



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**"Οι πολλαπλές έννοιες της επιχειρησιακής
επικοινωνίας και η σχέση τους με την εξέλιξη
του προσωπικού"**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΜΕΛΑΚΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ - 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι κυριότερες θεωρίες που σχετίζονται με την «επικοινωνία» έχουν στηριχθεί σε έννοιες τόσο αρχαίες όσο η ίδια η γλώσσα και το κοινωνικοπολιτικό σύστημα της ζωής των ανθρώπων. Διαχρονικά ο τρόπος και οι μέθοδοι επικοινωνίας διαφοροποιήθηκαν σημαντικά, εντούτοις κοινός παρανομαστής παρέμεινε η ανταλλαγή πληροφοριών, η αλληλεπίδραση και επίτευξη των εκάστοτε στόχων.

Αδιαμφισβήτητα, η επικοινωνία αποτελεί το ισχυρότερο μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους διαχρονικά. Άλλωστε, οι ανθρώπινες σχέσεις προϋποθέτουν «επικοινωνία», καθώς τα άτομα αφιερώνουν πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία μέσω της αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών, σκέψεων, συναισθημάτων, πληροφοριών κλπ.

Στην σύγχρονη εποχή, η συμβολή της επικοινωνίας στην επικοινωνιακή πολιτική των επιχειρήσεων συνδέεται με τις διαδικασίες, μεθόδους, τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται ούτως ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα. Η καλή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωσιακής επάρκειας.

Εν κατακλείδι, η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παράλληλα με τη συνεχόμενη αύξηση των χρηστών σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι έχουν οδηγήσει στην αύξηση της δύναμης της επικοινωνίας καθώς και της επιρροής την οποία ασκούν.

Λέξεις κλειδιά

Επιχειρησιακή επικοινωνία, ανάπτυξη προσωπικού

ABSTRACT

The main theories related to "communication" have been based on concepts as ancient as the language and the socio-political system of human life. Over time, the way and methods of communication have varied significantly, however the common denominator remained the exchange of information, the interaction and the attainment of the objectives.

Undoubtedly, communication is the strongest means by which people connect with each other over time. After all, human relationships require "communication" as individuals spend a significant amount of their time communicating through the mutual exchange of ideas, thoughts, feelings, information, etc.

In the modern age, the contribution of communication to business communication policy is related to the processes, methods, ways and means used to make it effective. Good communication is vital to organizational effectiveness as it has been identified as one of the keys to organizational competence.

In conclusion, the rapid evolution of technology and social media along with the continued growth of users worldwide are important factors that have led to an increase in the power of communication and the influence they exert.

Keywords

Business communication, staff development

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Επικοινωνία	8
Εισαγωγικά.....	8
1.1. Ο ορισμός της επικοινωνίας.....	8
1.2. Η σημασία της επικοινωνίας.....	10
1.3. Τεχνική διαδικασία της επικοινωνίας	11
1.4. Σκοποί της επικοινωνίας	14
1.5. Είδη επικοινωνίας	15
1.6. Προβλήματα στην Επικοινωνία.....	17
1.7. Αποτελεσματική επικοινωνία	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η επιχειρησιακή επικοινωνία	19
Εισαγωγικά.....	19
2.2. Έννοια επιχειρησιακής επικοινωνίας και αποτελεσματικότητα.....	20
2.3. Επικοινωνία και διοίκηση ανθρώπινων πόρων	22
2.4. Επικοινωνία στο μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις.....	25

2.5. Επικοινωνία και διαπραγμάτευση	29
2.6. Επικοινωνία και διαχείριση κρίσεων	32
2.7. Επικοινωνία και διαχείριση διαφορετικότητας (σε επιχειρήσεις & οργανισμούς).....	34
2.8. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως "όχημα" επικοινωνίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς	36
2.9. Η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη στρατηγικής οργανισμών και επιχειρήσεων	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων	55
Εισαγωγικά.....	55
3.1. Η Έννοια της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	55
3.2. Μέθοδοι ανάπτυξης προσωπικού	57
3.3. Εμπόδια και Αιτίες αποτυχίας.	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου Quest - Μελέτη περίπτωσης	71
Εισαγωγή	71
4.1. Ο όμιλος	72
4.2. Η φιλοσοφία.....	73
4.3. Η συνεισφορά στον κλάδο της Πληροφορικής -Νέων Τεχνολογιών και στην Ποιοτική Εκπαίδευση	73
4.3. Το ανθρώπινο δυναμικό	75
4.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	76
4.5. Στρατηγικές επικοινωνίας	81
4.6. Η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη προσωπικού.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Μοντέλο Lasswell.....	13
----------------------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει μετατραπεί σε έναν παγκόσμιο στίβο στον οποίο παρατηρούνται οι οικονομικές μονάδες στο σύνολο τους να αναγκάζονται να δραστηριοποιηθούν σε αγορές εκτός των εθνικών τους συνόρων εξαιτίας της διασυνδεσιμότητας των οικονομιών που υπάρχει.

Παράλληλα, οι πολιτικές τις οποίες ακολουθούν οι κυβερνήσεις των εκάστοτε χωρών, η ραγδαία ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο αυξανόμενος εγχώριος ανταγωνισμός καθώς και η εξειδίκευση καθιστούν τη διεθνή επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων αναγκαία.

Καθώς όμως το οικονομικό περιβάλλον αλλάζει σχεδόν σε καθημερινή βάση η επιβίωση των οικονομικών μονάδων που συμμετέχουν σε αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες πέραν των συνηθισμένων όπως είναι το marketing, οι οικονομίες κλίμακας κλπ. Οι εν λόγω, λοιπόν, παράμετροι σχετίζονται με το περιβάλλον οι οποίοι έχουν με τη σειρά τους τη δική τους βαρύτητα και επιρροή στην επιχειρησιακή δραστηριότητα και λειτουργία.

Είναι σαφές λοιπόν, ότι η επικοινωνία σήμερα καλύπτει ίσως το σημαντικότερο αντικείμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων ιδιαίτερα λόγω της ταχείας εξέλιξης της τεχνολογίας και του διαδικτύου.

Η παρούσα πτυχιακή πραγματεύεται την επιχειρησιακή επικοινωνία και την συμβολή της στην ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ειδικότερα παρουσιάζονται με σαφήνεια οι θεωρίες οργανώσεων ανθρώπινων σχέσεων και επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς, οι σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση και το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ο στόχος της εργασίας είναι να μελετηθεί και να αναδειχθεί η σπουδαιότητα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις αλλά και η σημασία της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων (εργαζόμενοι, καταναλωτές κλπ) ως προς την εκάστοτε οικονομική οντότητα. Ειδικότερα, αναπτύσσεται κατά πόσο η καλή επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη και εξέλιξη αλλά και στην καλλιέργεια ενός πιο παραγωγικού και ταλαντούχου εργατικού δυναμικού.

Η παρούσα εργασία αποτελείται συνολικά από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, επιχειρείται η εισαγωγική προσέγγιση και οριοθέτηση εννοιών ώστε να μπορέσει ο αναγνώστης να κατανοήσει τις μετέπειτα αναλύσεις. Ειδικότερα αναπτύσσονται εκτενώς η έννοια και εξέλιξη της επικοινωνίας καθώς και η χρησιμότητα της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η επικοινωνία ως μέσο διαχείρισης αλλαγών των επιχειρηματικών κρίσεων, ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται από το marketing για την επίτευξη των στόχων και πως αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα στην στρατηγική των οικονομικών μονάδων.

Έπειτα στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναλυτική παρουσίαση της σημασίας που αποδίδεται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζεται κατά πόσο η ανάπτυξη αυτή μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας στο σύγχρονο περιβάλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού μέσω της μελέτης περίπτωσης του ομίλου Quest. Μέσω της αναλυτικής περιγραφή των μεθόδων ανάπτυξης και εξέλιξης προσωπικού καθώς και των μεθόδων και πρακτικών επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται γίνεται αντιληπτό ότι η επικοινωνία συμβάλλει στην καλλιέργεια και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο, η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων και των προτάσεων για περαιτέρω μελέτη του ζητήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Επικοινωνία

Εισαγωγικά

Η επικοινωνία ως διαδικασία, προσεγγίζεται ως ένα σύνθετο φαινόμενο ζωής, το οποίο συχνά υπακούει σε πολιτισμικά προκαθορισμένες συμπεριφορές και στερεότυπα. Η διαφοροποίηση των στερεοτύπων και η άρση των προκαθορισμένων συμπεριφορών, αναλογικά με την ελεγχόμενη διαπραγμάτευση η οποία επιπίπτει σε ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, επιτυγχάνεται την επικοινωνιακή στόχευση της πληροφορίας καλλιεργώντας ταυτόχρονα την επιχειρησιακή ωφέλεια.

Ωστόσο, η επικοινωνία δεν μπορεί να αποτελέσει αυτούσια στοιχείο της διαδικασίας Διοικήσεως, αλλά χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης ύπαρξης. Τούτο διότι ο άνθρωπος εξαιτίας της κοινωνικής του φύσης, καθημερινά αισθάνεται την ανάγκη για επικοινωνία με τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν προκειμένου να αναπτύσσει κοινωνικές επαφές και να συναλλάσσεται.

Εντούτοις, η επικοινωνία αποτελεί και βασικό στοιχείο της διαδικασίας Διοικήσεως κάθε οργανισμού και κατ' επέκταση αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα ως υπάλληλοι συνδυαστικά πάντα με τις εργασιακές δραστηριότητές τους.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και εξέλιξη της επικοινωνίας καθώς και η χρησιμότητα της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην συνέχεια, παρατίθεται τα εμπόδια που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την διαδικασία της και πως η εξάλειψη τους οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της.

1.1.Ο ορισμός της επικοινωνίας

Μέχρι και σήμερα δεν έχει δοθεί ένας σαφής ορισμός της έννοιας της επικοινωνίας. Είναι όμως γενικά αποδεκτό ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Επιπλέον υποστηρικτές τονίζουν την συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία

μεταβιβάζονται ερεθίσματα με απώτερο σκοπό να αλλάξουν την συμπεριφορά του δέκτη των πληροφοριών ή των μηνυμάτων.

Ο όρος «επικοινωνία» έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μια διαδικασία επικοινωνίας, δηλαδή στη μεταβίβαση μιας έννοιας από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο. Ενώ με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Συνεπώς μιλάμε για επικοινωνία ή συνηθέστερα για τις επικοινωνίες των επιχειρήσεων ή «επιχειρησιακή επικοινωνία» (Λούτας, 2002)¹.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002)², η επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και μηνύματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο. Ουσιαστικά η επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη Β (άνθρωπος ή ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων ή ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και την συμπεριφορά του.

Η έννοια της επικοινωνίας είναι πολύπλευρη και με πλούσια ιστορία, αποτελεί μια έννοια που είναι συνυφασμένη με κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον Cooley (1909),³ θεωρείται: «ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις». Ο συγγραφέας αναφέρει ότι η έννοια αυτή διευρύνεται και μεταλλάσσεται συνεχώς για να ικανοποιήσει, «όλα τα σύμβολα του νου, μαζί με τα μέσα μεταβίβασης τους στο χώρο και διατήρησής τους στο χρόνο».

Ο Taylor το 2005⁴ και ο DeVito⁵ το 2006 όρισαν την επικοινωνία ως την ανταλλαγή των «εννοιών» μεταξύ των ατόμων διαμέσου ενός κοινού συστήματος «συμβόλων». Σχετικά με την επιχειρησιακή επικοινωνία αυτή αφορά σε σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών ή οδηγιών μεταξύ των

¹ Λούτας Γ. Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2002: 480

² Μπουραντάς, Δ. (2002). Management. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

³ Cooley Charles 1909, Social Organization: a Study of the Larger Mind, εκδόσεις Charles Scribner's Sons, New York, σ.σ. 30 7 Cooley Charles, 1909, Social Organization: a Study of the Larger Mind, σ.σ. 30

⁴ Taylor S. Communication for Business. 4th ed. Pearson Education Inc., New York, 2005: 429.

⁵ DeVito JA. Human Communication: the basic course. 10th ed. Pearson Education Inc., New York, 2006: 404

εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Δηλαδή, επικοινωνία με την έννοια αυτή είναι το σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση, και με τις οποίες οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από τον αποστολέα στον παραλήπτη.

Έν κατακλείδι, η διαδικασία της επικοινωνίας δεν αποτελεί μια συνηθισμένη ανταλλαγή ερεθισμάτων και αντιδράσεων, αλλά περισσότερο ένα είδος αλληλεπίδρασης (Price, 1996)⁶.

1.2. Η σημασία της επικοινωνίας

Καθώς η επικοινωνία φέρνει σε επαφή τους ανθρώπους, θεωρείται ως μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Η επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με τη συμπεριφορά, προϋποθέτοντας έτσι και το κοινωνικό σύνολο. Γίνεται άμεσα αντιληπτό λοιπόν, ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη έτσι ώστε να ληφθούν αποφάσεις αποτελεσματικά., καθώς και να αποφευχθούν δυσμενείς καταστάσεις. Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978)⁷, «όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, τόσο πιο έντονη γίνεται η αναγκαιότητα ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας».

Αδιαμφισβήτητα, αποτελεί το μέσον με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνάπτουν συμφωνίες, καταρτίζουν προγράμματα, λαμβάνουν αποφάσεις και πετυχαίνουν κοινούς στόχους.

Στις επιχειρήσεις, οι κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ βασίζονται στη διαδικασία και τα συστήματα της επικοινωνίας. Η επικοινωνία αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητές τους και επιτυγχάνονται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους προκειμένου να συσφίξουν τις ανθρώπινες σχέσεις τους, να διατηρήσουν το ομαδικό κλίμα, να καλύψουν τις ατομικές ανάγκες τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτέλεσης της εργασίας.

⁶ Price Stuart, 1996, Communication Studies, εκδόσεις Longman, σ.σ. 1-5 Publishing, Yarmouth, Maine, σ.σ. 222

⁷ Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizing. New York: McGraw Hill.

Ταυτόχρονα επικοινωνούν και με τους ανωτέρους τους προκειμένου να λάβουν οδηγίες, να μεταβιβάσουν μηνύματα και να επιτευχθούν οι στόχοι της οικονομικής μονάδας (Aaltio and Takala, (2000)⁸.

Ακόμη ο προσανατολισμός της επιχείρησης στους στόχους, η αναζήτηση των ευκαιριών και ο εντοπισμός πιθανών απειλών απαιτούν τη συνεχή επικοινωνία με το περιβάλλον της.

Ωστόσο, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, δε δίνεται συνήθως η απαραίτητη προσοχή σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση στη μετάδοση των μηνυμάτων (Μπουραντάς κα, 2012)⁹.

Είναι προφανές λοιπόν από τα προαναφερόμενα, η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και από την πλευρά των επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας.

1.3.Τεχνική διαδικασία της επικοινωνίας

Η έννοια της «διαδικασίας της επικοινωνίας» γίνεται αντιληπτή καθώς τα γεγονότα και καταστάσεις κινούνται και αλλάζουν διαρκώς. Συνεπώς τα γεγονότα και οι σχέσεις αυτές διαθέτουν μια κάποια δυναμική. Η δυναμική σχέση ή ένα δυναμικό γεγονός περικλείει ενέργεια και δράση. Επομένως αυτό που αποκαλούν ροή πληροφοριών σε έναν οργανισμό είναι στην πραγματικότητα μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα μηνύματα δημιουργούνται, διανέμονται και ερμηνεύονται διαρκώς. Η διαδικασία αυτή της επικοινωνίας είναι συνεχόμενη και εξελισσόμενη, συνεπώς και η οργανωσιακή επικοινωνία δεν είναι κάτι που συμβαίνει και παύει να υφίσταται αλλά μια συνεχής διαδικασία.

Οι Shannon et al, (1949)¹⁰, διαμόρφωσαν ένα μοντέλο το οποίο περιγραφεί τη διαδικασία της επικοινωνίας στηριζόμενοι σε μαθηματικούς και ποσοτικούς όρους. Το

⁸ Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12 :146 -158.

⁹ Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών. ΙΤΥΕ-Διόφαντος, Αθήνα.

¹⁰ Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL The University of Illinois Press, 1-117.

μοντέλο αυτό επηρέασε σημαντικά τους θεωρητικούς για τα επόμενα χρόνια. Με βάση το μοντέλο αυτό, για τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι απαραίτητη η ύπαρξη τουλάχιστον δύο ατόμων (πομπός-δέκτης) και ξεκινά από τη στιγμή που ο πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει μια πληροφορία στο δέκτη. Έτσι, κατά την διαδικασία της αμφίδρομης αυτής επικοινωνίας οι συμμετέχοντες στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα συγχρόνως (Kurland and Pelled, 2000)¹¹. Εν συνεχεία, ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα μετάδοσης, μέσω της χρήσης ενός κώδικα λέξεων, κινήσεων, δημιουργώντας έτσι το επιθυμητό μήνυμα, το οποίο μεταβιβάζεται στο δέκτη με τη χρήση καναλιών ή δικτύων. Έτσι λοιπόν ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα και στη συνέχεια το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και ως αποτέλεσμα αυτού, το μαθαίνει, το κατανοεί και έρχεται τελικά σε επικοινωνία με το πομπό.

Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι η επικοινωνία επιφέρει ποικίλα αποτελέσματα, καθώς μπορεί να έχει μεγάλη επιρροή στον παραλήπτη ως προς τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις γνώσεις, τη συμπεριφορά, τη ιδεολογία κλπ. Εν τέλει, η πληροφόρηση του πομπού που αφορά την «ενέργεια» του μηνύματός του, επιτυγχάνεται μέσω του μηχανισμού ελέγχου (feed-back).

Συγκεντρωτικά τα βασικά συστατικά της διαδικασίας της επικοινωνίας μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής:

- **Ο πομπός (source):** Αποτελεί την πηγή του μηνύματος.
- **Ο κώδικας του πομπού ή κωδικοποίηση (encoding) :** Είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πομπός μετατρέπει την πληροφορία, σε ένα νόημα με μορφή μηνύματος. Ο κώδικας αυτός είναι μια διανοητική διαδικασία καθώς αποτελείται από τη φωνή (τόνος, ένταση), τη γλώσσα (λέξεις), τα σύμβολα, τις κινήσεις και τη στάση του σώματος και την οπτική επαφή.
- **Το μήνυμα (message) :** Η φυσική έκφραση του νοήματος, παράλληλα είναι και το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας. Δηλαδή, είτε προφορικός ή γραπτός λόγος, είτε κινήσεις ή στάσεις του σώματος, είτε σύμβολα ακόμα και ήχοι κ.α.
- **Κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης (transmission) :** Είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται ώστε να μεταφερθεί το μήνυμα στο δέκτη, με διαπροσωπική επαφή, φωνή, μέσα τηλεπικοινωνιών ,αντικείμενα, κείμενα κ.α.

¹¹ Kurland, N.B. & L.H. Pelled (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management* 25: 428-438 pp

- **Ο δέκτης (receiver-responder)** : Ο δέκτης μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα ή και οργανισμός. Ο πομπός είναι αυτός που αποφασίζει πότε θα αποκωδικοποιηθεί το μήνυμα, πότε θα το κατανοήσει και πότε θα ανταποκριθεί σ' αυτό ή όχι (Moorhead and Griffin, 1995)¹²
- **Αποκωδικοποίηση (decoding)** : Ο δέκτης, μέσω της διανοητικής διαδικασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα και το μετατρέπει σε νόημα επικεντρώνοντας στα κωδικοποιημένα στοιχεία του μηνύματος.
- **Κατανόηση του μηνύματος**: Εφόσον αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το αποτέλεσμα της επικοινωνίας είναι ο δέκτης να πληροφορείται, κατανοεί και να αντιλαμβάνεται.
- **Έλεγχος (Feed-back)** : Το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στον πομπό, με τον μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφοριοδότησης. Μετά από αυτό το στάδιο η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται (Μπουραντάς, 1992)¹³.

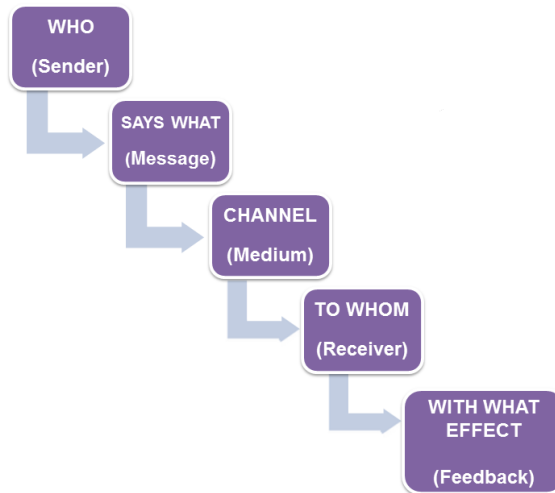
Επιπλέον, στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας πρέπει να προστεθούν και οι "θόρυβοι" που αν και δεν αποτελούν συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, είναι αρκετά σημαντικοί. Τούτο διότι, παρεμβαίνουν από μόνοι τους χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη, επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από το δέκτη (Moorhead and Griffin, 1995).

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαδικασία της επικοινωνίας παρατίθεται η *φόρμουλα του Lasswell*, η οποία αναπαρίσταται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 1: Μοντέλο Lasswell

¹² Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). Organizational Behaviour. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company

¹³ Μπουραντάς, Δ. (1992). Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Team



Πηγή : <https://www.businessstopia.net>

1.4.Σκοποί της επικοινωνίας

Σε γενικές γραμμές η επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις κύριους σκοπούς, οι οποίοι είναι (Χυτήρης, 2001)¹⁴:

- Να παρέχει πληροφορίες ώστε να ληφθούν αποφάσεις.
Οι δέκτες των μηνυμάτων χρειάζονται πληροφορίες προκειμένου να καθορίσουν στόχους και πορείες δράσης για μελλοντικά γεγονότα και να είναι σε θέση να πάρουν ορθές αποφάσεις.
- Βοηθάει στην παρακίνηση.
Μέσω της επικοινωνίας ενθαρρύνετε η αποδοχή των στόχων που θέτει η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού και με τον τρόπο αυτό επικουρεί στην παρακίνηση.
- Εξυπηρετεί τον έλεγχο.
Διαμέσων αυτής αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες των ατόμων, καθιστώντας έτσι δυνατό τον έλεγχο της συμπεριφοράς και της απόδοσης των μελών της ομάδας.
- Βοηθάει στη δημιουργία υψηλού ηθικού.

¹⁴ Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.

Η επικοινωνία επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Επιπλέον, συνεισφέρει στην αποφυγή δυσσυνεχικών και την άμβλυνση αρνητικών συναισθημάτων.

1.5.Είδη επικοινωνίας

Η επικοινωνία διακρίνεται σε πολλά και διαφορετικά είδη τα οποία συνδέονται ή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ειδικότερα, μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η τυπική επικοινωνία πραγματοποιείται με μια σειρά εγγράφων ενώ η άτυπη με τον προφορικό λόγο. Η τυπική επικοινωνία κυρίως έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας ή του οργανισμού και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφορίας και της διοικητικής ιεραρχίας. Από την άλλη η άτυπη επικοινωνία αναφέρεται στις πληροφορίες και στα μηνύματα τα οποία δεν ακολουθούν ορισμένες διαδρομές, αλλά μεταφέρονται με τρόπο ελεύθερο μεταξύ οργανωτικών επιπέδων και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές διοικητικές ομάδες της επιχείρησης (Ασπρίδης κα, 2018)¹⁵.

Επίσης, η επικοινωνία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε προφορική και γραπτή εναλλακτικά λεκτική και μη λεκτική. Η λεκτική επικοινωνία (verbal communication) πραγματώνεται στα πλαίσια ενός γλωσσικού κώδικα, ο οποίος βασίζεται σε έννοιες, καταστάσεις, ενέργειες και αφηρημένες έννοιες, που πραγματοποιούνται για τη δημιουργία συγκεκριμένου έργου και παίρνουν τη μορφή λέξεων ή συμβόλων. Ακόμη, ορίζεται ως εκείνος ο τύπος της επικοινωνίας στην οποία το μήνυμα από τον αποστολέα προς τον παραλήπτη μεταδίδεται με τη μορφή λέξεων και φράσεων που εκπέμπονται από το φωνητικό σύστημα του ομιλητή και συλλαμβάνονται από το ακουστικό σύστημα του ακροατή (Chomsky, 1965)¹⁶. Οι λέξεις, υπακούοντας σε νοητικές νόρμες, οι οποίες καθορίζονται από συντακτικούς και γραμματικούς κανόνες, συντίθενται και με τη βοήθεια των φωνητικών οργάνων αρθρώνονται και εκφέρονται κάθε φορά που κρίνεται σκόπιμο να συντελεστεί η εκπομπή κάποιου μηνύματος (Manstead, 1991)¹⁷. Το μήνυμα έχει συγκεκριμένο αποδέκτη, ο οποίος, αφού το λάβει και το κατανοήσει, θα αντιδράσει ανάλογα απαντώντας ή ενεργώντας κλπ. Στην πραγματικότητα βέβαια,

¹⁵ Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. Ρωσσίδης, Γ. (2018). Επιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ

¹⁶ Chomsky, N. 1965. Aspects of the Theory of Syntax. Cambridge, Mass.: MIT Press.

