πρόσληψη και αποζημίωση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι ευέλικτο, ανοιχτό στις τεχνολογικές εξελίξεις και να διασφαλίζει τον δυναμισμό των εργαζομένων αναπτύσσοντας πολιτικές που στοχεύουν να συμβάλουν στις προσωπικές βελτιώσεις των εργαζομένων, οδηγώντας σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και καλύτερη ομαδική εργασία.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Παρδάλη Α. Ι. (2007). *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*. Σταμούλης

Ξενόγλωσση

Andrews, Ch. (2012). Social Media Recruitment. *Applied Clinical Trials*, 21, 11.

Alexander D.E., (2013), ‘‘Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management’’. *Science and Engineering Ethics*, 20(3), 717-733. <https://doi.org/10.1007/s11948-013-9502>

AmitTiroshi et al., (2011). Recommender systems and the socialweb presented at International Conference in User Modeling, Adaptation, and Personalization. *UMAP Advances in UserModeling*, 60-70.

Anandhan, A. Shuib, L., Ismail, M. A.& Mujtaba, G. (2018). Social Media Recommender Systems: Review and Open Research Issues. *IEEE Access*. 1-1. 10.1109/ACCESS.2018.2810062.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan PagePublishers.

Bateson, J.E.G. & Hoffman, K.D. (1999). *Managing Services Marketing*. The Dryden Press.

Bengtsson, S., & Johansson, S. (2022). The Meanings of Social Media Use in Everyday Life: Filling Empty Slots, Everyday Transformations, and Mood Management. *Social Media + Society*, 8(4). <https://doi.org/10.1177/20563051221130292>

Bell B.S., Lee S.W., Yeung S.K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295–308.

Best, P., Manktelow, R., & Taylor, B. (2014). Online Communication, Social Media and Adolescent Wellbeing; A Systematic Narrative Review. *Children and Youth Services Review*, 14, 27-36.

- Bilici, A., Kum, S., & Arslan, Ö. (2012). A Decision-Making Human Resources Information Management System for Ship Management. In *13th Annual General Assembly of the IAMU*, October 15-17, 2012, St. John's, pp. 237-245.
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational Assessment. Evaluation and Accountability*, 21(1), 5-31.
- Brockbank W, Ulrich D., & Beatty R.W. (2003). HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38, 111-118.
- Carroll, W., Dye, K., & Wagar, T. (2010). *The role of organizational culture in strategic human resource management*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- Clutterbuck, D. (2004). *The HR Guide to Organizational Change: Managing Work-Life Balance*. Jaico Publishing House, Mumbai.
- Coppola N. & Myre R. (2002). Corporate software training: Is web-based training as effective as instructor –led training? *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53, 170-186
- Dessler, G. (2012). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Higher Ed.
- Diaby, M., Viennet, E., & Launay, T. (2014). Exploration of methodologies to improve job recommender systems on social networks. *Social Network Analysis and Mining*, 4(1). doi:10.1007/s13278-014-0227-z
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The History of Social Media and its Impact on Business. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16, 1-13.
- Edvardsson, I. R., & Óskarsson, G. K. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1), 5–15. <http://dx.doi.org/10.3390/merits1010003>
- Ellison N. B., & Boyd d. (2013). Sociality through social network sites. In Dutton W. H. (Ed.), *The Oxford handbook of Internet studies* (pp. 151–172). Oxford University Press.









- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
- Frenkel, M., Hommel, U., & Rudolf, M. (2000). *Risk Management - Challenge and Opportunity*. Springer-Verlag
- Gavalas, D., & Kenteris, M. (2012). Evaluation of a web recommender system in electronic and mobile tourism. *International Journal of Web Engineering and Technology*, 7(1), 4. doi:10.1504/ijwet.2012.045763
- Gardner S., Lepak, & Bartol K., (2003). Virtual HR: The impact of information Technology on the Human Resource professional. *Journal of Vocational Behavior*; 63, 159-179
- Hanprathet, N., Manwong, M., Khumsri, J., Yingyeun, R., & Phanasathit, M. (2015). Facebook Addiction and Its Relationship with Mental Health Among Thai HighSchool Students. *Journal of the Medical Association of Thailand*, 93, 81-83.
- Hawking P., Stein A., Foster S., (2004). e-HR and employee self-service: A case study of a Victorian public sector organization. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 1019-1026
- Humphreys L. (2018). *The qualified self: Social media and the accounting of everyday life*. MIT Press.
- Hung Huang J., Bih-Huang J., & Chyan Y. (2004). Satisfaction with business-to employee benefit systems and organizational citizenship behavior: An examination of gender differences. *International Journal of Manpower*, 25(2), 195 – 210
- Johansson S. (2011). Connection or disconnection? Two generations in Sweden discuss online sociality. In von Feilitzen C., Petrov P. (Eds.), *Use and views of media in Russia and Sweden: A comparative study in St. Petersburg and Stockholm* (pp. 273–300). Södertörn Academic Studies.
- Joseph M. (1992) *Welfare capitalism and welfare states* [Online], Taylor & Francis Group, Available from:
https://www.jstor.org/stable/4286052?seq=5#metadata_info_tab_contents ,
- Jyothi, P. & Venkatesh, D.N. (2006). *Human Resource Management*. Oxford University Press.