¹⁷ Manstead, A. S. R. (1991). Emotion in social life. Cognition and Emotion, 5, 353–362.

αυτό αφορά την προφορική επικοινωνία αφού ως λεκτική επικοινωνία θεωρείται και εκείνη που στηρίζεται στη χρήση του γραπτού λόγου. Η λεκτική επικοινωνία είναι ο πιο πολύπλοκος τύπος επικοινωνίας καθώς τα μηνύματα δημιουργούνται και εκπορεύονται από τον εγκέφαλο ενώ η μετάδοσή τους στηρίζεται στη χρήση κάποιας φυσικής γλώσσας.

Με τον όρο μη λεκτική επικοινωνία (non verbal communication) εννοούμε τη μετάδοση σκέψεων, δεδομένων, πιστεύω, συμπεριφορών και συναισθημάτων χωρίς τη χρήση λέξεων ειδικότερα με τον όρο «μη λεκτική επικοινωνία» εννοούμε βασικά κάθε μορφή μη γλωσσικής συμπεριφοράς, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων και επηρεάζει τη διαδικασία της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.

Όπως προαναφέρθηκε ήδη, κανένας λόγος δε δημιουργείται σε απόλυτο εννοιολογικό κενό και πολύ περισσότερο δεν εκφέρεται χωρίς κάποια ψυχοσυναισθηματική παρόρμηση. Οι λέξεις από μόνες τους δεν είναι ικανές να αποδώσουν πλήρως το νόημα όσων θέλουμε να εξωτερικεύσουμε αν δεν εμπλουτιστούν κυρίως με τα «ψυχικά φίλτρα». Λόγο της φύσης τους, οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκπέμπουν μηνύματα ακόμη κι όταν δε μιλάνε, μόνο με το παρουσιαστικό ή και την εμφάνισή τους (Rosenfeld-Plax, 1977)¹⁸. Αντί της ομιλίας χρησιμοποιούν συχνά, κατά την επικοινωνιακή τους διαδικασία όργανα ή μέλη του σώματος (χέρια, φρύδια, σώμα) τα οποία πλέον καθίστανται όργανα μη λεκτικής επικοινωνίας ή κυριολεκτικά δίαυλους επικοινωνίας (Argyle, 1988)¹⁹. Έτσι, οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν αξιοποιώντας μια σειρά από επικοινωνιακούς δίαυλους (Kotzman, 1989)²⁰, όπως τους κινητικούς (μυμική, χειρονομίες, βλέμμα, κινήσεις και στάσεις του σώματος), τους φυσικοχημικούς (όσφρηση, γεύση, σωματική επαφή, θερμικά ερεθίσματα) και τους οικολογικούς (συμπεριφορά στο χώρο, διαπροσωπική απόσταση, διευθέτηση αντικειμένων) (Κοντάκος και Πολεμικός, 2000)²¹.

Τέλος η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε κατακόρυφη και σταυροειδή. Στην κατακόρυφη επικοινωνία έχουν αναφερθεί κυρίως οι θεωρητικοί των οργανώσεων

¹⁸Rosenfeld, L.B. & Plax, T.G. (1977). Clothing as communication. doi:10.1111/j.1460-2466.1977.tb01823.x

¹⁹ Argyle, M. (1988). Bodily Communication (Τόμ. 2). New York: Methuen.

²⁰ Kotzman, Anne (1989). Listen to Me Listen to You. Melbourne, Australia: Penguin Books

²¹ Κοντάκος, Α. & Πολεμικός, Ν. (2000). Η μη λεκτική επικοινωνία στο Νηπιαγωγείο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

όπως ο Weber και ο Fayol και χρησιμοποιείτε ευρέως στις επιχειρήσεις. Η ροή αυτής της επικοινωνίας μπορεί να είναι από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα και αντίστροφα, ώστε να συμβάλει στην διαμόρφωση ενός δημοκρατικού κλίματος. Η σταυροειδής επικοινωνία διακρίνεται και αυτή σε δύο επίπεδα. Από την μια στην οριζόντια που αναφέρετε σε άτομα που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και από την άλλη στην διαγώνια που αναφέρεται σε άτομα τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα (Αστρικας κα,2018).

1.6.Προβλήματα στην Επικοινωνία

Κατά τη διάρκεια μια διαδικασίας επικοινωνίας, μπορούν να παρουσιαστούν ποικίλα εμπόδια τα οποία δυσκολεύουν, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο, την επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους. Η συνειδητοποίηση της λειτουργίας της διαδικασίας της επικοινωνίας καθιστά πλέον δυνατό τον προσδιορισμό των εμποδίων που παρεμβάλλονται σ' αυτή και ελαχιστοποιούν την αποτελεσματικότητά της.

Συνήθως, τα εμπόδια σχετίζονται με όλες τις φάσεις της (επικοινωνίας) και προέρχονται τόσο από τον αποστολέα (πομπό) και τον παραλήπτη (δέκτη) όσο και από το ίδιο το περιβάλλον εντός του οποίου αυτή υλοποιείται. Πράγματι, οι άνθρωποι δεν έχουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως αποστολείς (πομποί) είτε ως παραλήπτες (δέκτες). Το γεγονός αυτό λοιπόν λειτουργεί ως πηγή που εμφανίζει έναν αριθμό από εμπόδια (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωση, κτλ.) που θα μπορούσαν να αποκαλεστούν φυσιολογικά.

Επιπλέον, η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου πολλές φορές θέτει σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.) τα οποία θα μπορούσαν να αποκαλεστούν ψυχο-συγκινησιακά εμπόδια.

Ταυτόχρονα, το περιβάλλον συνιστά συχνά μια σημαντική πηγή εμποδίων (περιβαλλοντικά εμπόδια: δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα, κτλ.) τα οποία προκαλούν προβλήματα στην διαδικασία της επικοινωνία, παρά την όποια επιθυμία και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

Μια συνοπτική παρουσίαση των πιο βασικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι (Ασπρίδης, 2018, Watzlawick, 2005)²²:

- Ασαφείς στόχοι.

²² Watzlawick Paul, 2005, Ανθρώπινη Επικοινωνία, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

- Μη σωστά μηνύματα.
- Κακή επιλογή χρόνου και χώρου⁴
- Έλλειψη ενδιαφέροντος/απροσεξία.
- Βεβιασμένα συμπεράσματα.
- Προδιαθέσεις και Προκαταλήψεις.
- Υπερευαισθησία. ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα
- Διαφορετικές αντιλήψεις.
- Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.
- Δομές ή διαδικασίες (μηνύματος).
- Υπερφόρτωση
- Οι κώδικες

Είναι προφανές ότι τα προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της επικοινωνίας είναι πολλά και σημαντικά καθώς μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε μεγάλο βαθμό.

1.7.Αποτελεσματική επικοινωνία

Ο βασικός στόχος της αποτελεσματικής επικοινωνίας πρέπει να είναι ο απόλυτος έλεγχος της φυσικής ροής της πληροφορίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται η μείωση ή η εξάλειψη των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη. Συνήθως, τα εμπόδια αυτά της επικοινωνίας χαρακτηρίζονται και ως παράσιτα ή θόρυβος και πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή στο σύνολό τους.

Οι βασικές αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι θέματα που αφορούν

- α) τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος
- β) τον δέκτη και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος,
- γ) τον δέκτη και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος.

Είναι προφανές, ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή εκπομπή ενός καλού μηνύματος, σε όποια μορφή και αν αυτό λαμβάνει.

Εν κατακλείδι, στις σύγχρονες οργανώσεις κρίνεται αναγκαία. η διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών με σκοπό την μείωση των θορύβων και την ανάπτυξη ουσιαστικής εσωτερικής επικοινωνίας.

Συνοψίζοντας, σε αυτό το κεφάλαιο εξετάστηκε ευρύτερη η έννοια της επικοινωνίας. Ειδικότερα, παρατέθηκαν οι ορισμοί της επικοινωνίας και το μοντέλο επικοινωνίας, τα είδη επικοινωνίας, η αναγκαιότητα και ο σκοπός της επικοινωνίας. Επίσης παρουσιάστηκαν τα προβλήματα και οι προϋποθέσεις για αποτελεσματική επικοινωνία. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα μελετηθεί η έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας και η σχέση της με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, το μάρκετινγκ, την διαπραγματεύσεις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η γενικότερη συμβολή της στην ανάπτυξη στρατηγικής των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η επιχειρησιακή επικοινωνία

Εισαγωγικά

Οι επιχειρήσεις έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με νέα προβλήματα και προκλήσεις σε ότι αφορά την επικοινωνία, αφού αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα εκπληκτικά περίπλοκο επικοινωνιακό περιβάλλον.

Η επικοινωνία των οργανισμών αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας και ολοκλήρωσής τους, καθώς είναι λόγος που θα επιφέρει πρόοδο, εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων τους.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται η επιχειρησιακή επικοινωνία ως διαδικασία υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Στην συνέχεια παρουσιάζεται εκτενώς η επικοινωνία ως μέσο διαχείρισης των αλλαγών και των επιχειρησιακών κρίσεων, ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται από το marketing και από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη χρησιμότητα της επικοινωνίας στην ανάπτυξη της στρατηγικής των οργανισμών και τον ρόλο που διαδραματίζουν τα social media ως επικοινωνιακό μέσο.

2.2. Έννοια επιχειρησιακής επικοινωνίας και αποτελεσματικότητα

Σύμφωνα με τον Λούτα (2002), στις επιχειρήσεις, με την έννοια επιχειρησιακή επικοινωνία εννοούμε τις σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να αναπτυχθεί λεπτομερέστερα ο ορισμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας, αποσαφηνίζουμε τις λέξεις κλειδιά που εμπεριέχονται στον ορισμό αυτόν ως ακολούθως:

Σκόπιμες: Η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή, μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη όχι όμως κοινωνική, εκτός αν συμπίπτει με τους στόχους της επιχείρησης.

Ανταλλαγές: Τούτο διότι, συνήθως δύο ή περισσότερα άτομα συμμετέχουν στην επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων του αποστολέα και του αποδέκτη.

Ιδέες, γνώμες, πληροφορίες, οδηγίες κλπ.: Ότι αποτελεί περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με το σκοπό και την περίπτωση για την οποία γίνεται η επικοινωνία.

Προσωπικά ή απρόσωπα: Η επικοινωνία μπορεί να είναι προσωπική ή απρόσωπη.

Σύμβολα ή σήματα: Στην επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε σύμβολα ή σήματα με τα οποία κωδικοποιείται και σχηματίζεται το μήνυμα. Τα σύμβολα μπορεί να είναι συγκεκριμένα ή αφηρημένα. Επίσης, μπορεί να είναι σειρά λέξεων ή κινήσεων.

Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός προσδιορίζει σαφώς τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά νέα εμπόδια και προκλήσεις σχετικά με την επικοινωνία, αφού χωρίς αμφιβολία παρεμβάλλονται από ένα πολύπλοκο επικοινωνιακό περιβάλλον. Στο περιβάλλον αυτό μια καλά σχεδιασμένη οργανωσιακή επικοινωνία σε συνδυασμό πάντα με την δημιουργική χρήση των δυναμικών μοντέρνων τεχνικών ή μεθόδων, δύναται να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατά συνέπεια στην κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Αξίζει να τονιστεί ότι η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης συνδέεται και συνδυάζεται με κάθε λειτουργία της, όπως με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων, τις στρατηγικές του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων, κλπ. Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τη μεταφορά πληροφοριών από και προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό (εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία) και την ανταλλαγή πληροφορήσης και ιδεών μέσα στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό (εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία).

Ακόμη, η αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας εξασφαλίζει περισσότερη θέληση για εργασία και συνεργασία καθώς αναπτύσσει (Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002)²³:

- Την αξιοπρέπεια, το αίσθημα ασφάλειας, την κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- Ωθεί στην άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- Επιφέρει μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Οδηγεί σε ταχύτερη και ορθότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω.

Από τα προαναφερόμενα, είναι σαφές ότι η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος μεταφοράς πληροφοριών εντός του οργανισμού δυνάτε να αποτελέσει τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της επιχειρησιακής λειτουργίας. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας ο οργανισμός έχει την ευκαιρία να μεταφέρει γνώσεις και πληροφορίες στα επιμέρους τμήματα της οργανωτικής του δομής, προσδιορίζοντας σημαντικές κατευθύνσεις που ρυθμίζουν την παραγωγική λειτουργία.

Η έλλειψη της κατάλληλης επιχειρησιακής επικοινωνίας οδηγεί σε πλήθος προβλημάτων όπως η οργανωτική αναποτελεσματικότητα, αδυναμία διαμόρφωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και διοικητική σύγχυση (Απρίδης κα, 2018).

Συνεπάγεται, ότι η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνίας σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την προσπάθεια βέλτιστης αξιοποίησης γνώσεων, συμβάλλοντας στην καλύτερη διαχείριση των εσωτερικών λειτουργιών και προάγοντας την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εσωτερικών της τμημάτων.

2.3. Επικοινωνία και διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Βασική επιδίωξη κάθε οργάνωσης ή επιχείρησης είναι επίτευξη των στόχων της μέσω της αποδοτικής χρήσης ορισμένων πόρων, όπως οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων και άλλων. Η διοίκηση της κάθε οργάνωσης έχει ως στόχο την αξιοποίηση αυτών των πόρων (Χατζηπαντελή, 1999)²⁴.

Γίνεται αντιληπτό ότι, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί σπουδαίο παράγοντα και έναν από τους σημαντικότερους πόρους κάθε οργάνωσης.

²³ Κοτζαϊβάζογλου Ι., Πασχαλούδης Π., 2002, Οργανωσιακή επικοινωνία : Η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς

²⁴ Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο

Η διοίκηση και κατ' επέκταση, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση προσωπικού, αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται ως επιστητή μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα (Χατζηπαντελή,1999). Αυτό καταδεικνύει, όσον αφορά στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την αναγκαιότητα της επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου της επίτευξης αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης.

Η επικοινωνία με την σειρά της συμβάλει στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και στην διαχείριση της γνώσης. Μέσω της επικοινωνίας βελτιώνεται η διαδικασία της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι πληροφορούνται για την απόδοσή τους, παρέχονται αποτελεσματικές πληροφορίες και κίνητρα ώστε να αναπτυχθούν όλοι οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση (Ασπρίδης, 2018).

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το ανταγωνιστικότερο πλεονέκτημα ενός οργανισμού όπου οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες των στελεχών είναι διαθέσιμες μόνο για τον οργανισμό που απασχολούνται. Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτουν τα στελέχη όλων των ιεραρχικών βαθμίδων και η ανάπτυξη τους στηρίζεται σημαντικά στην επικοινωνία (Ασπρίδης, 2018).

Είναι εύλογο λοιπόν, που οι οργανώσεις θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και για αυτό το λόγο αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στην διοίκηση του. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων δεν είναι απλή υπόθεση, διότι κάθε εργαζόμενος έχει δική του προσωπικότητα, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτερήματα, επιθυμίες και ανάγκες. Συνεπάγεται λοιπόν, ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά μια σειρά ενεργειών που αναφέρονται στον προγραμματισμό, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την διατήρηση του ανθρωπινού δυναμικού (Ασπρίδης, 2018).

Η ιδιαιτερότητα της επικοινωνίας σε σχέση με την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αφορά κυρίως την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του. Διαμέσου της επικοινωνίας παρέχονται και αποκομίζονται οι κατάλληλες γνώσεις που είναι απαραίτητες για όλα τα στελέχη. Ειδικότερα, η εκπαίδευση των εργαζομένων αφορά την αλλαγή των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η οποία στηρίζεται στην μεταφορά γνώσεων μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης. Έτσι, η αποτελεσματική επικοινωνία έχει δεσπόζουσα σημασία καθώς η μεταφορά της γνώσης μεταξύ των

εργαζομένων είναι αυτή που θα χαρακτηρίσει ένα πρόγραμμα ως επιτυχημένο (Ασπρίδης, 2018).

Επιπλέον, η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαιτέρως στο στάδιο της ανατροφοδότησης των δεδομένων αξιολόγησης. Κατά συνέπεια όταν συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης αυτές πρέπει να είναι σαφείς και με τυπικό επικοινωνιακό λεξιλόγιο ώστε να συμβάλλουν στην βελτίωση των συμμετεχόντων (Ασπρίδης, 2018).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί την βάση των λειτουργιών που αφορούν τις δραστηριότητες της κάθε οργάνωσης. Είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε οργανισμό καθώς εκφράζει τις φιλοσοφικές, τις πολιτικές και τις πρακτικές προθέσεις της. Βέβαια, η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι αυτή που αποτελεί το γενικότερο σχέδιο που εξασφαλίζει την αποτελεσματική αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων (Ασπρίδης, 2018).

Οι στρατηγικές και οι πρακτικές των οργανισμών γίνονται πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές όταν εμπλουτίζονται με την διαχείριση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης με την σειρά της, συμβάλει στην καλλιέργεια της επιχειρησιακής κουλτούρας καθώς συγκεντρώνουν και μοιράζονται γνώσεις μεταξύ των στελεχών. Αυτό γίνεται είτε μέσω εφαρμογών των Η/Υ είτε μέσω ομάδων εργαζομένων. Η διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς εκπληρώνει κυρίως δύο σκοπούς. Πρώτον, να αντιμετωπίζεται η γνώση ως δραστηριότητα της επιχείρησης που αντανακλά στην στρατηγική και πρακτική τους, και δεύτερον να συνδέει τις δραστηριότητες της επιχείρησης μεταξύ τους μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των στελεχών (Ασπρίδης, 2018).

Βέβαια, λόγο του γεγονότος ότι οι συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση διαφέρουν σε όλα τα επίπεδα είτε αυτά είναι γνωστικά ή χαρακτηριστικά, δημιουργείται μια σειρά ερωτημάτων ως προς το βαθμό που μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία. Για αυτό το λόγο διαμορφώνεται κοινή γλώσσα επικοινωνίας για την λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό των στόχων και την κατανόηση της γλώσσας σε διαφορετικού χώρους.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι χωρίς την επικοινωνία και την διαχείριση της γνώσης δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ωστόσο η χρήση των βέλτιστων πρακτικών εξαρτάτε σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα της επιχείρησης, τον ρόλο των ειδικών επικοινωνίας, τα κανάλια αυτής, το ρόλο του ηγέτη, την

προσωπικότητα των εργαζομένων και την παρακίνηση που λαμβάνουν από την διοίκηση (Ασπρίδης, 2018).

2.4. Επικοινωνία στο μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις

Όπως προαναφέρθηκε η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η επικοινωνία του οργανισμού με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους διανεμητές των προϊόντων και τους ανταγωνιστές (Μπόκα-Καρτέρη, 2005)²⁵. Ενώ, το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους φορείς της πολιτικής και την κυβέρνηση, την τεχνολογία, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Συνεπάγεται, ότι η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία (marketing communication) περιλαμβάνει τη διαφήμιση (advertising), την προώθηση πωλήσεων (sales promotion), την προσωπική πώληση (personal selling), τις δημόσιες σχέσεις (public relations), το άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing) και την έρευνα αγοράς (marketing research).

Γίνεται αμέσως αντιληπτό, ότι η επικοινωνία αποτελείται από κρίσιμα στοιχεία που συμμετέχουν στην λειτουργία του μάρκετινγκ και των δημόσιων σχέσεων προκειμένου να ενισχύσουν το προαγόμενο αποτέλεσμα, δηλαδή την κερδοφορία της οικονομικής μονάδος.

Το μάρκετινγκ συνιστάτε στην οργανωμένη προσπάθεια εντοπισμού και ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών (προτιμήσεις, ανάγκες, απαιτήσεις, σχεδιασμός, διαμόρφωση τιμών κλπ). Στον σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο οι επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότερο μερίδιο αγοράς δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο μίγμα του μάρκετινγκ²⁶. Συγκεκριμένα στην προβολή και προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει η οικονομική μονάδα. Η ανάπτυξη του καθοριστικού αυτού στοιχείου πραγματοποιείται μέσω της επικοινωνίας και συγκεκριμένα με την προώθηση πληροφοριών ώστε να ενημερωθούν οι καταναλωτές,

²⁵ Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., 2005. Επικοινωνία Ανθρώπινη / Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές . University Studio Press

²⁶Το μείγμα μάρκετινγκ είναι συχνά ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό ενός προϊόντος ή προσφορά μάρκας και συνδέεται συχνά με τα τέσσερα P: τιμή, προϊόν, προώθηση, και τόπο. Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών, ωστόσο, τα τέσσερα Ps έχουν επεκταθεί σε επτά Ps για να αντιμετωπίσουν τη διαφορετική φύση των υπηρεσιών.

να επηρεαστεί η κρίση τους και να γίνεται ευρύτερη προβολή της εταιρείας, με απώτερη επιδίωξη την αύξηση της ζήτησης (Ασπρίδης, 2018).

Κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ, η χρήση της επικοινωνίας είναι βαρυσήμαντη καθώς διαμορφώνει τον τρόπο προσέγγισης του οργανισμού προς την ομάδα ενδιαφερομένων. Ουσιαστικά, δια μέσου της επικοινωνίας πραγματοποιείται η μετάδοση σημαντικών πληροφοριών, γνωστικών στοιχείων και ερμηνείες εννοιών.

Προκειμένου να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας για την υλοποίηση ενός προγράμματος μάρκετινγκ, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα ή στάδια (Ασπρίδης, 2018).

1. Επιλογή της αγοράς στόχου. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό της αγοράς στην οποία απευθυνόμαστε, τα χαρακτηριστικά, ιδιαιτερότητες, μέλη, τρόπος προσέγγισης κλπ.
2. Στόχος επικοινωνίας. Διαμόρφωση των προσδοκιών του οργανισμού σχετικά με την αναμενόμενη ανταπόκριση της αγοράς στόχου.
3. Διαμόρφωση μηνύματος. Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού μηνύματος το οποίο περιλαμβάνει τις κατάλληλες πληροφορίες για την προσέγγιση της αγοράς στόχου.
4. Επιλογή μέσων επικοινωνίας. Ο υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας στηρίζεται στην επιλογή του κατάλληλου μέσου προβολής σε συσχέτιση με το περιεχόμενο του μηνύματος.
5. Επιλογή πηγής μηνύματος. Αφορά τον προσδιορισμό της πηγής (πομπός) με τον οποίο θα εξέλθει το μήνυμα. Η κατάλληλη πηγή είναι πολύ σημαντική καθώς προσδιορίζει τον βαθμό επίδρασης του μηνύματος στην ομάδα στόχο.
6. Ανατροφοδότηση. Το τελικό στάδιο αφορά την εκτίμηση του προγράμματος μάρκετινγκ από την διαδικασία επικοινωνίας. Η αξιολογής αυτή εκτιμά τόσο την επίδραση της επικοινωνίας αλλά και την ύπαρξη τυχόν απόκλισης από τον επιθυμητό στόχο.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα εντοπισμού και κατανόησης των αναγκών των καταναλωτών, αφού προσδιορίζει τους τρόπους ικανοποίησης αυτών των αναγκών με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών. Η διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος

μάρκετινγκ προσφέρει επιχειρησιακή προσήλωση στην προώθηση μηνυμάτων εξασφαλίζοντας υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας (Ασπρίδης, 2018).

Επιπρόσθετα, η προβολή είναι ένα από τα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ όπου η αποτελεσματική επικοινωνία κατέχει σημαντική θέση. Συνεπώς μια επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ εξαρτάτε και από την επιλογή των κατάλληλων στοιχείων που συνθέτουν το μίγμα προβολής. Η επικοινωνία κατά την διαδικασία προβολής είναι αυτή που αναλαμβάνει την παροχή πληροφοριών, την επιρροή και ανάπτυξη της φήμης προς τους καταναλωτές (Ασπρίδης, 2018).

Εκτός από το μάρκετινγκ, εξίσου σημαντική διοικητική λειτουργία αποτελούν και οι δημόσιες σχέσεις στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών. Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια ιδιαίτερη διοικητική λειτουργία η οποία εξυπηρετεί στην δημιουργία και διατήρηση των καναλιών επικοινωνίας, κατανόησης, αποδοχής και συνεργασίας ανάμεσα στους οργανισμούς και το κοινό της. Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν επομένως το σημείο κλειδί στην προσπάθεια της επιχείρησης να παραμείνει ανταγωνιστική και να προσφέρει μοναδικές εμπειρίες στον καταναλωτή της, που θα οδηγήσουν σε μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και πιστότητας (Ασπρίδης, 2018).

Ειδικότερα, οι δημόσιες σχέσεις εντάσσονται στο πλαίσιο του μίγματος προβολής και αξιοποιούν την ανάπτυξη της φήμης και πελατείας, την προώθηση της εικόνας και των αγαθών των οργανισμών. Ο σημαντικότερος στόχος των δημοσίων σχέσεων, αποτελεί η δημιουργία και διατήρηση των σχέσεων μεταξύ οργανισμού και ομάδων στόχων (Αθανασούλας, 1990)²⁷.

Παράλληλα, οι δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούνται για την διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών, εστιάζοντας σε άλλες παραμέτρους οι οποίες μπορεί να μην είναι η προώθηση των προϊόντων ή επιχειρηματική δραστηριότητα. Υπό το πρίσμα αυτό οι δημόσιες σχέσεις ασχολούνται κυρίως με την κοινωνική πλευρά των οργανισμών αναπτύσσοντας ένα διάλογο επικοινωνίας μέσω του οποίου προωθείται μια γενικότερη θετική εικόνα του οργανισμού και των αγαθών τους. Στην ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων διατηρούνται οι βασικές αρχές επικοινωνίας, δηλαδή μεταφορά του μηνύματος από τον

²⁷ Αθανασούλας, Χ(1990).Εισαγωγή στις δημόσιες σχέσεις. Πειραιάς:Σταμούλης.

πομπό στον δέκτη, επιλογή συγκεκριμένων καναλιών, καθορισμένο περιεχόμενο μηνυμάτων κλπ (Ασπρίδης, 2018).

Η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων αποτελεί μια συντονισμένη και σχεδιασμένη διοικητική λειτουργία όπου βασίζεται στην επικοινωνιακή στρατηγική και ικανότητα του οργανισμού και των στελεχών της. Η επικοινωνιακή στρατηγική αυτή αναφέρετε στους στόχους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των στόχων των δημοσίων σχέσεων. Αντίστοιχα η επικοινωνιακή ικανότητα αναφέρεται σε δεξιότητες στελεχών, καθήκοντα και στα συστήματα επικοινωνίας που μπορούν να αναπτυχθούν (Ασπρίδης, 2018).

Ταυτόχρονα, οι δημόσιες σχέσεις δυνάτε να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση αλλαγών. Στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αναπτυχθούν στοιχεία οργανωσιακής συμπεριφοράς, ενώ στην διαχείριση αλλαγών μπορούν να συμβάλλουν στην αποδοχή κατά την εφαρμογή των επιχειρούμενων αυτών αλλαγών (Ξύγγη, 2012)²⁸.

Όπως προκύπτει, η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία επιτυχίας ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Παράλληλα οι δημόσιες σχέσεις εντάσσονται στο ευρύτερο μίγμα μάρκετινγκ και θεωρούνται αναγκαίες προκειμένου να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες επιδιώξεις μεταξύ οργανισμού και καταναλωτή.

Ουσιαστικά, οι δημόσιες σχέσεις σε επίπεδο επιχείρησης αποτελούν μια σημαντική επικοινωνιακή τεχνική, η οποία συμβάλλει στο να δουν σημαντικές ομάδες του κοινού την επιχείρηση με ένα καλύτερο τρόπο. Αποτελούν, επίσης, ένα μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με το κοινό (Πανηγυράκης και Βεντούρα, 2001)²⁹. Πρωταρχικός στόχος των δημοσίων σχέσεων παραμένει είναι η επίτευξη ευνοϊκής εικόνας και η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της επιχείρησης και ομάδων του κοινού.

Οι δημόσιες σχέσεις, ανάλογα με τους ειδικότερους στόχους που καλούνται να εξυπηρετήσουν, δίνουν έμφαση στη δημοσιότητα (publicity), τις δημόσιες υποθέσεις (public affairs), την πολιτική μεσολάβηση (lobbying), τη διαχείριση κρίσεων (crisis

²⁸ Ξύγγη, Μ.(2012).Δημόσιες σχέσεις.Αθήνα:Σταματούλης.

²⁹ Πανηγυράκης, Γ. Γ. & Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, Ζ. Ν. (2001). Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

management), τη χορηγία (sponsorship) ή την προσέλκυση πόρων (fund-raising) (Παπαλεξανδρή, 2001)³⁰.

Τέλος, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια σημαντικά πιο φθηνή μέθοδο επικοινωνίας σε σχέση με τις άλλες μεθόδους, ενώ εμπεριέχουν και το στοιχείο της αντικειμενικότητας που τις καθιστούν ιδιαίτερα αποτελεσματικές (Μαγνήσαλης, 2002)³¹.

2.5. Επικοινωνία και διαπραγμάτευση

Η διαδικασία των διαπραγματεύσεων θεωρείται μια ιδιαίτερα σημαντική εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η διαπραγμάτευση είναι μια ρευστή διαδικασία η οποία στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας διεκδικεί την επίτευξη των επιχειρηματικών συμφερόντων (Ασπρίδης, 2018).

Συχνά από αποτελεί μια οργανωσιακή λειτουργία που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς επιδράει τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον αλλά και στο εξωτερικό. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν ευνοϊκότερους όρους σχετικά με (Ασπρίδης, 2018):

- Αγορά - πώληση αγαθών ή υπηρεσιών
- Εργασιακά καθεστάτα του ανθρώπινου δυναμικού
- Όρους ανταγωνισμού με επιχειρήσεις του κλάδου
- Συνεργασίες με οργανισμούς
- Συνθήκες και περιεχόμενο συνεργασιών με συνεργαζόμενους οργανισμούς,
- Όρους και υποχρεώσεις συμβάσεων με χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στρατηγικούς επενδυτές
- Αποδόσεις των μετόχων
- Όρους συνδιαλλαγών με κρατικούς φορείς

Εννοιολογικά η διαπραγμάτευση αποτελεί μια συχνή διαδικασία επικοινωνίας που πραγματοποιείται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία αποσκοπούν στην άμεση συνεννόηση μεταξύ τους³². Η όλη διαδικασία πραγματοποιείται με σκοπό τα

³⁰ Παπαλεξανδρή, Ν. (2001). Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

³¹ Μαγνήσαλης, Κ. Γ. (2002). Δημόσιες σχέσεις: Θεωρία και τεχνική των Σχέσεων με το Κοινό. Interbooks, Αθήνα.

³² Harvard Business School Press, 2008, Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

άτομα να επιτύχουν - μέσω της συζήτησης - να επιλύσουν τις όποιες διαφορές τους ικανοποιώντας έτσι τις κοινές τους επιδιώξεις (συμφέροντα) καταφεύγοντας με αυτό τον τρόπο σε ένα συμβιβασμό ή ακόμη καλύτερα στην επίτευξη συμφερόντων (Ασπρίδης, 2018).

Ως διαδικασία, είναι πολύπλευρη και πολυδιάστατη η οποία διεξάγεται κάτω από διαφορές συνθήκες, συμφέροντα και επιδιώξεις. Υπό αυτή την διάκριση προσδιορίζονται δύο κύρια είδη διαπραγμάτευσης (Ασπρίδης, 2018):

- **Επιμεριστική:** Είναι η διαπραγμάτευση, στην οποία οι εμπλεκόμενες πλευρές ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την κατανομή ενός ορισμένου ποσού ή αξίας. Κατά το τέλος μιας επιμεριστικής διαπραγμάτευσης, η μία πλευρά θα έχει κερδίσει εις βάρος της άλλης.

- **Ενοποιητική:** Είναι η διαπραγμάτευση, στην οποία οι εμπλεκόμενες πλευρές συνεργάζονται για να πετύχουν μαζί όσο το δυνατόν μεγαλύτερα δυνατά οφέλη, ενοποιώντας τα συμφέροντα τους σε μία από κοινού συμφωνία. Στο τέλος αυτής της διαπραγμάτευσης οι εταιρείες στοχεύουν, μέσα από συναλλαγές, δημιουργία αξίας, καθώς και τη διεκδίκησή της.

Ανάλογα με το είδος της διαπραγμάτευσης απαιτείται διαφορετικό είδος επικοινωνίας το οποίο συσχετίζεται με την ενδεδειγμένη στρατηγική διαπραγμάτευσης. Στην περίπτωση της επιμεριστικής διαπραγμάτευσης δίδεται έμφαση στην προσπάθεια χειραγώγησης της αντίπαλης πλευράς, ενώ στην ενοποιητική ασκείτε επικοινωνιακή τακτική με στόχο την επίλυση προβλημάτων.

Ο ρόλος της επικοινωνίας σε μια διαπραγμάτευση μπορεί να αποβεί καθοριστικός για την πορεία της διαπραγματευτικής διαδικασίας και την διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος. Ωστόσο, οι εμπλεκόμενες πλευρές σε μια διαπραγμάτευση χρειάζεται να διαθέτουν εξελιγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες οι οποίες συνίστανται στα εξής στοιχεία:

Αντιληπτική ικανότητα. Οι διαπραγματευτές πρέπει να διαθέτουν ικανότητα αντίληψης προς το συμφέρον του οργανισμού, στην κατανόηση των εναλλακτικών επιλογών και των συμφερόντων της αντίπαλης πλευράς .

Πειθώ. Προκειμένου να επιτευχθεί ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα κατά την διαπραγμάτευση, ο διαπραγματευτής πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αναπτύσσει πειστικά

επιχειρήματα και επικοινωνιακές δεξιότητες όπου επηρεάζουν θετικά την άποψη των εμπλεκόμενων πλευρών (στάση, λόγος, ύφος κλπ).

Εμπιστοσύνη. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό επικοινωνιακό στοιχείο του διαπραγματευτή είναι να αποπνέει εμπιστοσύνη για την θετική έκβαση των αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά πρόκειται για το αίσθημα της φερεγγυότητας και της ασφάλειας που θα δημιουργήσει την πεποίθηση ότι διασφαλίζονται τα προσδοκώμενα οφέλη.

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης μιας επικοινωνιακής τακτικής κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, μπορούν να επιστρατευτούν πλήθος τεχνικών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι επικρατέστερες επικοινωνιακές τεχνικές που συναντάμε στις διαπραγματεύσεις είναι:

- Προετοιμασία για την διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης. Εδώ συγκαταλέγονται ο χρονική διάρκεια, επιδιώξεις, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, πληροφορίες εναλλακτικές λύσεις κλπ
- Ανάπτυξη τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας με σκοπό την αλλαγή αντιλήψεων της άλλης πλευράς.
- Χειρισμός εντυπώσεων των εμπλεκόμενων μερών. Κυρίως αναφέρετε σε ενέργειες απόκρυψης πληροφοριών ή παρουσίας ακόμη και αλλαγή εντυπώσεων
- Στοχευόμενη αναβολή των διαπραγματεύσεων με σκοπό την αλλαγή του γενικότερου κλίματος ακόμη και ανάπτυξη νέων διαπραγματεύσεων.
- Ανάπτυξη επιθετικής στάσης (χειραγώγηση, φοβισμός κλπ)
- Εντοπισμός ορίων αντιστάσεων της άλλης πλευράς κατά την διεξαγωγή επικοινωνίας και συλλογής πληροφοριών.
- Σταδιακή ανάπτυξη διαπραγματευτικών πλεονεκτημάτων με σκοπό τη σταδιακή υπερίσχυση επί των διαπραγματευτικών στοιχείων της αντίπαλης πλευράς.

Όπως προκύπτει η επικοινωνία κατέχει ιδιαίτερο ρόλο στην διαπραγματευτική διαδικασία. Διαμέσου της επικοινωνίας δυνάτε οι διαπραγματευτικές πλευρές να αναπτύξουν με πειστικό τρόπο τα επιχειρήματα τους, να ανταλλάξουν απόψεις, να επηρεάσουν τις απόψεις των συνομιλητών με στόχο την προαγωγή των ανταγωνιστικών συμφερόντων των εμπλεκόμενων. Εξαιτίας της επικοινωνίας μπορούν να μεταφερθούν τα μηνύματα και πληροφορίες ώστε να αναπτυχθεί το απαιτούμενο κλίμα εμπιστοσύνης και οι συνθήκες μιας επιτυχούς κατάληξης (Ασπρίδης, 2018).

2.6. Επικοινωνία και διαχείριση κρίσεων

Το σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιβάλλει διαρκείς προσαρμογές σε διοικητικές αλλαγές διαμορφώνοντας έτσι μια σειρά υψηλών προκλήσεων. Οι μεταβαλλόμενες αυτές συνθήκες, σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό αλλά και τις διαφορετικές προσδοκίες των συμμετασχόντων, οδηγούν στην διαμόρφωση ενδογενών και εξωγενών κρίσεων (Γεωργόπουλος, 2015)³³.

Ως κρίση ορίζεται ένα ζήτημα που χρήζει άμεση και αποφασιστική διαχείριση από τον οργανισμό. Η ύπαρξη κρίσεων ελλοχεύει κινδύνους που συνδέονται με την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και καθιστούν αναγκαία την επέμβαση της διοίκησης. Η κρίση μπορεί να είναι αποτέλεσμα ενός εσωτερικού προβλήματος το οποίο έχει λάβει έντονες διαστάσεις ή εξωτερικού το οποίο μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για τον οργανισμό. Και στις δύο περιπτώσεις η διοίκηση καλείται να επέμβει δραστικά, λαμβάνοντας μέτρα για την αποτελεσματική επίλυση της κατάστασης.

Η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση κρίσεων καθώς συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματική διαχείριση της. Ο οργανισμός μέσω της λειτουργίας της επικοινωνίας θα επεξεργαστεί όλα τα κρίσιμα στοιχεία της κρίσης και πρέπει αναπτύξει σχέδια δράσης ώστε να την αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης κρίσεων συνίστανται στην εφαρμογή σχεδίων έκτακτης ανάγκης (Σταμάτης, 2007)³⁴. Έτσι, μέσω στοχευόμενων διάυλων επικοινωνίας έχουν την δυνατότητα οι οργανισμοί παραθέτουν τα σχέδια στο ανθρώπινο δυναμικό και αναπτύξουν πιθανά σενάρια, να συζητήσουν τους πιθανούς κινδύνους και να αντλήσουν σημαντικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν την προσαρμογή αυτών των σχεδίων και την αποτελεσματική εφαρμογή τους.

Σύμφωνα με τον Mitroff et al, (1993)³⁵ τα σχέδια έκτακτου ανάγκης εμπεριέχουν πέντε στάδια:

1. Στάδιο πρώτο. Δημιουργία ενός ευρύτερου σχεδιασμού των σχεδίων έκτακτης ανάγκης.
2. Στάδιο δεύτερο. Μεγαλύτερη εμβάθυνση σε μέτρα αντιμετώπισης ή αποκατάστασης της διαμορφωθείσας κρίσης

³³ Γεωργόπουλος, Α., 2015. Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις. (ηλεκτρ. βιβλ.) Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1647>

³⁴ Σταμάτης, Γ. (2007). Ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνία. Αθήνα:Σταμούλης.

³⁵ Mitroff, I. και Pearson, C. (1993). Crisis management. San Francisco: Jossey-Bass.

3. Στάδιο τρίτο. Αναλυτικά σχέδια έκτακτης ανάγκης με τα όποια αναπτύσσονται καθορισμένες διαδικασίες για κάθε μέτρο αντιμετώπισης και οι τρόποι εκπαίδευσης του προσωπικού για την εφαρμογή τους.
4. Στάδιο τέταρτο. Ανάπτυξη των αποτελεσμάτων ανταλλαγής απόψεων των συμμετασχόντων σχετικά με το είδος και το ενδεχόμενο αποτέλεσμα.
5. Στάδιο πέμπτο. Συγκέντρωση και επανέλεγχος των προηγούμενων σταδίων ώστε να διαμορφωθεί έγκαιρη προειδοποίηση.

Η διαμόρφωση προκαθορισμένων σχεδίων δράσης και η γνωστοποίηση μέσω δίαυλων επικοινωνίας συμβάλουν θετικά στην διαχείριση κρίσεων εξασφαλίζοντας μια ασφαλή και καθορισμένη διαδικασία αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων. Η χρήση της αποτελεσματικής επικοινωνίας διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες μέσα από τις οποίες μπορούν να μεταφερθούν άμεσα σημαντικές πληροφορίες, προς τα πρόσωπα που θα αντιμετωπίσουν τις έκτακτες καταστάσεις και δεν σχετίζονται με την συνήθη καθημερινή δραστηριότητα (Ασπρίδης, 2015).

Ο Coombs (2012)³⁶, υποστηρίζει ότι οι κρίσεις οφείλονται σε εσωτερικές ή εξωτερικές διαστάσεις οι οποίες είναι αποτέλεσμα εκούσιων ή ακούσιων ενεργειών. Όταν μια κρίση προέρχεται εκτός του οργανισμού και δεν αποτελεί ευθύνη της διοικήσεως, τότε ενδέχεται η διοίκηση να επιλέξει στρατηγικές απόδοσης ελάχιστων εργασιακών ευθυνών. Με αυτόν τον τρόπο το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η αποδυνάμωση της σχέσης οργανισμού και κρίσης. Εάν όμως η κρίση σχετίζεται με τον οργανισμό, η στρατηγική που επιλέγεται συσχετίζεται με αυτήν προκειμένου να υπάρξει μια αντισταθμιστική διαδικασία με τα προβλήματα που επίφερε. Τέλος, εάν η κρίση υφίσταται σε υψηλή οργανωσιακή ευθύνη τότε οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει τακτικές αποκατάστασης των προβλημάτων ώστε αποφευχθούν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον (Ασπρίδης, 2015).

Είναι αντιληπτό, ότι η χρήση της επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων μέσω της επικοινωνιακής στρατηγικής συμβάλει θετικά στην αίσια αντιμετώπιση μια έκτακτης κατάστασης. Παρόλα αυτά, βασική προϋπόθεση αποτελεί η επιλεκτική χρήση των επικοινωνιακών εργαλείων προκειμένου να παρασχεθούν επιλεγμένες πληροφορίες που στοχεύουν στην διαχείριση των αρνητικών παραμέτρων της κρίσης.

³⁶ Coombs, W.(2012). Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding. London: Sage.

Η επικοινωνία παραμένει το βασικό εργαλείο αντιμετώπισης των κρίσεων, καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα να προσδιορισουν τα αίτια και να επιλεγεί η εφαρμογή των κατάλληλων σχεδίων και επικοινωνιακές στρατηγικές που οδηγούν στην βέλτιστη διαχείριση της (Ασπρίδης, 2015).

2.7. Επικοινωνία και διαχείριση διαφορετικότητας (σε επιχειρήσεις & οργανισμούς)

Η διαφορετικότητα αποτελεί ένα κύριο χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρήσεων το οποίο έχει ενταχθεί τα τελευταία έτη λόγω της παγκοσμιοποίησης και των επιπτώσεων αυτής. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό δυνάτε να προέρχεται από διαφορετικές κουλτούρες οι οποίες αλλάζουν το τοπίο της παραδοσιακής επικοινωνίας και του τρόπου προσέγγισης των ποικίλων ειδών επικοινωνίας που κάνουν την εμφάνιση τους.

Η διαφορετικότητα εννοιολογικά αποτελεί την αντιληπτή διαφορά μεταξύ των ανθρώπων ως προς την φυλή, το φύλο, την θρησκεία, την ειδικευση, το επάγγελμα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την γεωγραφική προέλευση, τον τρόπο ζωής, την θέση καθώς και κάθε άλλη αντιληπτή διαφορά (Mondy et al, 2018)³⁷. Η διαφορετικότητα ουσιαστικά αναφέρεται σε χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου δυναμικού που το καθιστά μοναδικό. Η διαχείριση της είναι χρήσιμη διότι αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που εμπλέκονται στην ένταξη όλων των εργαζομένων στο ενεργό δυναμικό της επιχείρησης, με απώτερο ωφέλιμο σκοπό.

Στις μέρες μας, αρκετοί οργανισμοί εφαρμόζουν εξειδικευμένες πολιτικές για την διαχείριση της διαφορετικότητας στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Ασπρίδης, 2015). Αρκετές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την φήμη τους και αποτελούν πόλο έλξης για τους εν δύναμη εργαζόμενους (Mondy et al, 2018).

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας είναι η διοίκηση ενός ποικιλόμορφου ανθρωπίνου δυναμικού, όπου αναγνωρίζονται κοινά χαρακτηριστικά ομάδων εργαζομένων τα οποία υποστηρίζονται, καλλιεργούνται και χρησιμοποιούνται προς όφελος της επιχείρησης (Baterman, Snel, 2017)³⁸. Η διαχείριση αυτή αναπτύσσεται σε

³⁷ Mondy, W.R. και Martocchio, J.(2018). Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.

³⁸ Baterman, Th.και Snell, S.(2017). Διοίκηση επιχειρήσεων. 11^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.

όλα τα επίπεδα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως εκπαίδευση, επικοινωνία κλπ.

Η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών μπορεί να προσφέρει πληροφορίες σχετικά με την αποδοχή της διαφορετικότητας και την παροχή ίσων ευκαιριών εντός του οργανισμού, αρκεί να είναι αποτελεσματική. Με αυτόν τον τρόπο η αποτελεσματική επικοινωνία είναι δυνατόν να φανερώσει τα σημεία αδυναμίας και να θέσει τις βάσεις για την αποδοχή της διαφορετικότητας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα εργαζομένων.

Στα πλαίσια της επικοινωνίας οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές και να διαμορφώνουν κανόνες επικοινωνίας λαμβάνοντας υπόψιν τους τις ιδιαιτερότητες και την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού (Gomez-Mejia et al, 2013)³⁹.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των στρατηγικών πολιτικών της διαφορετικότητας, με την προϋπόθεση βέβαια ότι γίνεται ανοιχτό, με διαβούλευση και ότι τα ανώτατα στελέχη εκμεταλλεύονται όλα τα διαθέσιμα μέσα (εσωτερικό δίκτυο, εταιρικά περιοδικά κλπ) (Torrington et al, 2017)⁴⁰.

Η επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας επιτυγχάνεται εφόσον τηρούνται κάποιοι επικοινωνιακοί κανόνες, όπως η αποφυγή αυτόματων ερμηνειών, υποθέσεων κρίσεων, να υπάρχει διάλογος, συζήτηση, ανταλλαγή κρίσεων και επικέντρωση στην επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, είναι αναγκαίο από τα στελέχη να αναγνωρίζονται οι διαφοροποιήσεις ώστε να κατανοείται η κουλτούρα των άλλων, να υπάρχει σεβασμός στους τρόπους επικοινωνίας και να γίνεται μελέτη της γλώσσας και του πολιτισμού (Ασπρίδης, 2015).

Προκειμένου να είναι απόλυτα αποτελεσματική η επικοινωνία, χρησιμοποιούνται κάποιες βέλτιστες πρακτικές από τις διοικήσεις των σύγχρονων εταιρειών. Έτσι, η διοίκηση βρίσκεται δίπλα στους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις αποφάσεις, υπάρχει συνεχόμενη ενημέρωση, εξωστρέφεια, ανοιχτός διάλογος, άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία και αίσθηση συντροφικότητας (Ασπρίδης, 2015).

³⁹ Gomez-Mejia, L., Balkin, D. και Cardy, R.(2013). Managing human resources.7^η έκδοση.NY:Pearson.

⁴⁰ Torrington, D., Hall, L., και Atkinson, C.(2017). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.

Όπως έχει προαναφερθεί, η επικοινωνία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την διατήρηση αποτελεσματικής σχέσης μεταξύ εργοδοσίας και υφισταμένων. Οι εργοδότες που βελτιώνουν το είδος της επικοινωνίας τους και αυξάνουν τα μέσα που χρησιμοποιούν είναι αναγκαίο να είναι ευέλικτοι στην λήψη της πληροφορίας από τους υφισταμένους τους. Η διαχείριση της επικοινωνίας για ένα διαφορετικό και πολιτισμικό δυναμικό απαιτεί γνώση των διαφορών και ευελιξία στην μεταφορά και λήψη πληροφοριών. Η προσαρμογή λοιπόν των μοντέλων επικοινωνίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της είναι αυτή που θα συμβάλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους (Ασπρίδης, 2015).