- Kandula, S.R. (2004) *Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools*, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Keebler T. J., Rhodes. D.W. (Aug 2002). E-HR: becoming the “Path of least resistance. *Employment relations Today*, 29(2), 57-62.
- Kermally, S. (2006). *Gurus on People Management*. Viva Group India Ltd., Delhi, India
- Kim, M., & Park, S. O. (2011). Group affinity based social trust model for an intelligent movie recommender system. *Multimedia Tools and Applications*, 64(2), 505–516. doi:10.1007/s11042-011-0897-8
- Klikauer, T.& Morris, R. (2003). Human Resources in the German Maritime Industries: ‘Back-sourcing’ and ShipManagement. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 544–558.
- Konsta, K., &Plomaritou, E. (2012). Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies.*International Journal of Business and Management*, 7(10). doi:10.5539/ijbm.v7n10p142
- Kundu, S.C. (2004). HR Diversity: A Study of Employees’ Perceptions in Indian Organizations. *Asia Pacific Management Review*, 9(.1), .39-59.
- Kundu, S.C. (2000). Creating Constituent Capitalized Workforce for Delivering Service Quality: A Challenge for the 21st century. In Raghavachari, M. and Ramani, K.V. (Eds.), *Delivering Service Quality: Managerial Challenges for the 21st Century*, Macmillan India Limited, Delhi, p.232-239.
- Laudon, K. & Laudon, J. (1998). *Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Lawler E. & Mohrman S.A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26, 15-29.
- Lengnick-Hall M. & Moritz S. (2003). The impact of e-HR on the Human Resource Management function. *Journal of Labor Research*, 24°
- Lepak D.P. & Snell S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st century. *Human Resource Management Review*; 8(3), 215-234

- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2004). *Human Resource Management*. Thomson Asia Pte. Ltd., Singapore.
- McConville, J. (1999). Editorial: Maritime Manpower. *Maritime Policy and Management*, 26(3), 207- 208
- Moniz, R. J. (2010). History of managerial thought: a brief overview. *Practical and Effective Management of Libraries*, 1–18. doi:10.1016/b978-1-84334-578-7.50001-3
- Niemann, K., & Wolpers, M. (2015). Creating Usage Context-Based Object Similarities to Boost Recommender Systems in Technology Enhanced Learning. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, 8(3), 274–285. doi:10.1109/tlt.2014.2379261
- Noe, R.A.; Hollenbeck J.R.; Gerhart B.; & Wright P.M. (2006). *Gestione dell'risorse umane*. Apogeo Editore, Milano.
- Panayides, P.M. & Gray, R. (1999). An Empirical Assessment of Relational Competitive Advantage in Professional Ship Management. *Maritime Policy and Management*, 26(2), 111-125.
- Paycor. (2021) *The History of Human Resource Management*, Available from:
<https://www.paycor.com/history-of-hr/>
- Prasad, K. (2005). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Macmillan India Ltd., New Delhi
- Rauf, M.A. (2015). *HRM effectivity in small and medium-sized enterprises: a multiple cross-case study of Pakistani and Dutch SMEs*.
- Rozelle A. & Landis L., (2002). An examination of the relationship between use of the Internet as a recruitment source and student attitudes. *Computers in Human Behavior*, 18, 593-604
- Ruel H., Bondarouk T., & Van der Velde M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness (Results from a quantitative study in a Dutch Ministry). *Employee Relations*, 29(3), 280-291.
- Ruta D., (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human Resource Management*, 44(1), 35-53

- Sanchez, F., Barrilero, M., Uribe, S., Alvarez, F., Tena, A., & Menendez, J. M. (2012). Social and Content Hybrid Image Recommender System for Mobile Social Networks. *Mobile Networks and Applications*, 17(6), 782–795. doi:10.1007/s11036-012-0399-6
- Svermova, P. (2018). *Social Media in Human Resource Management*.
- Soo Kim, Y. (2011). Text recommender system using user's usage patterns. *Industrial Management & Data Systems*, 111(2), 282–297. doi:10.1108/02635571111115182
- Stopford (2010). How shipping has changed the world and the social impact of shipping. *Global Maritime Environmental Congress*, 7.
- Strohmeier, S. (2007). Research in E-hrm: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19–37.
- Tiroshi, A., Kuflik, T., Kay, J., & Kummerfeld, B. (2012). Recommender Systems and the Social Web. In: Ardissono, L., Kuflik, T. (eds) *Advances in User Modeling*. UMAP 2011. Lecture Notes in Computer Science, vol 7138. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28509-7_7
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8).
- Ulrich D. (1997). Judge me more by my future than by my past. *Human Resource Management*, 36(1), 5-8.
- Ulrich D. (1997). *A new mandate for Human Resources*. *Harvard Business Review*, January-February, pp.124-134.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Johnson, D., (2009). The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People & Strategy*, 32(1), 24–31.
- Walker, J.W. & Stopper, W.G. (2000). Developing Human Resource Leaders. *Human Resource Planning*, 23(1), 38-44.
- Webb, J. (2004). *Putting Management Back into Performance: A Handbook for Managers and Supervisors*. Allen & Unwin, Australia.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2004). *Services Marketing*. McGraw-Hill, New York

Ιστοσελίδες

-  <https://www.ynanp.gr/el/ypoyrgeio/limeniko-swma/>
-  www.iww.org
-  <https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/>
-  <https://blog.mettl.com/managing-hr-roles-david-ulrich-model/>
-  www.marisec.org/flag-performance
-  <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
-  <https://www.linkedin.com/pulse/social-media-shipping-waste-time-great-asset-valeriia-sulima>
-  <https://www.isalos.net/2019/12/isalosnet-poiios-o-rolis-tis-dioikisis-anthropinou-dynamikou-sti-naftilia-tou-simera/#prettyPhoto>