2.8. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως "όχημα" επικοινωνίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς

Είναι γεγονός ότι στη σύγχρονη εποχή την οποία ζούμε και η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί από τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην προσωπική όσο και την επαγγελματική ζωή των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα, η εισβολή των social media στην καθημερινή ζωή έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων καταναλωτικών τάσεων και αναγκών ορίζοντας σε μεγάλο βαθμό την καταναλωτική συμπεριφορά της πλειονότητας του δυτικού, τουλάχιστον, πληθυσμού.

Απόρροια αυτού είναι πλέον πέρα από τους παραδοσιακούς τρόπους διαφήμισης (πχ: τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδα, περιοδικά κλπ.) οι οποίοι είθισται να χρησιμοποιούν οι οικονομικές οντότητες προκειμένου να προωθήσουν καταναλωτικά προϊόντα, αγαθά και υπηρεσίες να προσθέσουν στην φαρέτρα τους ένα ακόμη εξέχουσα σημασίας εργαλείο τους, τα social media καθώς και μία ποικιλία επιπρόσθετων εργαλείων τα οποία περιέχονται σε αυτό.

Αδιαμφισβήτητα, τα social media θεωρούνται μία πολύ σπουδαία ευκαιρία για μία οικονομική μονάδα καθώς μπορεί να διαμορφώσει τη δική της επιθυμητή εικόνα προς το κοινό ενώ αλληλεπιδρά μαζί του καθημερινά χωρίς κανένα περιορισμό. Τέλος, δίνουν εκείνη τη δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου κοινού σε ελάχιστο χρόνο αλλά και με χαμηλό κόστος.

Τα social media έχουν εδραιωθεί σε ολόκληρο τον κόσμο κάτι το οποίο οφείλεται ουσιαστικά στον κόσμο του διαδικτύου. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους

Blackshaw και Nazzaro (2004)⁴¹, ο όρος social media αναφέρεται σε μία ομάδα νέων online πηγών πληροφόρησης οι οποίες δημιουργήθηκαν αλλά και χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές με απώτερο στόχο την ενημέρωση των υπολοίπων σχετικά με τα προϊόντα, τις εμπορικές υπηρεσίες καθώς και άλλα συναφή θέματα.

Εν συνεχεία, οι Kaplan και Haenlein (2010)⁴² υποστηρίζουν ότι τα social media συνιστούν μία ομάδα εφαρμογών του διαδικτύου και οι οποίες με τη σειρά τους επιτρέπουν τη δημιουργία αλλά και την ανταλλαγή περιεχομένου (πχ: μηνυμάτων, σχολίων, φωτογραφιών, βίντεο κλπ.) το οποίο παράγεται από τους χρήστες στο πλαίσιο εικονικών/διαδικτυακών κοινοτήτων και δικτύων.

Ακόμη, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο όρος social media αφορά σε οποιαδήποτε τεχνολογία σχετίζεται με την επικοινωνία ή τεχνική η οποία επιτρέπει σε κάθε άτομο να ασκήσει επιρροή με ευκολία σε άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Αναφορικά τώρα με τον κόσμο των επιχειρήσεων, ο όρος social media αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας προκειμένου να επιτευχθεί η προσέγγιση των καταναλωτών και να δομηθεί τελικώς μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και της οικονομικής μονάδας έτσι ώστε να είναι δυνατή η προώθηση μίας μάρκας, των προϊόντων και των υπηρεσιών με αποτέλεσμα την αγορά από τον τελικό καταναλωτή.

Στο πλαίσιο αυτό οι βασικότερες λειτουργίες των social media αφορούν στο marketing της επιχείρησης, στον τομέα των πωλήσεων, της επικοινωνίας καθώς και των δημοσίων σχέσεων (Safko, 2010).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσαν να καταταχθούν σε διάφορες κατηγορίες όπως είναι οι ακόλουθες (Τζικόπουλος, 2013)⁴³:

- ❖ Με βάση την κοινωνική δικτύωση
- Κοινωνικά Δίκτυα (Facebook, Google+, MySpace, LinkedIn)
- Ιστολόγια (Blogs) (Blogger, WordPress)

⁴¹ Blackshaw, P., & Nazzaro, M. (2004). Consumer-Generated Media (CGM) 101: Wordof-mouth in the age of the Web fortified consumer. Retrieved July 25, 2008, from <http://www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers>

⁴²Kaplan, Andreas M. , Michael Haenlein., 2010.Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social MediaBusiness Horizons. Volume 53, Issue 1, January–February 2010, Pages 59–68

⁴³ Τζικόπουλος Α. (n.d.) 2013, Ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης

- Microblogging (Twitter, Tumblr)
- Wikis (Wikipedia, Wikinews)
- ❖ Με βάση το περιεχόμενο
- Φωτογραφίες και εικόνες (Instagram, flickr, deviantArt, Photobucket, Pinterest)
- Βίντεο (YouTube, Dailymotion, Vimeo)
- Μουσική (Last.fm, MySpace Music, SoundCloud)
- Παρουσιάσεις και αρχεία κειμένων (SlideShare, Scribd)
- ❖ Με βάση μία λειτουργία
- Live broadcast (Skype, Ustream, justin.tv)
- Bookmark Links (Delicious, Diigo)
- Events (Eventful)
- Τοποθεσίες (Foursquare)
- ❖ Με βάση τα ενδιαφέροντα του χρήστη
- Ειδήσεις (Digg)
- Reviews (flixter, goodreads, Yelp)
- Αγορές (Blippy)

Διαδεδομένα social media

Γενικά, ισχύει ότι οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν οργανωμένες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο με περισσότερο ομαδοκεντρικό χαρακτήρα και οι οποίες παρέχουν, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, μία σειρά από βασικές αλλά ταυτόχρονα και δωρεάν υπηρεσίες όπως είναι η δημιουργία προφίλ, το ανέβασμα εικόνων και βίντεο, ο σχολιασμός σε ενέργειες οι οποίες γίνονται από άλλα μέλη του δικτύου ή μίας ομάδας, η άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων καθώς και πολλά άλλα.

Τέλος, μαζί με τις ιστοσελίδες αναζήτησης οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης είναι μεταξύ των πιο δημοφιλών ιστοσελίδων όλων των κατηγοριών και όλων των ιστοσελίδων. Στη συνέχεια, γίνεται συνοπτική αναφορά στα δημοφιλέστερα μέσα.

❖ **Facebook**

Το Facebook τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σταθερά στις πρώτες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης ιστοσελίδων. Μάλιστα, κάποιες φορές αποτέλεσε την υπ' αριθμόν ένα ιστοσελίδα παγκοσμίως ξεπερνώντας για σημαντικά χρονικά περιθώρια ακόμα και την Google. Αυτό, λοιπόν, ουσιαστικά συνετέλεσε στο να γίνει η ιστοσελίδα

κοινωνικής δικτύωσης με τα περισσότερα μέλη από ολόκληρο τον κόσμο (Τζικόπουλος, 2013).

❖ **Twitter**

Το Twitter κερδίζει καθημερινά την εμπιστοσύνη των χρηστών του διαδικτύου με τα μέλη της να αυξάνονται συνέχεια. Μάλιστα, διαφοροποιείται από τις ιστοσελίδες του ανταγωνισμού ως προς τις ενέργειες που τα μέλη μπορούν να κάνουν με πιο σημαντική την ανάρτηση δημοσιεύσεων οι οποίες δε ξεπερνούν τους 120 χαρακτήρες.

❖ **LinkedIn**

Τη σημερινή εποχή, το LinkedIn αποτελεί κορυφαίο σημείο συνάντησης στο Web για επαγγελματίες και επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν την προβολή τους σε μία ιστοσελίδα η οποία αξιολογεί την κοινωνική δικτύωση αλλά με πιο επαγγελματικά και επιχειρηματικά χαρακτηριστικά. Μάλιστα, προτείνεται ανεπιφύλακτα σε όσους ασχολούνται κυρίως με το εξαγωγικό εμπόριο αποτελώντας το μεγαλύτερο επαγγελματικό δίκτυο.

❖ **Pinterest**

Οι πρώτες εντυπώσεις στο άκουσμα ότι κατασκευάστηκε άλλη μία ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης δεν ήταν ότι καλύτερο καθώς αυτό απαιτεί μία επιπλέον σύνδεση σε μία ιστοσελίδα η οποία ουσιαστικά ήδη υπάρχει. Ωστόσο, το Pinterest διαφοροποιείται στο γεγονός ότι εστιάζει περισσότερο στη κοινωνική δικτύωση με αντικείμενο την ανταλλαγή φωτογραφιών.

❖ **To Instagram**

Το Instagram είναι μία υπηρεσία κοινωνικής δικτύωσης η οποία επιτρέπει στους χρήστες της να βγάζουν φωτογραφίες και βίντεο καθώς και να χρησιμοποιούν αρχεία ήδη αποθηκευμένα στα κινητά τους και να τα μοιράζονται με άλλους χρήστες τόσο στο ίδιο όσο και σε άλλα κοινωνικά δίκτυα όπως πχ: στο Facebook, στο Twitter, στο Tumblr, στο Flickr, στο Foursquare κλπ.

❖ **My Space**

Ο καθολικός σχεδιασμός της ιστοσελίδας πρόσφατα αναβαθμίστηκε και το περιβάλλον στο οποίο επιδρούν καθημερινά εκατομμύρια χρήστες έγινε πλέον ελκυστικότερο.

Αναφορικά με τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του My Space όπως κάθε ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης αναπτύσσονται σύμφωνα με τις τάσεις της εποχής. Τέλος, εστιάζει περισσότερο στη μουσική βιομηχανία.

❖ **Google Plus+**

Το Google Plus, ή εναλλακτικά το Google+ είναι η απάντηση της Google στον ανταγωνισμό. Στην προκειμένη, λοιπόν, περίπτωση γίνεται φανερή προσπάθεια να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό υιοθετώντας έναν διαφορετικό σχεδιασμό αλλά ταυτόχρονα και ενσωματώνοντας ανανεωμένες λειτουργίες κοινωνικής δικτύωσης οι οποίες ήδη υπάρχουν.

❖ **To Foursquare**

Το Foursquare πρόκειται για μία εφαρμογή για φορητές συσκευές η οποία επιτρέπει στο χρήστη να αναζητά εστιατόρια, καφετέριες, νυχτερινά κέντρα, καταστήματα και άλλα μέρη κοντά στην περιοχή στην οποία βρίσκεται.

Ta social tools

Γενικά ισχύει ότι τα social tools είναι τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούν τα social media και τα οποία κάθε ένα από αυτά προορίζεται για διαφορετική χρήση ενώ εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς.

Σύμφωνα τώρα με τους Kasper, Koleva και Kett (2012)⁴⁴, ο θεμέλιος λίθος βάσει του οποίου πραγματοποιείται η επιλογή των καταλληλότερων social tools είναι ο στόχος ο οποίος ουσιαστικά επιδιώκει να πετύχει μία οικονομική μονάδα μέσω της χρήσης των social media.

⁴⁴Harriet Kasper, Iva Koleva and Holger Kett, 2012. Social Media Matrix. Matching Corporate Goals with External Social Media Activities. Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO, 70569 Stuttgart, Germany

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικότεροι τομείς οι οποίοι συνδέονται με τους στόχους μίας επιχείρησης και ενδέχεται να αφορούν στη χρήση των social media είναι οι επόμενοι:

- Η κοινωνική δικτύωση της επιχείρησης
- Η διαχείριση της φήμης της εταιρείας
- Τα διαχειριστικά ζητήματα της μονάδας
- Η διαχείριση ζητημάτων τα οποία προκύπτουν
- Η προώθηση του εταιρικού brand
- Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων
- Η έρευνα αγοράς
- Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού
- Η διαχείριση των προϊόντων

Τα πιο δημοφιλή, λοιπόν, social tools τα οποία χρησιμοποιούνται από την πλειονότητα των επαγγελματιών στον τομέα των δημοσίων σχέσεων είναι κυρίως το e-mail σε ποσοστό 96.1% ενώ ακολουθούν το intranet, τα blogs, τα podcasts και η χρήση βίντεο. Μάλιστα, τα εργαλεία τα οποία τυγχάνουν σπανιότερης χρήσης είναι οι εικονικοί κόσμοι (virtual worlds), τα social bookmarking καθώς και τα παιχνίδια. (Eyrich et al., 2008)⁴⁵.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι μία μονάδα μπορεί να επιλέξει τον τρόπο αλλά και τα εργαλεία με τα οποία θα αξιοποιήσει τα social media αναλόγως με τους στόχους τους οποίους επιθυμεί να πραγματώσει. Κάθε, λοιπόν, εργαλείο ή συνδυασμός αυτών της δίνει τη δυνατότητα να προβληθεί στο κοινό παρέχοντας πληροφορίες για την δραστηριοποίηση της κοινωνικής δικτύωσης.

Αξιοποίηση και αναβάθμιση από την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Αναντίρρητα, η εμφάνιση των social media τα οποία στηρίζονται στην εξάπλωση και ευρεία χρήση του διαδικτύου παρέχει τη δυνατότητα στον κάθε ένα να επικοινωνήσει μαζικά και να κάνει γνωστά στο ευρύ κοινό και ανταγωνιστικά τόσο τα προϊόντα του όσο και τις υπηρεσίες τις οποίες παρέχει.

Καθίσταται, λοιπόν, εμφανής ο αντίκτυπος αυτής της επικοινωνίας μεταξύ καταναλωτών στον χώρο της αγοράς και του εμπορίου αφού πλέον είναι δυνατή η

⁴⁵ Eyrich, N., Padman, M.L., Sweetser, K.D., (2008) PR practitioners' use of social media tools and communication technology, Public Relations Review Vol 34:412-414

άμεση επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή καθώς και μεταξύ καταναλωτών χωρίς τη διαμεσολάβηση ή τον άμεσο έλεγχο της επιχείρησης.

Οι στόχοι των επιχειρήσεων

Στην προσπάθεια της να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της μία οικονομική μονάδα απαιτείται να κάνει αισθητή την παρουσία της σε ένα πλήθος καναλιών των social media. Έτσι, είναι αρκετές εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν συνδυαστικά τα social media για τις προωθητικές τους ενέργειες.

Στην προκειμένη, λοιπόν, περίπτωση απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή εκ μέρους της μονάδας προκειμένου να αποφευχθεί η ασυνέπεια μεταξύ των μηνυμάτων τα οποία παρουσιάζονται μέσω των διαφορετικών καναλιών (Karlan και Haenlein, 2010).

Μάλιστα, απώτερος στόχος της είναι πέρα από την προβολή της εκάστοτε εταιρίας μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της να αυξήσει την επισκεψιμότητα αλλά και την αναγνωρισιμότητα της μέσω της προβολής και σε άλλους ιστοτόπους ακόμα και αν αυτό σηματοδοτεί τον κίνδυνο να χαθεί ο πλήρης έλεγχος των καταναλωτών και της αντίδρασης αυτών στο περιεχόμενο το οποίο κοινοποιείται (Bruns και Bahnisch, 2009)⁴⁶.

Προκειμένου, λοιπόν, μία μονάδα να μπορέσει να αξιοποιήσει με επιτυχία τα social media θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν της κάποιες βασικές αρχές οι οποίες ουσιαστικά διέπουν τη διαδικτυακή επικοινωνία με τους καταναλωτές.

Σε πρώτο, λοιπόν, στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να καταφέρει να πείσει τον καταναλωτή μέσω της ιστοσελίδας την οποία χρησιμοποιεί ότι πρόκειται για μία πραγματική εταιρεία. Έτσι, η ανάρτηση φωτογραφιών από τα γραφεία της επιχείρησης συμβάλει σε πολύ μεγάλο βαθμό προς αυτή την κατεύθυνση.

Εξίσου σημαντικό όμως είναι να παρουσιαστούν στον πελάτη όλοι οι εναλλακτικοί τρόποι επικοινωνίας τους οποίους θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για την επαφή του με την επιχείρηση. Ωστόσο, η μονάδα από την πλευρά της απαιτείται να ενημερώνει διαρκώς την ιστοσελίδα της η οποία θα πρέπει να είναι εύχρηστη και καλοσχεδιασμένη έτσι ώστε να φαίνεται ότι είναι ενεργή και ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα των επισκεπτών (Safko, 2010).

⁴⁶ Bruns, Axel & Bahnisch, Mark (2009) Social media : tools for user-generated content : social drivers behind growing consumer participation in user-led content generation [Volume 1 : state of the art]. Smart Services CRC

Γίνεται, λοιπόν, εύκολα κατανοητό ότι η επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή με τη διαμεσολάβηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζει διάφορες πτυχές της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση των social media συμβάλει στην ευαισθητοποίηση, στην απόκτηση πληροφοριών, στη διαμόρφωση στάσεων, απόψεων και αγοραστικών συμπεριφορών καθώς και στην μετά την αγορά επικοινωνία και αξιολόγηση (Mangold και Faulds, 2009)⁴⁷.

Αναφορικά τώρα με τον τρόπο με τον οποίο η εκάστοτε επιχείρηση αξιοποιεί τα social media στα πλαίσια πάντα των προωθητικών της ενεργειών αυτός μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές. Ειδικότερα, είναι πολλές εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες προβαίνουν σε προσφορές καταναλωτικών αγαθών τις οποίες διαφημίζουν σε δημοφιλή blog. Με αυτόν τον τρόπο ευελπιστούν ότι θα κερδίσουν την αποδοχή καθώς και τα θετικά σχόλια του κοινού.

Επιπρόσθετα, μία ακόμη άλλη στρατηγική η οποία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να προσελκύσουν τους καταναλωτές είναι η πρόσκληση την οποία τους απευθύνουν για συμμετοχή στις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας (Heinonen, 2011)⁴⁸.

Εξίσου δημοφιλής όμως στρατηγική είναι και η προτροπή του κοινού να λάβει μέρος σε παιχνίδια ή διαγωνισμούς τα οποία πραγματοποιούνται μέσω των social media (Heinonen, 2011). Συγκεκριμένα, η συμμετοχή των καταναλωτών σε διαγωνισμούς και ψηφοφορίες οι οποίες διοργανώνονται μέσω της χρήσης των social media καθώς και η δυνατότητα διατύπωσης της άποψης τους ή πρωτότυπων ιδεών δημιουργούν την αίσθηση ότι συμμετέχουν και οι ίδιοι στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Με πιο απλά λόγια, η δυνατότητα η οποία παρέχεται στον καταναλωτή να ανεβάσει εικόνες ή βίντεο με τα προϊόντα της επιχείρησης τα οποία επέλεξε προς αγορά συμβάλει ουσιαστικά στην προώθηση αυτών αφού δίνεται η ευκαιρία με αυτόν τον τρόπο να διαφημιστούν στο ευρύ κοινό (Kaplan & Haenlein 2010). Μάλιστα, τα σχόλια των καταναλωτών καθώς και οι προτάσεις οι οποίες διατυπώνονται παρέχουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει λεπτομέρειες ή συνολικά το προϊόν

⁴⁷ Mangold, Glynn W., and David J. Faulds. 2009. "Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix." *Business Horizons* 52: 357-365

⁴⁸Heinonen, Kristina. 2011. "Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior." *Journal of Consumer Behavior* 10: 356-364

ενδυναμώνοντας με τον τρόπο αυτό τη σχέση της με τους δυνητικούς αγοραστές που ακολουθούν τα social media.

Social media και Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Social Media Recruitment)

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών παίζει καθοριστικό ρόλο και στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, καθώς εφαρμόζεται σε ποικίλες και διαφοροποιημένες διαδικασίες. Μία από αυτές τις διαδικασίες είναι και η ψηφιακή πρόσληψη (Digital Recruitment) των εργαζομένων, η οποία διακρίνεται για τον καινοτόμο και εκσυγχρονισμένο χαρακτήρα της. Οι τεχνολογικές αλλαγές, τα ηλεκτρονικά εργαλεία και το αναπτυσσόμενο λογισμικό, μετατοπίζουν δραματικά το κόσμος των προσλήψεων, γεγονός που σημαίνει ότι η διαδικασία υποβολής αιτήσεων εργασίας συμπεριλαμβανομένων και των συνεντεύξεων μπορεί πλέον να ολοκληρωθεί στο διαδίκτυο (Brasington, 2014)⁴⁹.

Όπως επισημαίνεται στη βιβλιογραφία το Facebook, το Twitter και το Instagram έχουν γίνει δημοφιλή στις μέρες μας ως τρόπος αλληλεπίδρασης, ενώ, επίσης, αποτελούν μία ανεπίσημη βάση προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Σε αρκετές περιπτώσεις λειτουργούν ως αποτελεσματικός ή κατάλληλος διάυλος για την επαγγελματική σταδιοδρομία (Beer, 2008)⁵⁰. Επίσης, ο στόχος των ιστοτόπων όπως το LinkedIn είναι να επισημάνει τα προσωπικά επιτεύγματα εργασίας αλλά και ως πρακτικές αξιοποίησης κατά τη διαδικασία πρόσληψης των εργαζόμενων. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν στους χρήστες τη δυνατότητα να εγγραφούν σε δίκτυα ή ομάδες που αφορούν συγκεκριμένους τομείς των επιχειρήσεων. Επισημαίνεται, επίσης, ότι οι σύμβουλοι προσλήψεων παραμένουν οι κύριοι φορείς λήψης αποφάσεων για προσλήψεις, ενώ ακολουθούν οι εταιρείες προσλήψεων, τα συμβούλια εργασίας και οι εταιρικές ιστοσελίδες (Geekpreneur, 2008)⁵¹.

Πράγματι, πάνω από εννέα στους δέκα υποψήφιους επιθυμούν να αναζητήσουν εργασία μέσω LinkedIn. Ωστόσο, οι εργοδότες πρέπει να είναι προσεκτικοί, όταν διαφημίζουν κενές θέσεις εργασίας χρησιμοποιώντας μέσα κοινωνικής δικτύωσης και

⁴⁹ <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/digital-recruitment-a-new-era-of-job-seeking>

⁵⁰ Beer, D. (2008). Social network(ing) sites... revisiting the story so far: a response to danah boyd & nicole ellison. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, (1), 516-529

⁵¹ Geekpreneur (2008). *Geeks Guide to Promoting Yourself With Twitter*. Available at: http://www.geekpreneur.com/wp-content/uploads/2008/06/twitter_book_geekpreneur.pdf

πλατφόρμες που θα προσελκύσουν τους καλύτερους από αυτούς, που αναζητούν θέσεις εργασίας (Beer, 2008).

Πρέπει να επισημανθεί, επίσης, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι σχολιάζουν θέματα που αφορούν τους εργοδότες τους στο διαδίκτυο, ενώ, επίσης, σημαντική θεωρείται η αναφορά τους και στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ότι η ενσωμάτωση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης στα μέσα εξωτερικής επικοινωνίας των οργανισμών πρέπει να αποτελέσει υψηλή προτεραιότητα.

Στις περιπτώσεις όπου τα κοινωνικά μέσα εφαρμόζονται με μη συνεπή τρόπο, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στο εμπορικό σήμα των εργοδοτών, αφού κάθε χρήση των κοινωνικών μέσων μπορεί να θεωρηθεί ως επικοινωνία στην αγορά εργασίας. Ο αντίκτυπος των κοινωνικών μέσων επικοινωνίας στις επικοινωνίες αυτές είναι τεράστιος (Karjaluoto, 2008)⁵². Οι παραδοσιακοί επιχειρηματίες έχουν συνηθίσει να προσεγγίζουν προσεκτικά τα μηνύματα. Αυτό επιτρέπει τον έλεγχο, αλλά τα αποτελέσματα είναι δύσκολα και δαπανηρά, για να κατανοηθούν και να αξιολογηθούν.

Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιούργησαν μια νέα πλατφόρμα που εκμεταλλεύεται τους συλλογικούς διαλόγους. Πολλές από αυτές τις συζητήσεις αφορούν μάρκες και εμπειρίες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους χρήστες του διαδικτύου, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να έχουν μια άμεση διαδικτυακή προσφορά προσλήψεων. Για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική φήμη και παρουσία στο διαδίκτυο, πρέπει, όμως, να υπάρχει μια σταθερή βάση (Cosme, 2008)⁵³.

Ταυτόχρονα, πρέπει να προωθηθεί η υποστήριξη της διαχείρισης για να αντιμετωπιστεί η πρόσληψη στο διαδίκτυο ως επένδυση αντί για κόστος. Αυτό δεν ισχύει μόνο για την ανώτατη διοίκηση, αλλά και για τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού. Για να ενισχυθεί το σήμα του εργοδότη και να αυξηθεί η συνέργεια, πρέπει να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών των ανθρώπινων πόρων, του marketing και των επικοινωνιών. Για την αποτελεσματική αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θεωρούνται απαραίτητα τα εξής στοιχεία, σε συνδυασμό με τον

⁵² Karjaluoto, E. (2008). A primer in social media. Available at: http://www.smashlab.com/files/primer_in_social_media.pdf.

⁵³ Cosme, G. (2008). Social media: an introductory guide for your business, organisation or agency Available at: <http://www.ginocosme.com/downloads/Introduction-to-Social-Media.pdf>

σχεδιασμό μίας συνεκτικής στρατηγικής και τον εντοπισμό των ομάδων στόχων (Boyd και Ellison, 2007)⁵⁴:

- απογραφή όλων των υφιστάμενων παρουσιών του οργανισμού μέσα σε εξειδικευμένα δίκτυα και μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- αναβάθμιση παρουσίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- διατήρηση αυθεντικού χαρακτήρα επιχειρήσεων
- μελέτη και αξιολόγηση παρουσίας ανταγωνιστών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- χρησιμοποίηση ειδικών σελίδων
- αξιοποίηση στοχευμένων διαφημίσεων

Με όλα αυτά τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι τα ιστολόγια έχουν μεγάλη σημασία για την εικόνα των επιχειρήσεων και για τον λόγο αυτό θεωρούνται σημαντικά και για την πρόσληψη των εργαζομένων (Bloem et al, 2008)⁵⁵.

Σε γενικές γραμμές, είναι εμφανής η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την πρόσληψη των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επίσης, οι εξελίξεις και οι προκλήσεις της εποχής μας, καθιστούν αναγκαία την αξιοποίηση καινοτόμων πρακτικών. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι εξής (Healy, 2014)⁵⁶ :

1) Ανοικτές θέσεις εργασίας (Open-Ended Job Postings) Με την πρακτική αυτή, επιχειρείται να προσλαμβάνονται εργαζόμενοι αφοσιωμένοι στις επιχειρήσεις και στο όραμά τους. Δίνεται, λοιπόν, μεγαλύτερη έμφαση στην αφοσίωση και λιγότερο στις δεξιότητες, γιατί οι δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν.

2) Συνεντεύξεις μέσω βίντεο (Video Interviews) Στην περίπτωση αυτή, λαμβάνονται συνεντεύξεις μέσα από Skype, στο Google Hangouts ή από το λογισμικό βίντεο για την πρόσληψη και επιλέγονται οι καλύτεροι.

3) Μεγάλα δεδομένα (Big Data) Αντί οι επιχειρήσεις να ψάχνουν στον χώρο των γραφείων εργαζομένους, χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών για να αναλύσουν χιλιάδες εφαρμογές και να συνεχίσουν, φιλτράροντάς τα με τις δεξιότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, διευκολύνοντας με τον τρόπο και κάνοντας πιο ευχάριστη την εργασία των προϊστάμενων ανθρώπινου δυναμικού.

⁵⁴ Boyd, D.M. & Ellison, N.B., (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of computer- mediated communication*, 13, (1), 210-230

⁵⁵ Bloem, J., M. van Doorn & Duivestijn, S., (2008). *Me the media*. Ruinen: Bariet

⁵⁶ Innovative Ways Recruiters are Attracting Top Talent, By Ryan Healy, August 12, 2014 <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-waysrecruiters-attracting-top-talent/>

4) Διαδικτυακά γεγονότα δικτύωσης (On Line Networking Events) Δίνει τη δυνατότητα διερεύνησης και αξιολόγησης περισσότερων εργαζομένων. Προσδίδει επίσης, ένα ευρύ φάσμα υποψηφίων χωρίς να δαπανάται πολύτιμος χρόνος αλλά και κόστος.

5) Άλλα ηλεκτρονικά εργαλεία (Other effective digital tools) Εκτός από το εξειδικευμένο λογισμικό πρόσληψης, πολλά άλλα ψηφιακά εργαλεία βοηθούν τώρα τους υπεύθυνους πρόσληψης να προχωρήσουν πιο εύκολα στην επιλογή εργαζομένων. Κάποια από τα πιο σημαντικά εργαλεία είναι τα εξής :

- Survey Monkey, το οποίο έχει ως στόχο την αξιολόγηση των υποψηφίων σε συγκεκριμένα θέματα
- Δοκιμασίες γραφής (writing tests), οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση σχετικά με το ενδιαφέρον των εργαζομένων ως προς την συγκεκριμένη εργασία
- Google Hangouts, που αποσκοπεί στη διεύρυνση των υποψηφίων (Healy, 2014)

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αλλαγή στη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, κοινωνικοί, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες (Lievens et al 2002)⁵⁷, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η δυσκολία στην εξεύρεση ικανού και αποδοτικού δυναμικού (Ployhart & Easton 2007)⁵⁸, η θετική ή αρνητική αποδοχή από τους υποψηφίους των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και το εταιρικό προφίλ ενός οργανισμού έχουν επηρεάσει τη λειτουργία αλλά και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου. Οι πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων, τουλάχιστον αυτές με τα μεγαλύτερα κοινά, έχουν καταστεί πλέον και πλατφόρμες μάρκετινγκ (marketing). Και μάλιστα όχι μόνο για αγαθά και υπηρεσίες, αφού ολοένα και περισσότεροι recruiters και επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στρέφονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) προκειμένου να προωθήσουν την εταιρεία τους σε όσους αναζητούν εργασία και όχι μόνο.

Η προσέλκυση και επιλογή (recruitment) αποτελεί διαχρονικά ένα ζήτημα υψίστης σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας, και ακόμα περισσότερο για τη διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σήμερα, υπάρχουν

⁵⁷ Lievens, F., Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. p. 580.

⁵⁸ Ployhart, R. (2006, December 1). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. Management Department, Moore School of Business, University of South Carolina, Columbia, , pp. 868-897

διαθέσιμα πολλά εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανεύρεση και στρατολόγηση ταλέντων, ωστόσο μερικές φορές μπορεί να αποδειχτεί αρκετά δύσκολο για μία εταιρεία να επιλέξει το κατάλληλο εργαλείο το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες τόσο της εταιρείας όσο και της εκάστοτε θέσης ή ρόλου. Οι περισσότερες εταιρείες αναζητούν υποψηφίους μέσω job boards, εξειδικευμένες εταιρείες, παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, συστάσεις ή, τα τελευταία χρόνια, μέσω social media. Είναι γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν φέρει επανάσταση σε πολλά επιχειρηματικά functions και λειτουργίες. Η ανεύρεση και προσέλκυση εργαζομένων είναι ένας τομέας στον οποίο τα social media έχουν αλλάξει, με το social recruiting να αποτελεί μία διαρκώς αυξανόμενη τάση, η οποία όπως φαίνεται ήρθε για να μείνει.

Ο αντίκτυπος των social media Marketing

Αποτελεί πλέον φαινόμενο της εποχής μας ότι η ανάπτυξη των πλατφορμών social media marketing έχει γίνει ένα σημαντικό μέρος της οικοδόμησης των κοινωνικών σημάτων και η οποία με τη σειρά της είναι πολύ σημαντική σε οποιαδήποτε εκστρατεία και ψηφιακό marketing.

Ειδικότερα, το social media marketing ενσωματώνει θα λέγαμε τις στρατηγικές βελτιστοποίησης των μηχανών αναζήτησης προκειμένου να μπορέσει να κάνει αποτελεσματική την οικοδόμηση ενός δικτυακού τόπου με οργανική κυκλοφορία.

Μάλιστα, υπάρχουν διαφορετικές τάσεις marketing για τα social media αλλά και του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακοί marketers αναλαμβάνουν να βελτιστοποιήσουν την καμπάνια των μηχανών αναζήτησης τους έτσι ώστε να ενισχυθεί το προβάδισμα, οι τιμές, η διαδικασία παραγωγής καθώς και η ιστοσελίδα τους στο τρέχον έτος.

Ωστόσο, οι ψηφιακοί marketers σε αρκετές περιπτώσεις παρασύρονται προς την κατεύθυνση της διαφήμισης των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης εξαιτίας της έντονης τάσης στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Καλλιέργεια κοινωνικών σημάτων

Ισχύει ότι τα κοινωνικά σήματα έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν σημαντικά στην έρευνα των προσπαθειών βελτιστοποίησης των μηχανών. Έτσι, οι περισσότεροι άνθρωποι της κοινότητας των μέσων ενημέρωσης προτείνουν και συζητάνε για μία επιχείρηση η οποία όμως όσο περισσότερο αυξάνεται τόσο η μηχανή αναζήτησης

βρίσκει την ιστοσελίδα της εταιρείας αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα της ιστοσελίδας να αποκτήσει μία υψηλότερη θέση στη σελίδα αποτελεσμάτων της μηχανής αναζήτησης.

Προώθηση της επωνυμίας της εταιρείας και της ευαισθητοποίησης

Οι χρήστες των social media μπορεί να συστήσουν ένα brand στους κύκλους των social media βελτιώνοντας σημαντικά την ποιότητα για το εμπορικό σήμα. Αυτό, λοιπόν, μπορεί να είναι μία καλή ώθηση marketing για την εικόνα της μάρκας.

Από στόμα σε στόμα διαφήμιση

Η από στόμα σε στόμα διαφήμιση τείνει να έχει υψηλότερη βαθμολογία εμπιστοσύνης από τους καταναλωτές. Γίνεται, λοιπόν, εύκολα κατανοητό ότι τα κέρδη αυξάνονται περισσότερο με την ευρύτερη εμβέλεια στο κοινό αλλά και την επιρροή στους πελάτες-στόχο.

Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

Η αγορά εργατικού δυναμικού επεκτείνεται σε παγκόσμια κλίμακα, καθιστώντας αναγκαία την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και αξιοποιώντας κάθε καινοτόμο μέθοδο όπως για παράδειγμα την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Χαρακτηριστικό είναι ότι, η προσέλκυση των υποψηφίων κυρίως διαδικτυακά, πραγματοποιείται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ενδιαφέρον παρουσιάζει να εξεταστεί το κατά πόσο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν καινοτόμες μεθόδους, αλλά και κατά πόσο τις εμπιστεύονται για να έχουν επιτυχή αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, καταλαβαίνουμε ότι η ενσωμάτωση των social media στην ψηφιακή εκστρατεία marketing είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων marketing. Έτσι, από το να γίνει ένα απλό και πολυτελές μέσο marketing των επιχειρήσεων στο διαδίκτυο το social media marketing αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα με την ανάγκη της ενσωμάτωσης του στο ψηφιακό marketing σε μια

προσπάθεια να κάνει τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις άρτια και ανταγωνιστικές σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους (Hebah Alhamwi, 2016)⁵⁹.

Εκτός όμως από το marketing, η ανεύρεση και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας εν δυνάμει τομέας στον οποίο τα social media διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και αυξανόμενη απήχηση.

2.9. Η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη στρατηγικής οργανισμών και επιχειρήσεων

Η επικοινωνία αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο της επιχειρησιακής επικοινωνίας το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανισμοί προκειμένου να αποκτήσουν το προβάδισμα επιχειρούν την εξέλιξη της στρατηγικής διοικήσεων. Η στρατηγική επικοινωνία επιχειρείται σε μια προσπάθεια ευθυγράμμισης με τα γενικά στρατηγικά της συμφέροντα (Ασπρίδης, 2015).

Ως έννοια η στρατηγική επικοινωνία αναφέρετε ως την διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικών μέσω των οποίων μεταφέρονται πληροφορίες για την δραστηριότητα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Διαμέσου αυτής, επιχειρείται ένας συστηματικός στρατηγικός μακροπρόθεσμος σχεδιασμός μεταξύ των διαύλων επικοινωνίας και της ροής της πληροφορίας, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού (Ασπρίδης, 2015).

Κατά την διάρκεια σχεδιασμού της στρατηγικής επικοινωνίας προσδιορίζεται το είδος των πληροφοριών, το μέσον και ο χρόνος μετάδοσης ώστε να επιτευχτεί η βέλτιστη αξιοποίηση της επικοινωνίας. Η στρατηγική επικοινωνία είναι αυτή που θα εξασφαλίσει σημαντικές αποδόσεις στους οργανισμούς και για αυτό το λόγο εδραιώνει ολοένα και περισσότερο το ρόλο της στην γενικότερη στρατηγική διοίκηση.

Ακόμη παρέχει το διοικητικό πλαίσιο στους οργανισμούς ώστε να διαμορφώνουν ολοκληρωμένες επικοινωνιακές πολιτικές οι οποίες σε συνδυασμό με τους στρατηγικούς στόχους οδηγούν στην επιτυχία των επιχειρησιακών διεκδικήσεων (Ασπρίδης, 2015).

⁵⁹ Άρθρο, Hebah Alhamwi, 5/9/2016, The Impact of Social Media Marketing Trends on Digital Marketing. <https://www.linkedin.com/>

Βάση των ανωτέρω, συνεπάγεται ότι η στρατηγική επικοινωνία συμβάλει την επίτευξη προκαθορισμένων οργανωσιακών επιδιώξεων όπως ο συντονισμός του προσωπικού, η ανταλλαγή κρίσιμων πληροφοριών, η προώθηση προϊόντων και η ανάπτυξη της φήμης του οργανισμού.

Η διάσταση της στρατηγικής επικοινωνίας δυνάτε να πάρει πολλές μορφές καθώς συνδέεται με πολλές επιχειρησιακές λειτουργίες. Σύμφωνα με τους Hellaha et al, (2007)⁶⁰, οι στρατηγικές διαστάσεις μπορεί να πάρουν τις εξής μορφές:

- Διοικητική επικοινωνία
- Επικοινωνία marketing
- Δημόσιες σχέσεις
- Τεχνική επικοινωνία
- Πολιτική επικοινωνία
- Εκστρατείες επικοινωνίας/κοινωνικό marketing

Οι ανωτέρω στρατηγικές διαστάσεις επιχειρούν να εστιάσουν στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών και του οργανισμού παρέχοντας την απαραίτητη υποστήριξη (Dunkan, 2001)⁶¹. Η διαφορά της στρατηγικής επικοινωνία από την επιχειρησιακή εγγυάται στην εστίαση του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός καταφέρνει να διαμορφώσει μια μορφή επικοινωνίας που θα του επιτρέψει να ικανοποιήσει τις ευρύτερες οργανωσιακές του ανάγκες (Halahan et al, 2007).

Γίνεται αντιληπτό ότι η συμβολή της επικοινωνίας στην στρατηγική διακρίνεται τόσο στην υποστήριξη ενδοεπιχειρησιακών λειτουργιών (ενημέρωση υπαλλήλων, παροχή γενικών γνώσεων κλπ) όσο και στην προώθηση επιχειρηματικών συμφερόντων με το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον (προώθηση προϊόντων, ανάπτυξη φήμης κλπ).

Ενδοεπιχειρησιακά λοιπόν η επικοινωνία συμβάλει και καθιστάτε αναγκαία σχεδόν σε όλες τις διοικητικές λειτουργίες ή στην διεκπεραίωση τους. Παράλληλα, ο ανθρώπινος παράγοντας για τους οργανισμούς αποτελεί ένα από τους σπανιότερους πόρους για την προώθηση και την επιτυχία των στόχων τους. Ο συντονισμός και η ορθολογική διαχείριση, του επιταχύνονται μέσω της επικοινωνίας και ειδικότερα μέσω

⁶⁰ Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, t.1.No 1.

⁶¹ Dunkan, T., 2001. *IMC:Using advertising and promotion to public brands*.NY:McGraw-Hill.

του διαμοιρασμού πληροφοριών. Έτσι η βέλτιστη αξιοποίηση της επικοινωνίας μπορεί να γίνει μέσω της ανάπτυξης μιας στρατηγικής εσωτερικών διοικητικών επικοινωνιών που αφορά διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου στα διοικητικά συστήματα πληροφοριών και στις τεχνικές μεταβίβασης πληροφοριών (Χυτήρης, 2017).

Η στρατηγική των εσωτερικών επικοινωνιών πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία που προσδιορίζουν:

- Τις πληροφορίες που η διοίκηση επιθυμεί να μεταφερθούν
- Τις πληροφορίες που θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι
- Τα εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν από την μεταφορά πληροφοριών.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής εσωτερικής επικοινωνίας αποτελεί ισχυρό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πράγματι, μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνία μπορεί να συμβάλει καθοριστικά σε αρκετούς και σημαντικούς τομείς όπως την παραγωγική λειτουργία, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη υψηλής προσαρμοστικότητας, η αντιμετώπιση κρίσεων, η διαχείριση αλλαγών, η αξιοποίηση ευκαιριών, η ικανοποίηση του προσωπικού, ο αποτελεσματικό έλεγχος κλπ τα οποία αναφέρθηκαν εκτενώς στις προηγούμενες ενότητες.

Από την άλλη πλευρά η διαμόρφωση της επικοινωνιακής στρατηγικής για την ανάπτυξη του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί ισχυρό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα του οργανισμού. Η επικοινωνιακή στρατηγική που θα επιλέξει σε αυτή την περίπτωση θα καθορίσει την εικόνα και την θέση του στις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων. Ουσιαστικά μέσω αυτής της διαδικασίας επιχειρείται η διαμόρφωση μιας σειράς δράσεων που θα εξασφαλίσουν την φήμη που επιθυμεί ο οργανισμός στην ομάδα ενδιαφέροντος.

Η υλοποίηση ενός προγράμματος επικοινωνιακής στρατηγικής διέρχεται από τα εξής στάδια (Cornellissen, 2016)⁶²:

- Στρατηγική πρόθεση. Δηλαδή την ιδεατή εικόνα που θέλει να φτάσει ο οργανισμός.
- Καθορισμός επικοινωνιακών στόχων. Αφορά την προσπάθεια προσέγγισης των στρατηγικών επιδιώξεων (πχ ομάδες στόχων, ταχτική, προγράμματα κλπ)
- Προσδιορισμός και ιεράρχηση ομάδων-στόχων. Δηλαδή τις ομάδες ενδιαφερομένων που επιθυμεί ο οργανισμός να προσεγγίσει.

⁶² Cornellissen, J. (2016). Η εταιρική επικοινωνία. Οδηγός θεωρίας και πράξης. Αθήνα: Διαυλος.

- Προσδιορισμός θεματικών μηνυμάτων. Αφορά τη διαμόρφωση του περιεχομένου του μηνύματος προκειμένου να έχει την επιθυμητή επίδραση στην ομάδα στόχο.
- Ανάπτυξη ύφους μηνυμάτων. Αφορά την διαφορετικότητα των μηνυμάτων ώστε να επηρεάσουν διαφορετικές ομάδες και να μεταδίδουν διαφορετικά μηνύματα.
- Ανάπτυξη στρατηγικής για τα ΜΜΕ. Αφορά τον εντοπισμό των μέσων που θα αναλάβουν την μεταφορά και εκτέλεση του μηνύματος.
- Προετοιμασία προϋπολογισμού. Αφορά τον προσδιορισμό των οικονομικών απαιτήσεων του επικοινωνιακού προγράμματος.

Όπως προκύπτει η ανάπτυξη επικοινωνιακών στρατηγικών προς το εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτή που διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα και την φήμη του οργανισμού. Μέσω της επικοινωνίας αναπτύσσεται η αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον αποσκοπώντας την διαχρονική διαχείριση των σχέσεων με τους καταναλωτές, καθιστώντας την καθοριστική λειτουργία στην βιωσιμότητα του οργανισμού (Ασπρίδης, 2015).

Συνοψίζοντας, στο παρόν κεφάλαιο αναπτύχθηκε η επιχειρησιακή επικοινωνία στην σύγχρονη επιχείρηση και συνεισφορά της στην γενικότερη στρατηγική του οργανισμού. Επιπλέον, έγινε κατανοητό ότι αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στην εκτέλεση διαδικασιών που εξασφαλίζει πρόοδο και απόδοση κερδών. Ακόμη, παρουσιάστηκαν οι πρακτικές που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός σε ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό επίπεδο και την επιτυχία που εμφανίζει αναλογικά με τις επιλογές του γύρω από την επικοινωνία.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται η σημασία που αποδίδεται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο ανάπτυξης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

Εισαγωγικά

Οι ανθρώπινοι πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και καλλιεργούν αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα πλαίσια του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς μέσω της βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους, αλλά και στους εργαζόμενους να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες.

Ως εκ τούτου, στο σύνολο των παραγόντων που συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να περιλαμβάνονται και οι ανθρώπινοι πόροι. Ακολουθώντας, οι επιχειρήσεις που οραματίζονται σταθερή μελλοντική ανάπτυξη εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες κατατάσσουν τον ανθρώπινο παράγοντα στην πρώτη γραμμή για την επίτευξη των στόχων τους.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και μέθοδοι που εφαρμόζονται στους οργανισμούς, ώστε βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εργασιακή του συμπεριφορά. Επιπλέον, εξετάζονται οι προκλήσεις, τα πιθανά εμπόδια και οι αιτίες που οδηγούν στην αποτυχία εξέλιξης του.

3.1. Η Έννοια της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

Η ανάπτυξη πηγαίνει παροχή ευκαιριών για διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία με έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Η επιτυχημένη πολιτική των οργανισμών πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση

ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της (Κανελλόπουλος, 2002)⁶³.

Ως ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό συνεχώς εξελίσσεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, αποκτώντας νέες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις, μέσω της εκπαίδευσής του, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκει.

Ωστόσο, η ανωτέρω εννοιολογική αναφορά δεν αποτελεί ολοκληρωμένο ορισμό της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Τούτο διότι η ανάπτυξή τους δεν δύναται να περιορίζεται στο επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων αλλά πρέπει να επιθυμούν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες.

Επομένως, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι η συστηματική διαδικασία, που πραγματοποιείται μέσω της εντατικής προσπάθειας των επιχειρηματικών μονάδων, όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά τα κατάλληλα εφόδια ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητά τους (Ξηροτύρη, 2001)⁶⁴.

Ουσιαστικά, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι μια θεωρητική και πρακτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και παράλληλα για την προσωπική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό. Επομένως τα κύρια σημεία που εστιάζει η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων:

- Ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- Ανάπτυξη σε ψυχολογικό επίπεδο
- Η ανάπτυξη σε γνωστικό επίπεδο με βάση τη φιλοσοφία της επιχειρήσης

Σύμφωνα με τους Monfore et al, (2011)⁶⁵, οι ανθρωπίνους πόροι προβαίνουν στην εκμάθηση των εξής γνωστικών αντικειμένων:

⁶³ Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα

⁶⁴ Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

⁶⁵ Monfore S. & Douthitt S. & Carson M. (2011), Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. People and Strategy, Volume 34/Issue 2.

- εκπαίδευση ενηλίκων,
- ψυχολογία,
- οικονομικά,
- κοινωνιολογία,
- πολιτιστική ανθρωπολογία,
- θεωρία οργάνωσης και επικοινωνία,
- φιλοσοφία, και θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων

Συνεπώς, με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων επωφελούνται τόσο η επιχείρηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό. Η επιχείρηση μέσω της κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και αντιστοίχως μέσω της κατανόησης των αναγκών της επιχείρησης από τους εργαζομένους, επιτυγχάνεται μία αρμονική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών με κοινό όραμα. Αδιαμφισβήτητα, αυτή η συμπόρευση μεταξύ της επιχείρησης και των ανθρώπινων πόρων δύναται να επιτευχθεί μόνο μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

3.2. Μέθοδοι ανάπτυξης προσωπικού

Η ανάπτυξη αφορά τόσο την ανάπτυξη γενικών δεξιοτήτων όσο και τη καλλιέργεια προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία θα υποβοηθήσουν την επαγγελματική και προσωπική πορεία των αναπτυσσόμενων. Ανάλογα με την κατάσταση, υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορούν να λάβουν υπόψη αυτές οι σημαντικές μέθοδοι ανάπτυξης των εργαζομένων. Όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αποτελεσματική καθοδήγηση και η συμβουλευτική καθοδήγησης. Ορισμένες μέθοδοι κατάρτισης και ανάπτυξης συμβάλλουν επίσης στην οικοδόμηση συντροφικότητας και αναλογικότητας στο χώρο εργασίας.

Η ανάπτυξη στελεχών επιδιώκει ειδικότερα στόχους όπως (Χατζηπαντελή, 1999)⁶⁶:

- Διαμόρφωση κριτικής ικανότητας και αντιμετώπισης καταστάσεων
- Διδασκαλία μεθόδων διαχείρισης ανθρώπων και εξουσίας
- Ενίσχυση στοιχείων – πτυχών προσωπικότητας
- Ανάπτυξη προσαρμοστικότητας και διαχείρισης αλλαγών
- Διαμόρφωση ή βελτίωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων

⁶⁶ Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο

Όπως προκύπτει, ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Θα πρέπει, δηλαδή, να προκύπτει από μια ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πόσα και ποια στελέχη, ποιού διοικητικού επιπέδου, χρειάζεται να εκπαιδευτούν και σε ποιά θέματα. Συνεπώς, το σύστημα εκπαίδευσης-ανάπτυξης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοσθούν είναι αρκετές και διακρίνονται ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας. (Χυτήρης, 2001)⁶⁷. Συγκεκριμένα οι μέθοδοι αυτές είναι:

- Εναλλαγές σε θέσεις εργασίας (Job Rotation)

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας αντιμετωπίζει τη συνεχή αλλαγή των θέσεων των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό για να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους καθώς και τις ικανότητές τους. Αυτή η περιστροφή μπορεί να είναι είτε κατακόρυφη είτε οριζόντια. Η οριζόντια περιστροφή αφορά την προσωρινή μεταφορά από τη μία θέση στην άλλη, πλευρικά, ενώ στην κάθετη περιστροφή ο εργαζόμενος προωθείται σε νέα θέση.

Έτσι, το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση. Η μέθοδος θεωρείται από τις πλέον εφαρμοζόμενες, με πολλαπλά οφέλη τόσο για το ίδιο το στέλεχος όσο και για την επιχείρηση. Ειδικότερα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά καλύτερη αντίληψη τον οργανισμό, ενώ ταυτίζεται καλύτερα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Επίσης, το ίδιο το στέλεχος, δεν περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη καριέρα αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα αρκετά επωφελές και την ίδια την επιχείρηση .

Η απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνει το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό. Ακόμα η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα βοηθάει στην κοινωνικοποίηση και τις διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατηρηματική συνεργασία. Βέβαια, αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετικές χώρες

⁶⁷ Χυτήρης, Α. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.

τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁶⁸.

Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

Εντούτοις, αν και η μέθοδος αυτή είναι αρκετά δημοφιλής, χωλαίνει σε κάποια σημεία όπως είναι:

- ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας την βραχυπρόθεσμη ή προσωρινή παραμονή του, να μην δώσει δέουσα σημασία και να εκτελέσει χαλαρά το έργο του,
- να το επηρεάσει αρνητικά ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά,
- να πάρει αρκετό χρόνο ώστε το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα, τις δραστηριότητες, τους ανθρώπους και να αναλάβει δράση,
- ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να «ξεχασθεί» σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητές του για εξέλιξη,
- ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, του νέου τμήματος όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, να αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργασθούν μαζί του.

Οι προαναφερόμενοι κίνδυνοι μπορούν να ελαχιστοποιηθούν, αν γίνει κατάλληλος συντονισμός στις μετακινήσεις. Δηλαδή, αν σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες ή αρμοδιότητες και αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει. Ακόμη, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας και οι προσωπικές ικανότητες αλλά και οι δυσκολίες ή αδυναμίες μετακίνησης, ώστε να εξασφαλίζονται ουσιαστικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο από τους εκάστοτε προϊσταμένους (McCourt and Eldridge 2003)⁶⁹.

- Προσωπική καθοδήγηση από άλλα στελέχη (coaching)

⁶⁸ <https://www.shrm.org/>

⁶⁹ Aidah Nassazi. Title. Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda. 2013

Η καθοδήγηση επιχειρήσεων ή αλλιώς επιχειρηματική καθοδήγηση (business coaching) είναι μία από τις επαγγελματικές προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση με σκοπό να προβεί σε αλλαγές που αφορούν όλους τους τομείς της δραστηριότητάς της.

Αυτό που πραγματικά είναι σημαντικό δεν είναι τόσο να οριοθετήσουμε εννοιολογικά τον όρο business coaching (επιχειρηματική καθοδήγηση) αλλά πως ένας επιχειρηματίας ή η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί πραγματικά να ωφεληθεί ακολουθώντας ένα πρόγραμμα καθοδήγησης.

Το Business Coaching είναι διαφορετικό από άλλες προσεγγίσεις όπως η Εκπαίδευση ή Συμβουλευτική, αλλά και πάλι είναι δύσκολο να οριοθετηθεί γι' αυτό ομαδοποιούνται τα κύρια χαρακτηριστικά του ως εξής (Lefoe, 2000)⁷⁰:

- είναι ένα one to one πρόγραμμα που σκοπό έχει να βοηθήσει στην επιτάχυνση της επιχειρηματικής και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού
- είναι μια ερμηνευμένη λύση συμβουλευτικής που έχει σαν στόχο να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση τους προσωπικούς με τους επιχειρηματικούς στόχους, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και ξεκαθαρίζοντας την αποστολή
- επιταχύνει περισσότερο σε λιγότερο χρόνο και με πιο έξυπνο τρόπο εργασίας,
- βοηθάει στο να αναπτυχθούν εργαλεία, τεχνικές και γνώσεις που χρειάζεται ώστε μετά να δράσουν άμεσα με αυτά,
- επιταχύνει την αναβάθμιση των στελεχών
- υποστηρίζει στην δημιουργία νέας επιχειρησιακής κουλτούρας σχετικά με την δημιουργικότητα, τις αξίες, και την αειφόρα ανάπτυξη,

Το coaching θεωρείται από τις παλαιότερες μεθόδους, ανάπτυξης στελεχών, κατά την οποία ο προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη εργασία. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου είναι ελάχιστο κόστος, καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου, το πραγματικό περιβάλλον εργασίας, η άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, η άμεση εφαρμογή της γνώσης κ.ά.

⁷⁰ Lefoe, G (2000) 'Professional Development through Flexible Delivery'. In Bourdeau, J & Heller, R (eds) Proceedings of ED-MEDIA 2000, World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications, Montréal, pp546—550

Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός και αν έχει συνδυασθεί με μία εκ των προτέρων θεωρητική εκπαίδευση.

Ουσιαστικά, το coaching συμβάλει στην προσωπική ανάπτυξη του στελέχους και την επαγγελματική υποστήριξη για να αντιμετωπίσει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις καινούργιες ανάγκες που προκύπτουν, όπως επίσης και τις αντίστοιχες προκλήσεις. Το Coaching είναι πλέον απαραίτητο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι ηγέτες αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να προχωρήσουν προς τη σωστή κατεύθυνση χωρίς να «προπονήσουν» τα στελέχη τους ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Πετράς, 2015)⁷¹.

- Κηδεμονία από Μέντορα

Το mentoring είναι μια σχετικά αφηρημένη έννοια. Είναι μια εμπειρική σχέση που χτίζεται μέσω της ενδυνάμωσης που δίνει ένα άτομο σε ένα άλλο με την ανταλλαγή της σοφίας του και των γνώσεών του (Kenworthy, 2015)⁷².

Ο όρος mentoring, αναφέρεται στη διαδικασία μεταβίβασης γνώσης και εμπειρίας από τον mentor, με στόχο να γίνει κοινωνός της γνώσης αυτής για τη διαχείριση των προκλήσεων και των διαφόρων ζητημάτων που είναι συνυφασμένα με την εργασιακή του θέση και υπαγορεύονται από το αντικείμενο απασχόλησης. Ο mentor λειτουργεί ουσιαστικά ως πρότυπο για το άτομο, επιδεικνύοντας θετικές προσδοκίες και εμπιστοσύνη στις ικανότητες του τελευταίου να τα καταφέρει και ενθαρρύνοντάς το.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, μέντορας μπορεί να είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ένας εργαζόμενος, ο οποίος είναι έτοιμος για συνταξιοδότηση και γνωρίζει άψογα τη φιλοσοφία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και στόχος είναι η υποστήριξη νέων εργαζομένων και έτσι εξασφαλίζεται, η προσαρμογή τους, η ανάπτυξη των ίδιων αλλά και της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες. Σε αντίθεση με το coaching, ο άμεσος προϊστάμενος (direct manager) του ατόμου δεν έχει

⁷¹ Πετράς Χαράλαμπος, (2015), Η τέχνη του coaching. Εισαγωγή στη θεωρία & πρακτική της Coaching Ψυχολογίας, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις iWrite

⁷²Kenworthy, J. (2015, July 18). What's the difference between coaching, mentoring, counselling, training and managing?.Leadership AnvantEdge. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/whats-difference-between-coaching-mentoring-dr-john-kenworthy>.

άμεση επαφή με τον mentor και δεν εμπλέκεται ενεργά στη διαδικασία, με στόχο να διασφαλιστεί το κλίμα εμπιστοσύνης και εχεμύθειας που αναπτύσσεται με τον mentee, ενισχύοντας τον τελευταίο να θέσει και, μέσω ενδοσκόπησης, να αναζητήσει και να βρει τις δικές του λύσεις στα ζητήματα που τον απασχολούν .

Στην πράξη, αυτή η σχέση προστάτη και προστατευόμενου λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά από το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιο ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν (Kram, 1985)⁷³.

Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, τη μέθοδο αυτή την εφαρμόζουν συστηματικά. Συνήθως αυτό γίνεται ώστε αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση μέντορα. Επιπλέον έτσι εξασφαλίζουν την ομαλή διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης.

Πέρα από τα οφέλη της συγκεκριμένης μεθόδου ανάπτυξης υφίστανται και τα εξής μειονεκτήματα (Miller, 2002)⁷⁴:

- τα στελέχη-μέντορες επιλέγουν και υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν ή που για υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν,
- αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιώνονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης,
- η επιτυχία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως καθοδηγητής,
- ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, π.χ. εθνικότητα, φύλων κα
- η αντίληψη που σχηματίζεται στο εκπαιδευόμενο στέλεχος ότι πρέπει να συνδεθεί με την ομάδα εξουσίας του οργανισμού

Στην βιβλιογραφία οι μέθοδοι προσωπικής καθοδήγησης και κηδεμονίας χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όταν γίνεται αναφορά στη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών υπό καθοδήγηση. Στην πραγματικότητα όμως υπάρχει διαφορά, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με

⁷³ Kram, K. E. (1985). Mentoring at work Developmental relationships in organizational life. Glenview, IL Scott Foresman

⁷⁴ Miller, A. (2002). The way mentoring is going. Paper to the 9th European Mentoring and Coaching Council Conference.

την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι στην προστασία και υποστήριξη του εκπαιδευόμενου, για να σταδιοδρομήσει και εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

- Εμπλοκή σε επιτροπές

Η συμμετοχή αυτή είναι μια ευκαιρία για το προσωπικό να μαθαίνει από τις εμπειρίες ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων, ηγετικών στελεχών της βιομηχανίας ή απλά έξυπνων, σοφών ατόμων που έχουν κάνει τη διαφορά στην κοινωνία⁷⁵.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εξασφαλίσει στο στέλεχος εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, να γνωρίσει και να αντιμετωπίσει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Επιπλέον, η συμμετοχή αυτή δίνει την δυνατότητα να εμπλακεί και μάθει για θέματα ή προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα αυτής. Ακόμη, του δίνεται η δυνατότητα να διερευνήσει και μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης πέρα από συνηθισμένα.

- Συμμετοχής σε ειδικά διοικητικά συμβούλια εκπαιδευομένων

Οι τακτικές συναντήσεις της εταιρείας τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου μπορεί να είναι μια εξαιρετική ευκαιρία μάθησης για τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων που θα συναντηθούν και θα προβληματιστούν για τα οικονομικά, την τεχνολογία, τα προϊόντα, τις εξελίξεις στον κλάδο και τα ρυθμιστικά θέματα⁷⁶.

Συνήθως τα συμβούλια αυτά συστήνονται με σκοπό να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση και μετέχουν μεσαία στελέχη από διάφορα τμήματα προκειμένου να μελετήσουν και να εισηγηθούν σε θέματα ενδιαφέροντος της ανώτατης διοίκησης (π.χ. δομή της επιχείρησης, αναδιοργάνωση, ανταμοιβή εργαζομένων, διατμηματικές συγκρούσεις κλπ).

- Βοηθητική υποστήριξη σε στελέχη

Στην μέθοδο αυτή ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος. Βέβαια η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται (Nassazi, 2013)⁷⁷.

- Από την ικανότητα του στελέχους να διδάξει και συμβουλέψει τον εκπαιδευόμενο

⁷⁵ <https://smallbusiness.chron.com/10-principles-staff-development-50494.html>

⁷⁶ <https://smallbusiness.chron.com/10-principles-staff-development-50494.html>

⁷⁷ Aidah Nassazi. Title. Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda. 2013

- από τη διάθεσή του στελέχους να του αναθέτει ουσιαστικά έργα
- από την διάθεση του στελέχους να μην περιορίζει τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευόμενου
- από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού

- Αναπλήρωση στελέχους Αναπληρωτής – Αντικαταστάτης

Μια ακόμη συνήθης μέθοδος είναι αυτή όπου το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενό του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις. Συνήθως η επιλογή του αναπληρωτή γίνεται από τον προϊστάμενο με έγκριση των ανωτέρων του. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου εξαρτάτε αν διαπροσωπική και εργασιακή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο στελεχών είναι συνεργατική (Nassazi, 2013).

- Σχέδιο διαδοχής

Ο σχεδιασμός διαδοχής προσδιορίζει τις ανάγκες μεγάλης εμβέλειας και καλλιιεργεί το εσωτερικό ταλέντο για να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Τα σχέδια επιτυχίας επικεντρώνονται συνήθως σε μία διαδικασία προετοιμασίας των εργαζομένων για νέους ρόλους στον οργανισμό.

Πολλοί ηγέτες επιχειρήσεων και επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πιστεύουν ότι ο σχεδιασμός διαδοχής είναι μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία περιορίζεται στους μεγαλύτερους οργανισμούς με τα πιο εξελιγμένα τμήματα οργανωτικής ανάπτυξης. Ωστόσο, ο προγραμματισμός διαδοχής μπορεί επίσης να ωφελήσει μικρότερες οργανώσεις με λιγότερους πόρους⁷⁸.

- Διεύρυνση εργασίας και εμπλουτισμός της εργασίας

Η διεύρυνση της εργασίας συνεπάγεται με την επέκταση της εργασίας του υπαλλήλου και την προσθήκη περισσότερων καθηκόντων, συνήθως στο ίδιο επίπεδο πολυπλοκότητας. Ο εμπλουτισμός της εργασίας δημιουργεί μεγαλύτερο βάθος στην εργασία ενός υπαλλήλου μέσω περισσότερου ελέγχου, υπευθυνότητας και διακριτικής ευχέρειας.

Οι οργανισμοί επανασχεδιάζουν συχνά θέσεις εργασίας για να αυξήσουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Ωστόσο, όταν οι θέσεις εργασίας διευρύνονται αλλά δεν

⁷⁸ <https://www.shrm.org/>

εμπλουτίζονται, τα οφέλη από την κινητικότητα είναι δύσκολα. Αν και η διάκριση μεταξύ διεύρυνσης της εργασίας και εμπλουτισμού είναι αρκετά απλή, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αντιλαμβάνονται σωστά τις αλλαγές ως εμπλουτισμό ή ως διεύρυνση⁷⁹.

- Ατομικά σχέδια ανάπτυξης

Το ατομικό σχέδιο ανάπτυξης είναι ένα εργαλείο για την υποστήριξη των εργαζομένων στην επαγγελματική σταδιοδρομία και στην προσωπική ανάπτυξη. Ο πρωταρχικός στόχος του είναι να βοηθήσει τους υπαλλήλους να επιτύχουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους σταδιοδρομίας, καθώς και να βελτιώσουν τις τρέχουσες επιδόσεις στην εργασία. Θεωρείται ως μια εταιρική σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του επιβλέποντος και απαιτεί καλή προετοιμασία και συνεχή ανατροφοδότηση.

Ο ατομικός προγραμματισμός ανάπτυξης ωφελεί τον οργανισμό, καθώς ευθυγραμμίζει τις προσπάθειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων με την αποστολή και τους στόχους του. Κατά την εφαρμογή του, οι επιβλέποντες αναπτύσσουν μια καλύτερη κατανόηση των επαγγελματικών στόχων, των δυνατοτήτων και των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων τους, καταλήγοντας σε πιο ρεαλιστικά σχέδια προσωπικού και ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν με προσωπική ευθύνη την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, αποκτώντας ή ενισχύοντας τις δεξιότητες που χρειάζονται ώστε να παραμείνουν στην τρέχουσα θέση (Nassazi, 2013).

- Διασταυρούμενη εκπαίδευση

Η σταυροειδής κατάρτιση αναφέρεται στην κατάρτιση των υπαλλήλων για την εκτέλεση καθηκόντων εργασίας διαφορετικών από εκείνα που συνήθως έχουν ανατεθεί. Η διατομεακή κατάρτιση μπορεί να είναι μια βραχυπρόθεσμη ή μια συνεχής, προγραμματισμένη διαδικασία. Η σταυροειδής κατάρτιση συνήθως δεν οδηγεί σε άμεση πρόοδο, αλλά δείχνει ότι ένας εργαζόμενος ενδιαφέρεται να μάθει νέες δεξιότητες. Αυτή η πολυμορφία δεξιοτήτων μπορεί να τον βοηθήσει να αποκτήσει προσόντα για μελλοντική εξέλιξη της σταδιοδρομίας.

Οι εργοδότες βρίσκουν αξία στην διατομεακή κατάρτιση, επειδή συνήθως είναι πιο αποτελεσματικές από την πρόσληψη νέων μισθωτών. Πολλοί διευθυντές λαμβάνουν

⁷⁹ <https://www.shrm.org/>

αυτή την αποτελεσματικότητα στο επόμενο επίπεδο αξιοποιώντας την τεχνολογία για να βελτιώσουν τις προσπάθειες διατομεακής κατάρτισης. Αντίστοιχα, πολλοί υπάλληλοι εκτιμούν την διατομεακή κατάρτιση επειδή τους επιτρέπει να διευρύνουν τις δεξιότητές τους (Nassazi, 2013).

Κάθε σταυροειδής κατάρτιση θα πρέπει να ξεκινά με δύο βασικά βήματα: α) τον προσδιορισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε θέση και β) τη διασταύρωση αυτού του καταλόγου γνώσεων και δεξιοτήτων με απογραφή των ικανοτήτων των υπαρχόντων εργαζομένων. Αυτά τα βήματα αποκαλύπτουν τα κενά μεταξύ των σημερινών δεξιοτήτων των εργαζομένων και αυτών που χρειάζονται οι οργανώσεις μελλοντικά⁸⁰.

- Εκτεταμένες αναθέσεις

Τα προγράμματα επιμόρφωσης στο χώρο εργασίας και οι "εκτεταμένες αναθέσεις" δίνουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να μάθουν ενώ εργάζονται. Οι αναπτυξιακές εργασίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες απαραίτητες για θέσεις υψηλότερου επιπέδου.

Η μετάβαση στο επόμενο επίπεδο της επιχείρησης συχνά σημαίνει σωστή εμπειρία. Ωστόσο, πολλοί εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ποιες εμπειρίες είναι αυτές που ωφελούν την εξέλιξη τους. Οι ειδικοί λένε ότι οι άνθρωποι που έχουν εμπειρία και χαρακτηρίζονται ως "επιταχυντές" του δυναμικού και είναι πιο πιθανό να επιτύχουν. Ωστόσο, οι έρευνες έχουν δείξει, ότι οι ηγέτες του πρώτου επιπέδου είναι πιο πιθανό να πετύχουν εάν είχαν διαλειτουργικές εμπειρίες, ενώ οι ηγέτες των μεσαίων επιπέδων είναι πιο πιθανό να πετύχουν εάν είχαν εμπειρίες ώστε αντιμετωπίζουν δύσκολες προκλήσεις (π.χ. μια δύσκολη κατάσταση των εργαζομένων) και οι νέοι ηγέτες της εκτελεστικής εξουσίας είναι πιο πιθανό να επιτύχουν αν είχαν εμπειρίες υψηλού κινδύνου και υψηλής ορατότητας⁸¹.

- Παρακολούθηση εν ώρα εργασίας

Η παρακολούθηση εν ώρα εργασίας απαιτεί κάτι περισσότερο από έναν εργαζόμενο που ακολουθεί έναν συνάδελφό όλη την ημέρα. Οι «Shadowers» (οι εργαζόμενοι που παρακολουθούν), όπως ονομάζονται βλέπουν τον οργανισμό από μια διαφορετική οπτική γωνία και μαθαίνουν από πρώτο χέρι τις προκλήσεις που

⁸⁰ <https://www.shrm.org>

⁸¹ <https://www.shrm.org>

αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε άλλα τμήματα. Αυτή η προοπτική βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τον αντίκτυπο που έχουν οι αποφάσεις τους σε άλλες ομάδες⁸².

- Κέντρα αξιολόγησης

Ένα κέντρο αξιολόγησης δεν είναι αναγκαστικά ένας φυσικός χώρος, όπως μπορεί να υποδηλώνει ο όρος, αλλά ένα πρόγραμμα εργαλείων και ασκήσεων που αποσκοπούν στην εκτίμηση της καταλληλότητας ενός υπαλλήλου ή ενός υποψηφίου για εργασία σε σχέση με ένα συγκεκριμένο ρόλο. Τα κέντρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς επιλογής ή ανάπτυξης και συνήθως πραγματοποιούνται σε μία ή δύο μέρες όπου περιλαμβάνουν πολλούς υπαλλήλους ή υποψηφίους κάθε φορά. Οι αξιολογητές βαθμολογούν τους συμμετέχοντες βάσει τυποποιημένων δραστηριοτήτων, παιχνιδιών και άλλων προσομοιώσεων για να προβλέψουν τις μελλοντικές επιδόσεις των υποψηφίων.

Τα κέντρα αξιολόγησης μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να λάβει αποφάσεις σχετικά με την πλήρωση θέσεων εργασίας, την προώθηση εργαζομένων ή την αναγνώριση των υπαλλήλων για την τοποθέτηση σε διαδοχικά προγράμματα προγραμματισμού⁸³.

- Εταιρικά πανεπιστήμια

Τα εταιρικά πανεπιστήμια επικεντρώνονται κυρίως στις δεξιότητες, στις ειδικές γνώσεις και φήμη, καθώς και στην πιστοποίηση. Σε ένα εταιρικό πανεπιστήμιο, η εστίαση είναι στη μάθηση που θα ωφελήσει τον οργανισμό, όχι μόνο το άτομο. Τα πλεονεκτήματα του τύπου των εταιρικών πανεπιστημίων περιλαμβάνουν στρατηγική ευθυγράμμιση με τους στόχους της εταιρείας, συνεπή ποιότητα και ομοιόμορφα μηνύματα που προσεγγίζουν όλους τους μαθητές. Ένα εταιρικό πανεπιστήμιο αποτελεί επίσης ένα από σύμβολο της δέσμευσης του οργανισμού για εκμάθηση και ανάπτυξη⁸⁴.

- Ηλεκτρονική ανάπτυξη εργαζομένων

Μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης, η επαγγελματική ανάπτυξη εξακολουθεί να είναι επένδυση για τον οργανισμό, αλλά απλούστερη και φθηνότερη από ότι στο παρελθόν.

⁸² <https://www.shrm.org>

⁸³ <https://www.shrm.org>

⁸⁴ <https://www.shrm.org>

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση αποτελεί την πιο εύκολη και ευέλικτη πρόσβαση στη μάθηση στο περιβάλλον της εταιρικής κατάρτισης. Τα μαθήματα μπορούν να προσπελαστούν οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε από οποιαδήποτε κινητή συσκευή, φορητό υπολογιστή, tablet ή επιφάνεια εργασίας.

Τούτο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν ενώ ταξιδεύουν ή βρίσκονται στο σπίτι τους. Σημαίνει επίσης ότι δεν πρέπει όλοι να μάθουν την ίδια στιγμή. Ο καθένας έχει τα δικά του πολυάσχολα προγράμματα, έτσι οι εργαζόμενοι να μπορούν να έχουν πρόσβαση στη μάθησή τους όταν έχουν χρόνο.

Παρόλα αυτά, για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων που εμπλέκονται η εκπαίδευση αυτής της μορφής θα πρέπει να παρέχει περιεχόμενο σε μικρά, εύκολα κατανοητά κομμάτια. Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να κατανοήσουν πώς το περιεχόμενο θα τους βοηθήσει να κάνουν την δουλειά τους καλύτερα και αφορούν θέματα που σχετίζονται με συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους.⁸⁵

3.3. Εμπόδια και Αιτίες αποτυχίας.

Οι έξυπνοι στρατηγικοί ηγέτες έχουν μια έντονη κατανόηση του γεγονότος ότι οι άνθρωποι που εργάζονται μαζί τους κάθε μέρα είναι ο μοναδικός μεγαλύτερος πόρος της επιχείρησης. Δυστυχώς, αυτό το πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο είναι επίσης συχνά υποανάπτυκτο και ανεπαρκώς αξιοποιημένο.

Η ελλείπει ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης στην τρέχουσα απασχόλησή τους, οδηγεί πολλούς υπάλληλους υψηλού δυναμικού να προχωρήσουν σε οργανισμούς που προωθούν την ανάπτυξή τους. Οι συνέπιες για τους οργανισμούς που δεν επιθυμούν ή δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις μεθόδους κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού τους είναι άμεσες τόσο σε υλικό όσο και σε άυλο κόστος.

Ωστόσο, τα χρήματα και ο χρόνος που χρειάζεται για να προσληφθούν, να προσανατολιστούν και να εκπαιδευθούν νέους εργαζόμενους θα μπορούσαν να δαπανηθούν στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση των ταλέντων και των συμπερόντων των υπαρχόντων υπαλλήλων.

⁸⁵ <https://www.wiziq.com/employee-training/>

Στα πλαίσια της ανάπτυξης εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, εκτός από την επιτυχία ολοκλήρωσης της υπάρχει και η αποτυχία. Η διάρθρωση μιας πρωτοβουλίας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Οι οργανισμοί θα πρέπει να καταλήξουν σε ένα καλά διαρθρωμένο σχέδιο δράσης, σε υλοποιήσιμους στόχους και στα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα. Εάν οι στόχοι δεν είναι καλά δομημένοι, υλοποιήσιμοι ή λογικοί, οι πιθανότητες είναι υψηλές ώστε οι υπάλληλοί να απεμπλακούν⁸⁶.

Ακόμη το χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης είναι ένα ιδιαίτερα διαρθρωμένο γεγονός που περιλαμβάνει σαφώς δηλωμένα αποτελέσματα της διαδικασίας, τα βήματα για επίτευξη και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Εάν το χρονοδιάγραμμα είναι ακατάλληλα δομημένο ή η διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής πρωτοβουλίας πραγματοποιείται σε ακατάλληλο χρόνο τότε αυξάνονται οι πιθανότητες αποτυχίας.

Συχνά, πολλοί εργαζόμενοι στερούνται ενδιαφέροντος σε πολυάσχολες περιόδους και μπορεί να μην δουν τα οφέλη ή την αξία κατάρτισης. Ενώ η πρόθεση μπορεί να είναι ευγενής, το αποτέλεσμα είναι κατά πολύ μακριά από το ιδανικό. Μερικοί εργαζόμενοι ενδέχεται να παραλείπουν ή να αφήνουν τις συνεδρίες νωρίτερα, εάν δεν είναι σωστό το χρονοδιάγραμμα (Phillips, 2002)⁸⁷.

Ο σχεδιασμός είναι το κλειδί για την επιτυχία ενός προγράμματος. Οι έγκαιρες προετοιμασίες πρέπει να διαρκέσουν πολύ για να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευσή θα είναι αποτελεσματική. Οι περισσότερες εκπαιδευτικές συνεδρίες πραγματοποιούνται εκτός των κανονικών ωρών εργασίας και οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν να ακολουθούν προγράμματα κατάρτισης στον δικό τους χρόνο. όμως, Ωστόσο, οι ωρομίσθιοι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται στην κατάρτιση στον δικό τους χρόνο χωρίς να αποζημιώνονται επαρκώς (Phillips, 2002).

Η ενθάρρυνση δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητα σε χρηματικούς όρους. Οι εργαζόμενοι ανυπομονούν να κερδίσουν κάτι από την πρωτοβουλία. Ένα μόνους ή η απόκτηση μιας νέας ικανότητας μπορεί να είναι το μόνο που χρειάζεται. Είναι ευθύνη της διοικήσεως να κάνει τους υπαλλήλους να γνωρίζουν ότι έχουν κάτι να κερδίσουν από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία.

⁸⁶ <https://www.shrm.org/>

⁸⁷ Phillips, P. P. and J. J. Phillips. 2002. Eleven reasons why training and development fails . . . and what you can do about it. Training 39: 78–85

Παράλληλα, οι εξωτερικοί παράγοντες όπως το ηθικό των εργαζομένων μπορεί να κάνουν την διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας.

Συγκεντρωτικά οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν την αποτυχία είναι⁸⁸:

- η απάθεια προς το ανώτερο διοικητικό προσωπικό τα άτομα δηλαδή που προσφέρουν απλά εθελοντική εργασία
- η ανεπαρκής στελέχωση του προσωπικού, τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα, καθώς και οι λάθος στρατηγικές
- όταν η κατάρτιση είναι υπερβολικά θεωρητική ή εντελώς διαφορετική από τον πραγματικό χώρο εργασίας
- ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της εφαρμογής
- η έλλειψη παρακολούθησης.
- Αδυναμία παροχής κινήτρων

Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων, όπως προβλήματα χρηματοδότησης, έλλειψη αναλυτικών στοιχείων και μετρήσεων, θέματα διαφορετικότητας και γενετικές διαφορές. Οι ειδικές προκλήσεις πηγάζουν από το σημερινό οικονομικό κλίμα και τα διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας.

Ορισμένα τυπικά εμπόδια για τα προγράμματα ανάπτυξης υπαλλήλων περιλαμβάνουν τα εξής (Phillips, 2002).:

- Έλλειψη λογοδοσίας. Λίγοι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ευθύνη των διευθυντικών στελεχών ή των στελεχών για την ανάπτυξη των άμεσων εκθέσεων τους.
- Έλλειψη ικανότητας ανάπτυξης ταλέντων. Οι έρευνες δείχνουν ότι λίγες οργανώσεις έχουν τη διοικητική ικανότητα να αυξάνουν το ανθρώπινο δυναμικό ή να παρέχουν ανατροφοδότηση για την υποστήριξη της ανάπτυξης του.
- Έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ ανθρώπινου κεφαλαίου και επιχειρηματικής στρατηγικής. Λιγότερο από έναν στους πέντε οργανισμούς ευθυγραμμίζει σταθερά τις εργατικές και επιχειρηματικές στρατηγικές.
- Ασυνεπής εκτέλεση. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν στη διάθεσή τους θεμελιώδεις διαδικασίες, όπως τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, τα αναπτυξιακά

⁸⁸ <https://www.shrm.org/>

προγράμματα υψηλού δυναμικού και τον προγραμματισμό διαδοχής, αλλά λίγοι εργοδότες εκτελούν αυτά τα προγράμματα με συνέπεια.

- Περιορισμένη χρήση σημαντικών αναλυτικών στοιχείων. Λίγοι εργοδότες παρακολουθούν τις μετρήσεις που έχουν σημασία, όπως η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων διαχείρισης ταλέντων.

Συνοψίζοντας, η ανάπτυξη των εργαζομένων αναγνωρίζεται σχεδόν παγκοσμίως ως στρατηγικό εργαλείο για τη συνεχή ανάπτυξη, παραγωγικότητα και ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί πολύτιμους εργαζόμενους. Εάν οι οργανώσεις παραμελούν ορισμένες προκλήσεις, τότε η διαδικασία ανάπτυξης των εργαζομένων θα είναι δυσκίνητη για την οργάνωση, απογοητευτική για τους υπαλλήλους και με αβέβαιη αξία και για τα δύο. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα εξετάσουμε την συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω μιας μελέτης περίπτωσης ενός ηγετικού ομίλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου Quest - Μελέτη περίπτωσης

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται μελέτη σχετικά με την συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, παρουσιάζεται ο διακεκριμένος όμιλος Quest που λειτουργεί στον ελληνικό χώρο. Σκοπός είναι η αναλυτική περιγραφή των μεθόδων ανάπτυξης και εξέλιξης προσωπικού καθώς και των μεθόδων και πρακτικών επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί αυτό. Η κατανόηση των ακολουθούμενων διαδικασιών και γενικά της δόμησης του συστήματος του βοηθάει στο να γίνει αντιληπτό ότι η επικοινωνία συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός πιο παραγωγικού και ταλαντούχου εργατικού δυναμικού.

Αρχικά, αναλύεται το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο όμιλος, οι αρχές και η φιλοσοφία του, ενώ στην μετέπειτα ανάλυση που ακολουθεί παρουσιάζονται οι στρατηγικές επικοινωνίας που βοηθούν στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

4.1. Ο όμιλος

Ο Όμιλος Quest είναι ένας από τους μεγαλύτερους, δυναμικά αναπτυσσόμενος σε στερεή οικονομική βάση, Ελληνικός Όμιλος Εταιρειών. Η Quest Συμμετοχών Α.Ε. μητρική εταιρεία του Ομίλου, ιδρύθηκε το 1981 ως Info-Quest Ε.Π.Ε. και είναι εισηγμένη στο ΧΑ από το 1998. Ο Όμιλος, είναι πρωτοπόρος στον τομέα της Τεχνολογίας, και έχει συνδέσει το όνομά του με την ανάπτυξη της αγοράς της Πληροφορικής αλλά και με την εισαγωγή και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα.

Σήμερα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στους τομείς του Εμπορίου Προϊόντων Πληροφορικής, τις Υπηρεσίες Πληροφορικής, των Χρηματοοικονομικών-Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, των Ταχυμεταφορών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών και της Πράσινης Ενέργειας, με παρουσία που εκτείνεται στην Ελλάδα, την Νοτιοανατολική Μεσόγειο και την Ευρώπη.

Παράλληλα, οι εταιρείες του Ομίλου, απασχολούν περισσότερα από 1.700 εξειδικευμένα στελέχη και επαγγελματίες και συνεργάζονται με τις μεγαλύτερες εταιρείες σε διεθνές επίπεδο, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία. Καταφέρνουν να εξυπηρετούν όλο το εύρος της αγοράς, από τις μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, μέχρι και τον τελικό καταναλωτή, ενώ διαθέτουν ισχυρή

χρηματοοικονομική βάση, υψηλή τεχνογνωσία και θετικές προοπτικές, η κάθε μία στον τομέα της.

Επιπλέον, έχοντας στο ενεργητικό του μια σειρά επιτυχημένων επιχειρηματικά κινήσεων, διευρύνει συνεχώς τις δραστηριότητές του σε νέους τομείς, εντάσσοντας στο επιχειρηματικό του σχήμα, εταιρείες που καθορίζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

4.2. Η φιλοσοφία

Τον κεντρικό πυρήνα της φιλοσοφίας και της στρατηγικής του Ομίλου Quest αποτελεί η εξέλιξη, με βάση της αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και κινητήριο δύναμη τις αξίες και τους ανθρώπους και διέπει συνολικά τον τρόπο που οι εταιρείες του Ομίλου δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται.

Ο Όμιλος Quest αλληλεπιδρά με πολλές και διαφορετικές κοινωνικές ομάδες, και προβαίνει συστηματικά σε διαβούλευση με αυτά για τον εντοπισμό και ανάδειξη των προσδοκιών τους από τον Όμιλο και την κατανόηση του βαθμού που οι δράσεις του Ομίλου καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός και δέσμευση του Ομίλου Quest και των εταιρειών του είναι η βιώσιμη ανάπτυξη και η διαρκής επιδίωξη του «καλώς επιχειρείν». Ο Όμιλος Quest, έχοντας επίγνωση του ρόλου, συμβάλλει από την ίδρυσή του στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των συνθηκών του κοινωνικού συνόλου, με προσανατολισμό την επιδίωξη της διαρκούς ανάπτυξης, τον εκσυγχρονισμό, τη βελτίωση του επιχειρηματικού και εργασιακού περιβάλλοντος, την ανάπτυξη νέων θέσεων εργασίας, τη βελτίωση του επιπέδου ζωής, την άνοδο του κοινωνικού συνόλου.

4.3. Η συνεισφορά στον κλάδο της Πληροφορικής -Νέων Τεχνολογιών και στην Ποιοτική Εκπαίδευση

Η Info Quest Technologies και ο Όμιλος ευρύτερα, συμπληρώνουν 38 χρόνια δράσης στον τομέα της Πληροφορικής και ενεργής συμμετοχής στη διαμόρφωση του κλάδου, έχουν καταφέρει να καταγράψουν στο ενεργητικό τους την εξελικτική πορεία της διάδοσης των νέων τεχνολογιών στην ελληνική κοινωνία, έχοντας συμβάλει:

- Στη διαμόρφωση και εξέλιξη της ελληνικής αγοράς πληροφορικής
- Στην ανάπτυξη και διάδοση των νέων τεχνολογιών στη χώρα
- Στην εισαγωγή και χρήση της πληροφορικής στην παιδεία
- Στη διάδοση και χρήση της πληροφορικής στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο
- Στην εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Στη δημιουργία των νέων θεσμικών πλαισίων για την αποδοχή και χρήση των νέων τεχνολογιών
- Στον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του επιπέδου ζωής του Έλληνα πολίτη

Γενικότερα, η Info Quest Technologies αποτελεί μέρος μιας μακρινής εφοδιαστικής αλυσίδας προϊόντων και υπηρεσιών που συνδέει τον κατασκευαστή με τον πελάτη. Ως συνέπεια αυτού, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η υποστήριξη αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζονται από την ικανότητα των προμηθευτών ή και των συνεργατών να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προδιαγραφές που θέτει ο Όμιλος.

Η εταιρεία, με δεδομένη την ηγετική θέση που κατέχει στην αγορά και τη συνεχή στόχευση στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στην αιχμή της τεχνολογίας, επιλέγει καταξιωμένους προμηθευτές, με καλή φήμη παγκοσμίως και ισχυρή προσήλωση στις καλές εργασιακές πρακτικές. Τονίζεται ότι εφαρμόζει τις Πολιτικές του Ομίλου που προσδιορίζουν τη σχέση των εταιρειών με τους προμηθευτές και συνεργάτες τους, τις Διαδικασίες για την επιλογή και την ετήσια αξιολόγηση προμηθευτών και συνεργατών, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015, καθώς και τον Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών (Supplier Code of Product).

Η Info Quest Technologies, υλοποιώντας το Όραμα του Ομίλου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, που συνοψίζεται στο τρίπτυχο «Τεχνολογία, Καινοτομία, Επιχειρηματικότητα», διαχρονικά κοντά στην εκπαιδευτική κοινότητα, συστηματικά υποστηρίζει με δράσεις, προϊόντα και υπηρεσίες φορείς και οργανισμούς, προάγοντας και ενισχύοντας την αξιοποίηση της τεχνολογίας της Πληροφορικής στην εκπαιδευτική διαδικασία. Όμως η ναυαρχίδα των δράσεων της εταιρείας είναι το πρόγραμμα «Συναρμολογώντας τον Υπολογιστή Quest», το μοναδικό για τα ελληνικά δεδομένα, πρόγραμμα φιλοξενίας μαθητών δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων στις εγκαταστάσεις παραγωγής και διακίνησης του ηλεκτρονικού υπολογιστή Quest, που υλοποιεί συστηματικά τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Ο απώτερος στόχος του προγράμματος είναι να προσφερθεί στους μαθητές Γυμνασίου και Λυκείου, μια ουσιαστική εμπειρία

εξοικείωσης με την κατασκευή των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μία παρουσίαση των σύγχρονων τάσεων στον χώρο της τεχνολογίας, αλλά και μια πρώτη γνωριμία με ένα δομημένο εταιρικό περιβάλλον και στελέχη με εμπειρία και ικανότητα να μεταδώσουν τη γνώση τους και να ενθαρρύνουν την καινοτομία.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία, συνδέοντας την ποιοτική εκπαίδευση με την προσπάθεια για πλήρη απασχόληση, συνεργάζονται σταθερά με τα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, και προσφέρει τη δυνατότητα στους φοιτητές να κάνουν πρακτική άσκηση.

Η Διοίκηση του Ομίλου Quest, υιοθετεί εθνικά και διεθνή πρότυπα και πρωτοβουλίες, όπως οι 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα δικαιώματα, την Εργασία, το Περιβάλλον και την Καταπολέμηση της Διαφθοράς και συμμορφώνεται με τον Ελληνικό Κώδικα Βιωσιμότητα. Παράλληλα, στοχεύει στην ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών για τη στρατηγική του Ομίλου Quest γενικότερα, αλλά και ειδικότερα των εταιρειών Info Quest Technologies, Uni Systems, iSquare και ACS γύρω από τα κύρια θέματα βιώσιμης ανάπτυξης.

4.3. Το ανθρώπινο δυναμικό

Το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει αναγνωρισθεί ως βασικό κεφάλαιο δημιουργίας αξίας για τον Όμιλο Quest. Μέρος της στρατηγικής και της κουλτούρας του Ομίλου αποτελεί η φροντίδα, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων, η προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών, η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και της διαφορετικότητας, καθώς και η εξάλειψη πιθανών κινδύνων που μπορεί να συνδέονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα στην εργασία.

Σε όλες τις εταιρείες του Ομίλου Quest, εφαρμόζεται η Πολιτική Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου, δίνοντας ευκαιρίες σε νέους ανθρώπους, συμβάλλοντας στον περιορισμό της διαρροής πνευματικού κεφαλαίου, στη μείωση της ανεργίας και στη διάδοση τεχνογνωσίας στην εγχώρια αγορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλά από τα στελέχη της ελληνικής αγοράς πληροφορικής, έχουν υπάρξει εργαζόμενοι των εταιρειών του Ομίλου Quest, ακολουθώντας στη συνέχεια μία εξελικτική πορεία στην αγορά.

Ωστόσο, ουσιαστική προτεραιότητα είναι η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους, εργαζομένους και υποψηφίους. Ο Όμιλος έχει θεσπίσει πολιτικές Εργασιακών Σχέσεων, Προσλήψεων, Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και Διαχείρισης Απόδοσης, Πολιτική Αμοιβών και Παροχών και αναπτύσσει πολιτικές Ταλέντων και Διαδοχής, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που προάγει τη διαφάνεια. Δεν παραλείπετε να υποστηρίζεται πλήρως και με απόλυτη συνέπεια η αρχή του σεβασμού και της ίσης μεταχείρισης όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως φύλου και θέσης στο οργανόγραμμα και ενθαρρύνεται η επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών, με την παροχή ίσων ευκαιριών σε θέματα αμοιβής και επαγγελματικής ανέλιξης.

Σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη πορεία του Ομίλου Quest, αποτελεί η δημιουργία ενός ουσιαστικού διαύλου επικοινωνίας Διοίκησης - Εργαζομένων, ο οποίος διασφαλίζει ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης. Η Διοίκηση του Ομίλου επιδιώκει τη συστηματική πληροφόρηση των Εργαζομένων, καθώς και την έγκαιρη προειδοποίηση σε θέματα σημαντικών αλλαγών, σε τομείς όπως η Υγεία και Ασφάλεια, οι Οργανωτικές και οι Επιχειρηματικές αλλαγές και σε γενικότερης φύσεως αλλαγές μεγάλης κλίμακος. Στο πλαίσιο διασφάλισης κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης στον Όμιλο, ακολουθείται η προσέγγιση “Ανοικτές Πόρτες”, που εξασφαλίζει την αμεσότητα και δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να συζητούν με τη Διοίκηση και να μοιράζονται προβληματισμούς και απόψεις για θέματα που αφορούν στην εργασία τους.

4.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί κύρια προτεραιότητα για τον Όμιλο Quest και μέρος της κουλτούρας του. Ο Όμιλος διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού, που με δομημένο και οργανωμένο τρόπο σχεδιάζει και υλοποιεί σε όλες τις εταιρείες, ένα ευρύ πρόγραμμα επιμόρφωσης για όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά, βελτιώνοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εργασιακή τους συμπεριφορά. Επίσης, τους παρέχεται η δυνατότητα, όταν το επιθυμούν, να παρακολουθήσουν με δική τους πρωτοβουλία κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης της επιλογής τους.

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση του Ομίλου στην ανάπτυξη των εργαζομένων και με δεδομένη τη φύση των δραστηριοτήτων του Ομίλου, που σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι εντάσεως εργασίας και ποιότητας Ανθρώπινου Δυναμικού, συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και της επίτευξης των στόχων του. Επιπλέον, εξασφαλίζει την καλύτερη εξυπηρέτηση και μεταφορά τεχνογνωσίας στους πελάτες και τη διατήρηση ατόμων υψηλού επιπέδου στον Όμιλο. Ταυτόχρονα εφοδιάζει τους εργαζομένους με γνώσεις και δεξιότητες, που τους βοηθούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις εργασίας στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο, ψηφιακό κόσμο, αλλά και να εφοδιαστούν με εργαλεία για τη μελλοντική τους εξέλιξη.

Πολιτική Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης

Ο Όμιλος έχει θεσπίσει Πολιτική Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης, για να διασφαλίσει τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται η διαδικασία εκπαίδευσης, από όλες τις εταιρείες του. Η εφαρμογή των διαδικασιών που απορρέουν από την Πολιτική αυτή εντάσσονται στο Σύστημα Διαδικασιών και Πολιτικών των εταιρειών του Ομίλου. Το πλάνο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού υλοποιείται σε όλο το εύρος του Ομίλου, καλύπτοντας τομείς όπως η Ανάπτυξη Διοικητικών Δεξιοτήτων, η δημιουργία Ομιλικής Κουλτούρας και η εκπαίδευση σε εξειδικευμένες Τεχνικές και Επαγγελματικές περιοχές.

Οι επιμέρους στόχοι του τμήματος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Οργανισμού αποτελούν η ανάπτυξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων του Ομίλου με τις αξίες, τις συμπεριφορές και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ανταπόκριση των τελευταίων στους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού, καθώς και η αξιοποίηση συστημάτων και διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού για τη διαρκή ενίσχυση μίας κουλτούρας υψηλής απόδοσης, με έμφαση στην αξιοκρατία και τη συνεργασία.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων του Ομίλου περιλαμβάνει:

- Ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων
- Τεχνικές και επαγγελματικές εκπαιδεύσεις

- Εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και πιστοποίησης βάσει αναγνωρισμένων αναγκών
- Εξειδικευμένα προγράμματα για τους high potential (ταλέντα) εργαζόμενους στον όμιλο.

➤ Διαχείριση Ταλέντων

Το πρόγραμμα Talent Management αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα υλοποίησης για τον όμιλο Quest. Το πρόγραμμα έχει κύριους άξονες το Talent Development, για τη διατήρηση στον Οργανισμό των ταλέντων (Στελέχη με υψηλή απόδοση και προοπτική - High Performers και High Potentials) και το Talent Attraction, για τον εντοπισμό και την πρόσληψη νέων ταλέντων. Για τα ταλέντα έχει σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα ανάπτυξης το οποίο επαναλαμβάνεται κάθε 2 έτη περίπου. Επίσης έχει σχεδιαστεί η στρατηγική διακράτησης ταλέντων και το σχετικό πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει τις παρακάτω αναπτυξιακές ενέργειες:

- Leadership programs σε συνεργασία με εξωτερικό προμηθευτή
- Executive programs σε συνεργασία με business school του εξωτερικού
- Action learning teams σε συνεργασία με εξωτερικό προμηθευτή
- Leadership series σε συνεργασία με την Alba
- Mentoring συνεργασία με εξωτερικό προμηθευτή
- Δημιουργία ατομικών πλάνων ανάπτυξης
- Learning paths μέσω της πλατφόρμας Linked

➤ Succession Plan / replacement Planning

Επίσης, το 2018 σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε το πρόγραμμα “Succession Replacement Planning”, στο πλαίσιο του οποίου καταγράφηκαν οι διάδοχοι (successors) για όλες τις διευθυντικές θέσεις των εταιρειών. Στο πλάνο διαδοχής συμπεριλήφθηκαν και μη διοικητικές θέσεις που είναι σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία κάθε τμήματος (critical positions).

➤ Διαρκής Εκπαίδευση

Mini MBA

Το πρόγραμμα Quest Mini MBA, υλοποιείται κάθε δύο έτη. Έχει σχεδιαστεί από το ALBA, αποκλειστικά για τις ανάγκες του Ομίλου, με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις που είναι απαραίτητες στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην ανάπτυξη μιας ευρύτερης στρατηγικής οπτικής. Κάθε διετία επιλεγμένοι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε ενότητες, όπως διαχείριση της αλλαγής, καινοτομία, διαμόρφωση στρατηγικής, οικονομικά, management, marketing, κ.λπ. και εξοπλίζονται με γνώσεις που προσδίδουν αξία στους ίδιους και στον Οργανισμό.

Πρόγραμμα C-Suite - Executive leadership

Ένα ακόμη πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε το 2018. Το εξειδικευμένο πρόγραμμα για τους Managers και Προϊσταμένους (C-level Series) του Ομίλου, με αντικείμενο τα νέα δεδομένα στα επιχειρηματικά μοντέλα και το agility. Ειδικότερα, το πρόγραμμα ανέλυσε σύγχρονες επιχειρησιακές αντιλήψεις και προετοίμασε τους συμμετέχοντες στη βέλτιστη διαχείριση μελλοντικών προκλήσεων με σημαντικό σύμμαχο το agility και την αμφιδεξιότητα (ambidexterity).

Πρόγραμμα Managing and Leading Change

Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε το ανάπτυξης για τους Managers όλων των εταιρειών του Ομίλου. Το πρόγραμμα αφορούσε στην ανάπτυξη ιδιοτήτων σημαντικών για την επιτυχή διεκπεραίωση του ρόλου του Manager και υλοποιήθηκε σε συνεργασία με το ALBA.

Προγράμματα e-Learning

Επίσης, αξιοποιώντας την πληθώρα των διαθέσιμων εξειδικευμένων online προγραμμάτων εκπαίδευσης, η Uni Systems συνέχισε να παρέχει στους εργαζομένους της τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν on-line courses αξιοποιώντας διεθνείς πλατφόρμες e-Learning, όπως το LinkedIn Learning και Lynda Με δεδομένη την πολύ καλή ανταπόκριση και αξιοποίηση των προγραμμάτων, στόχος τα επόμενα έτη να δωθεί δυνατότητα και στις άλλες εταιρείες του Ομίλου.

Τεχνικές και Επαγγελματικές Εκπαιδύσει

Οι τεχνικές εκπαιδύσεις πραγματοποιούνται σε κάθε εταιρεία σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες τους. Την ευθύνη σχεδιασμού και συντονισμού των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε soft skills, leadership και mini MBA, έχει το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού (Training & Development department). Για τη διεκπεραίωση των προγραμμάτων, απαιτείται η συνεργασία με τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιρειών. Την ευθύνη για την ανάπτυξη τεχνικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων έχουν οι Διευθυντές των τμημάτων σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της εκάστοτε Εταιρείας.

Πρόγραμμα “Living our Values”

Με στόχο την επικοινωνία των αξιών και των αρχών του Ομίλου σε συνεχή βάση, αλλά και την ανάδειξη πρωτοβουλιών ατομικών ή εταιρικών, τη σύσφιξη σχέσεων και τη δημιουργία κοινές αξίες των εργαζομένων στις διαφορετικές εταιρείες του Ομίλου και, με βιωματικό τρόπο, να αποτελούν γνώμονα δράσης στην καθημερινή εργασία.

Ομιλικό portal “HereWeAre”

Επίσης με στόχο την επικοινωνία των αξιών και των αρχών του Ομίλου σε συνεχή βάση, αλλά και την ανάδειξη πρωτοβουλιών ατομικών ή εταιρικών, τη σύσφιξη σχέσεων και τη δημιουργία ενιαίας κουλτούρας, ο Όμιλος διαθέτει το εξειδικευμένο Portal “HereWeAre”.

Αξιολόγηση ανθρωπινού δυναμικού

Η διαδικασία αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία ανάπτυξης των εργαζομένων. Πραγματοποιείται μία φορά τον χρόνο, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου και υποβολής σχολίων από τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του και με προσωπική συνέντευξη, όπου συμφωνούνται οι ατομικοί

στόχοι κάθε εργαζόμενου για το επόμενο έτος, καθώς και οι περιοχές προσωπικής βελτίωσης. Σημειώνεται ότι η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται για το σύνολο των εργαζομένων του Ομίλου (ποσοστό 100%), οι οποίοι εν συνεχεία ενημερώνονται από τους προϊστάμενούς τους για την επίδοση και την εξέλιξή τους.

4.5. Στρατηγικές επικοινωνίας

Όπως προαναφέρθηκε, όλες οι εταιρείες του Ομίλου, διερευνούν συστηματικά τις ανάγκες του Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσω καθημερινής επικοινωνίας, συστημάτων διαχείρισης και ανάπτυξης, που διασφαλίζουν την ισότητα και δικαιοσύνη στην Εργασία.

Η επικοινωνία Εργαζομένων - Διοίκησης ενισχύεται με την αξιοποίηση επιλεγμένων μηχανισμών, πρακτικών και δράσεων όπως:

- Εσωτερικό δίκτυο (Intranet), με συνεχή ενημέρωση γύρω από τον Όμιλο και τις δραστηριότητές του.
- Η Web Εφαρμογή “HereWeAre”, που εστιάζει στις δράσεις ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Ετήσια Αξιολόγηση του συνόλου των εργαζομένων, αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους εργαζόμενους, ο καθώς και αξιολόγηση 360 για τους Διευθυντές.
- Ηλεκτρονικό Σύστημα Οργάνωσης και Εξυπηρέτησης Ανθρώπινου Δυναμικού “Orion”.
- Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων (κάθε δύο έτη).
- Πρόγραμμα “Living our Values”, για τη βιωματική ανάδειξη και κατανόηση των Αρχών και Αξιών του Ομίλου.
- Συναντήσεις Διευθυντών, Προϊσταμένων Ομίλου, καθώς και Ετήσιες συναντήσεις εταιρειών

Οι διοικήσεις όλων των εταιρειών του ομίλου διαχειρίζονται την ευθύνη για την εσωτερική επικοινωνία και επικοινωνία των εργαζομένων. Τα θέματα ανθρωπίνων πόρων τείνουν να αντιμετωπίζονται σε επίσημη και προγραμματισμένη βάση. Οι προσανατολισμοί, αξιολογήσεις και οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας είναι μερικά από αυτά.

Η συμμετοχή στις ανάγκες του προσωπικού για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας επιτρέπει επίσης στην επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και να διατηρήσει τους εργαζόμενους που θα μπορούσαν διαφορετικά να αναζητήσουν ευκαιρίες σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μηνιαίων επιχειρησιακών συνεδριάσεων και λιγότερο επίσημες συζητήσεις με το προσωπικό σε καθημερινή βάση σχετικά με τις προσδοκίες της εταιρείας, την αποστολή της εταιρείας και το όραμα, καθώς και το ρόλο του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Οι περιλήψεις από συναντήσεις μοιράζονται στο προσωπικό που δεν μπορεί να παρευρεθεί όπως και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όπου παρέχει ομοιόμορφα μηνύματα και φτάνει σε όλους σε όλες τις τοποθεσίες ταυτόχρονα. Αλλά η ποιότητα του η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι ρηχή. Σε αυτό το γρήγορο περιβάλλον, το e-mail μπορεί εύκολα να αγνοηθεί. Οι μηνιαίες επιχειρησιακές συναντήσεις που πραγματοποιούνται σε μία από τις δύο πρωτεύουσες τοποθεσίες είναι οι καλύτερες μέθοδοι για την αμφίδρομη επικοινωνία όταν ο στόχος είναι να μοιράζονται πληροφορίες με όλους τους υπαλλήλους ταυτόχρονα.

Οι ολιστικές πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη και στην δημιουργία μιας ανοιχτής ατμόσφαιρα στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να επικοινωνούν, να συμβάλλουν στην επιτυχία του ομίλου και στο επιθυμητό μέρος όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι καθημερινά.

Βέβαια σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το εσωτερικό δίκτυο του Ομίλου αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο της εσωτερικής επικοινωνίας. Αποσκοπεί στην άμεση ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις, τα νέα και τις αποφάσεις που αφορούν στον Όμιλο και τις εταιρείες του. Περιλαμβάνει την εφαρμογή «Uranus», που επιτρέπει την πρόσβαση των εργαζομένων, από ένα σημείο στο σύνολο των εταιρικών πόρων που τους αφορούν, την εφαρμογή «KYROS», που λειτουργεί ως καθημερινό ενημερωτικό bulleting και την εφαρμογή «HereWeAre», που εστιάζει στις δράσεις ανάπτυξης του προσωπικού.

4.6. Η συμβολή της επικοινωνίας στην ανάπτυξη προσωπικού

Όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί κύρια προτεραιότητα για τον Όμιλο Quest και μέρος της κουλτούρας του. Επιπλέον, ο Όμιλος διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα Εκπαίδευσης και

Ανάπτυξης Προσωπικού το οποίο υλοποιεί σε όλες τις εταιρείες, ένα ευρύ πρόγραμμα επιμόρφωσης για όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων. Παράλληλα, προκειμένου να ενισχυθεί η σχέση επικοινωνίας Εργαζομένων - Διοίκησης έχουν επιλεγθεί μηχανισμοί, πρακτικές και δράσεις που συμβάλουν ταυτόχρονα και στην ανάπτυξη του.

Το Εσωτερικό δίκτυο (Intranet), το οποίο παρέχει συνεχή ενημέρωση γύρω από τον Όμιλο και τις δραστηριότητές του. Κατ' ουσία, ένα intranet (ενδοδίκτυο) είναι ένα εμπιστευτικό επιχειρηματικό δίκτυο όπου μέσω αυτού παρέχονται πολλές πληροφορίες και οι πολιτικές της εταιρείας. Σχετικά τώρα με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων συμβάλει στην διατήρηση της καλής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ομίλου. Ειδικότερα μέσω αυτού η διοίκηση επικοινωνεί και πληροφορεί όλους τους ενδιαφερόμενους, δηλαδή υπάρχει μια διαρκής επικοινωνία σχετικά με τις διαδικασίες και προγράμματα αξιολόγησης, τις πολιτικές εργαζομένων, τις φόρμες εξόδων και τις ετήσιες αιτήσεις αδειών, τις εκπτώσεις προσωπικού, και τις νέες θέσεις εργασίας. Γεγονός που ενθαρρύνει επίσης την υγιή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων καθώς κάθε άτομο γνωρίζει τι επιτελούν οι συνεργάτες του και πως μπορεί ο ίδιος να εμπλακεί ώστε να αναπτυχθεί.

Ουσιαστικότερο, εργαλείο επικοινωνίας που εστιάζει στις δράσεις ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι η Web Εφαρμογή “HereWeAre”. Το εξειδικευμένο αυτό Portal είναι ένας δικτυακός τόπος για το ανθρώπινο δυναμικό. Κύριος στόχος της είναι επικοινωνία των αξιών και των αρχών του Ομίλου σε συνεχή βάση, αλλά και η ανάδειξη πρωτοβουλιών ατομικών ή εταιρικών, η σύσφιξη σχέσεων και τη δημιουργία ενιαίας κουλτούρας. Η μορφή αυτής της επικοινωνίας εστιάζει στις δράσεις ανάπτυξης προσωπικού και παρέχει κίνητρα εξέλιξης δεξιοτήτων και ομαδικότητας. Επιπλέον, βοηθάει στο να γίνει κατανοητό που πρέπει να εισαχθούν νέα προγράμματα κατάρτισης ή συνεδρίες.

Ακόμα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας το οποίο συμβάλει στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού είναι η ετήσια αξιολόγηση του συνόλου των εργαζομένων, η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους εργαζόμενους, καθώς και αξιολόγηση 360 για τους Διευθυντές. Η διαδικασία αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία ανάπτυξης των εργαζομένων. Πραγματοποιείται μία φορά τον χρόνο, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου και υποβολής σχολίων από τον

εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του και με προσωπική συνέντευξη, όπου συμφωνούνται οι ατομικοί στόχοι κάθε εργαζόμενου για το επόμενο έτος, καθώς και οι περιοχές προσωπικής βελτίωσης. Σημειώνεται, ότι η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται για το σύνολο των εργαζομένων του Ομίλου (ποσοστό 100%), οι οποίοι εν συνεχεία ενημερώνονται από τους προϊστάμενούς τους για την επίδοση και την εξέλιξή τους. Μέσω αυτής της μορφής επικοινωνίας οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να εκφράζουν τις απόψεις τους και να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Η πληροφόρηση αυτή από τους εργαζόμενους προς την διοίκηση επιτρέπει στο να γνωρίσουν ποιες περιοχές υπάρχουν ελλείψεις και τι είδους εκπαίδευση θα βοηθούσε. Επιπλέον, οι προϊστάμενοι μπορούν αναθεωρήσουν το έργο τους, να μοιραστούν τις ανατροφοδοτήσεις και να αντιμετωπίσουν τα παράπονά. Η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η επικοινωνία βοηθά στην ανταλλαγή ιδεών, σκέψεων και πληροφοριών ώστε ο όμιλος να παραμείνει ανταγωνιστικός, να διατηρήσει και να εξελίξει τους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι δίνουν μέρος του εαυτού τους στον όμιλο και αν δεν έχουν την ελευθερία να μιλούν και να εκφράζουν τις σκέψεις τους θα υπήρχε δυσαρέσκεια παντού, κανείς δεν θα μπορούσε εργαστεί ειλικρινά, επηρεάζοντας τελικά την απόδοσή τους μακροπρόθεσμα.

Επιπλέον, αξιοποιώντας την πληθώρα των διαθέσιμων εξειδικευμένων online προγραμμάτων εκπαίδευσης παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να παρακολουθήσουν on-line μαθήματα αξιοποιώντας διεθνείς πλατφόρμες e-Learning. Ο όμιλος χρησιμοποιεί το LinkedIn Learning το οποίο αποτελεί σημείο συνάντησης στο Web για επαγγελματίες και επιχειρήσεις, επισημαίνοντας τα προσωπικά επιτεύγματα εργασίας αλλά και ως πρακτικές αξιοποίησης κατά τη διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων.

Τέλος μέσω μηνιαίων επιχειρησιακών συνεδριάσεων και τις καθημερινές συζητήσεις με το προσωπικό μπορούν να δοθούν οι απαραίτητες ανατροφοδοτήσεις ώστε να κατευθυνθούν και να ξεπεράσουν το χάσμα μεταξύ των τρεχουσών προσδοκιών και επιθυμητών. Η αμφίδρομη επικοινωνία καθιστά έναν υπάλληλο πιο σίγουρο και να πιστεύει στον οργανισμό .

Συνοψίζοντας, η προσέγγιση του Ομίλου στην ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και της επίτευξης των στόχων του. Επιπλέον, εξασφαλίζει την καλύτερη εξυπηρέτηση και μεταφορά τεχνογνωσίας στους πελάτες και τη διατήρηση ατόμων υψηλού επιπέδου στον Όμιλο. Ταυτόχρονα μέσω των καλά δομημένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού εφοδιάζει τους εργαζομένους με γνώσεις και δεξιότητες, που τους βοηθούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις εργασίας στο σημερινό ψηφιακό κόσμο, αλλά και να εφοδιαστούν με εργαλεία για τη μελλοντική τους εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η επικοινωνία αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στις εκτελέσεις διαδικασιών και αποτελεί το λόγο προόδου και αποκόμισης κερδών. Η αναφερόμενη ως “Επιχειρησιακή Επικοινωνία”, είναι εκείνη που θα μεταδώσει τη φιλοσοφία των οργανισμών και αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για την επιχειρηματική επιτυχία. Η καλή επικοινωνία είναι ένας σημαντικός

παράγοντας στις σχέσεις των πελατών, στην κερδοφορία, στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και στην εμπλοκή των εργαζομένων.

Ωστόσο, σημαντικός παράγοντας για τους οργανισμούς αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι αντιμετωπίζονται και ως ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και καλλιεργούν αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Συνεπώς μέσω της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων δίνετε η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης του και παράλληλα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες

Μέσω της παρούσας εργασίας εξετάστηκε η εφαρμογή και ο ρόλος της επικοινωνίας στην σύγχρονη επιχείρηση και μελετήθηκε διεξοδικά η συμβολή της στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η θεωρητική διερεύνηση του αντικειμένου της επιχειρησιακής επικοινωνίας σε συνδυασμό με την επισκόπηση των σύγχρονων μεθόδων ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων έδειξαν ότι η ορθή εφαρμογή της επικοινωνίας στην εξέλιξη των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό.

Η μελέτη περίπτωσης του ομίλου Quest ανέδειξε την δύναμη της επικοινωνίας στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η ευρύτητα των προγραμμάτων επιμόρφωσης σε συνδυασμό με επιλεγμένες πρακτικές επικοινωνίας παροτρύνουν την συμμετέχει των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την εργασιακή τους συμπεριφορά και επαγγελματική εξέλιξη. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της επικοινωνίας στην ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, όπως προκύπτει οι ετήσιες αξιολογήσεις βοηθούν στην ανάδειξη πρωτοβουλιών ατομικών ή εταιρικών, τη σύσφιξη σχέσεων και τη δημιουργία ενιαίας κουλτούρας. Εντούτοις, η επικοινωνία που εστιάζει στις δράσεις ανάπτυξης προσωπικού παρέχει κίνητρα ανάπτυξης δεξιοτήτων και ομαδικότητας και βελτιώνει την αφοσίωση των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, οι διαδικτυακές εφαρμογές ως εργαλείο επικοινωνίας που εστιάζει στις δράσεις ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού βοηθούν στην ανάπτυξη ποιότητας του με γνώσεις που είναι απαραίτητες στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην ανάπτυξη μιας ευρύτερης στρατηγικής οπτικής.

Όλα τα προαναφερόμενα μπορούν να διαπιστωθούν καλύτερα μέσω μιας περισσότερο εμπειρικής έρευνας που θα αξιολογεί την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με βάση συγκεκριμένες μεταβλητές και η οποία θα εξετάζει την θετική αλληλεπίδραση της επικοινωνίας στους οργανισμούς. Προτείνεται η διεξαγωγή μιας τέτοιας μελλοντικής έρευνας που θα ενισχύει τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας η οποία θα συμβάλει και θα ενισχύσει την υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνεται ότι απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία ώστε η διοίκηση να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην οργανωτική απόδοση και βελτίωση των εργαζομένων. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντική για την πιθανή επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι ηγέτες πρέπει να θεσπίζουν στρατηγικές για τη βελτίωση της επικοινωνίας που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε θετικές συνέπειες στην εργασία και ειδικότερα στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αθανασούλας, Χ(1990).Εισαγωγή στις δημόσιες σχέσεις. Πειραιάς:Σταμούλης.
- Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. Ρωσσίδης, Γ. (2018). Επιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ
- Baternan, Th.και Snell, S.(2017). Διοίκηση επιχειρήσεων. 11η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Γεωργόπουλος, Α., 2015. Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις. (ηλεκτρ. βιβλ.) Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1647>
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα
- Κοντάκος, Α. & Πολεμικός, Ν. (2000). Η μη λεκτική επικοινωνία στο Νηπιαγωγείο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κοτζαϊβάζογλου Ι., Πασχαλούδης Π., 2002, Οργανωσιακή επικοινωνία : Η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς
- Λούτας Γ. Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2002: 480
- Μαγνήσαλης, Κ. Γ. (2002). Δημόσιες σχέσεις: Θεωρία και τεχνική των Σχέσεων με το Κοινό. Interbooks, Αθήνα.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., 2005. Επικοινωνία Ανθρώπινη / Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές . University Studio Press
- Μπουραντάς, Δ. (1992). Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Team
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Management. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών. ΙΤΥΕ-Διόφαντος, Αθήνα.
- Mondy, W.R. και Martocchio, J.(2018). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Εύγγη, Μ.(2012).Δημόσιες σχέσεις.Αθήνα:Σταματούλης.
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Πανηγυράκης, Γ. Γ. & Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, Ζ. Ν. (2001). Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- Παπαλεξανδρή, Ν. (2001). Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πετράς Χαράλαμπος, (2015), Η τέχνη του coaching. Εισαγωγή στη θεωρία & πρακτική της Coaching Ψυχολογίας, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις iWrite
- Σταμάτης, Γ. (2007). Ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνία. Αθήνα:Σταμούλης.
- Torrington, D., Hall, L., και Atkinson, C.(2017). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.
- Τζικόπουλος Α. (n.d.) 2013, Ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.
- Watzlawick Paul, 2005, Ανθρώπινη Επικοινωνία, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. Journal of Workplace Learning, 12 :146 -158.
- Aidah Nassazi. Title. Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda. 2013
- Argyle, M. (1988). Bodily Communication (Τόμ. 2). New York: Methuen.
- Άρθρο, Hebah Alhamwi, 5/9/2016, The Impact of Social Media Marketing Trends on Digital Marketing. <https://www.linkedin.com/>
- Beer, D. (2008). Social network(ing) sites... revisiting the story so far: a response to danah boyd & nicole ellison. Journal of Computer-Mediated Communication, 13, (1), 516-529
- Blackshaw, P., & Nazzaro, M. (2004). Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the Web fortified consumer. Retrieved July 25, 2008, from [http:// www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers](http://www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers)
- Bloem, J., M. van Doorn & Duivestein, S., (2008). Me the media. Ruinen: Bariet
- Boyd, D.M. & Ellison, N.B., (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. Journal of computer- mediated communication, 13, (1), 210-230

- Bruns, Axel & Bahnisch, Mark (2009) Social media : tools for user-generated content : social drivers behind growing consumer participation in user-led content generation. Volume 1 : state of the art]. Smart Services CRC
- Chomsky, N. 1965. Aspects of the Theory of Syntax. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Cooley Charles 1909, Social Organization: a Study of the Larger Mind, εκδόσεις Charles Scribner's Sons, New York
- Coombs, W.(2012). Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding. London: Sage.
- Cornellissen, J. (2016). Η εταιρική επικοινωνία. Οδηγός θεωρίας και πράξης. Αθήνα: Διαυλος.
- DeVito JA. Human Communication: the basic course. 10th ed. Pearson Education Inc., New York, 2006: 404
- Dunkan, T., 2001. IMC:Using advertising and promotion to public brands.NY:McGraw-Hill.
- Eyrich, N., Padman, M.L., Sweetser, K.D., (2008) PR practitioners' use of social media tools and communication technology, Public Relations Review Vol 34:412-414
- Geekpreneur (2008). Geeks Guide to Promoting Yourself With Twitter. Available at: http://www.geekpreneur.com/wp-content/uploads/2008/06/twitter_book_geekpreneur.pdf
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. και Cardy, R.(2013). Managing human resources.7η έκδοση.NY:Pearson.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. International Journal of Strategic Communication,t.1.No 1.
- Harvard Business School Press, 2008, Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Karjaluoto, E. (2008). A primer in social media. Available at: http://www.smashlab.com/files/primer_in_social_media.pdf.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizing. New York: McGraw Hill.
- Kotzman, Anne (1989). Listen to Me Listen to You. Melbourne, Australia: Penguin Books
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at work Developmental relationships in organizational life. Glenview, IL Scott Foresman

- Kurland, N.B. & L.H. Pelled (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management* 25: 428-438 pp
- Lefoe, G (2000) ‘Professional Development through Flexible Delivery’. In Bourdeau, J & Heller, R (eds) *Proceedings of ED-MEDIA 2000, World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications*, Montréal, pp546—550
- Lievens, F., Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. p. 580.
- Mangold, Glynn W., and David J. Faulds. 2009. “Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix.” *Business Horizons* 52: 357-365
- Manstead, A. S. R. (1991). Emotion in social life. *Cognition and Emotion*, 5, 353–362.
- Miller, A. (2002). The way mentoring is going. Paper to the 9th European Mentoring and Coaching Council Conference.
- Mitroff, I. και Pearson, C.(1993).Crisis management. San Francisco:Jossey-Bass.
- Monfore S. & Douthitt S. & Carson M. (2011), Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. *People and Strategy*, Volume 34/Issue 2.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behaviour*. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company
- Phillips, P. P. and J. J. Phillips. 2002. Eleven reasons why training and development fails and what you can do about it. *Training* 39: 78–85
- Ployhart, R. (2006, December 1). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. Management Department, Moore School of Business, University of South Carolina, Columbia, , pp. 868-897
- Price Stuart, 1996, *Communication Studies*, εκδόσεις Longman, σ.σ. 1-5 Publishing, Yarmouth, Maine, σ.σ. 222
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL The University of Illinois Press, 1-117.
- Taylor S. *Communication for Business*. 4th ed. Pearson Education Inc., New York, 2005: 429.
- Cosme, G. (2008). Social media: an introductory guide for your business, organisation or agency Available at: <http://www.ginocosme.com/downloads/Introduction-to-Social-Media.pdf>

- Harriet Kasper, Iva Koleva and Holger Kett, 2012. Social Media Matrix. Matching Corporate Goals with External Social Media Activities. Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO, 70569 Stuttgart, Germany
- Heinonen, Kristina. 2011. “Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers’ social media behavior.” Journal of Consumer Behavior 10: 356-364
- Innovative Ways Recruiters are Attracting Top Talent, By Ryan Healy, August 12, 2014 <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-waysrecruiters-attracting-top-talent/>
- Kaplan, Andreas M. , Michael Haenlein., 2010.Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social MediaBusiness Horizons. Volume 53, Issue 1, January–February 2010, Pages 59–68
- Kenworthy, J. (2015, July 18). What’s the difference between coaching, mentoring, counselling, training and managing?.Leadership AnvantEdge. Available:
- Rosenfeld, L.B. & Plax, T.G. (1977). Clothing as communication. doi:10.1111/j.1460-2466.1977.tb01823.x

Διαδίκτυο

- <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/digital-recruitment-a-new-era-of-job-seeking>
- <https://smallbusiness.chron.com/10-principles-staff-development-50494.html>
- [https://www.linkedin.com/pulse/whats-difference-between-coaching-mentoring-dr-john-kenworthy.](https://www.linkedin.com/pulse/whats-difference-between-coaching-mentoring-dr-john-kenworthy)
- <https://www.shrm.org/>
- <https://www.wiziq.com/employee-training/>
- <https://www.quest.gr>