Οικονομικών και κοινωνικών επιστημών

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Του

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΔΟΥΜΑ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ

Επιβλέπων καθηγητής : ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Σε ένα καλύτερο

ανθρώπινο και εργασιακό μέλλον

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ά

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

1.1 Ορισμός ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Η επιλογή και οι ρόλοι των εσωτερικών πελατών.

1.3 Το ανθρώπινο δυναμικό στο πέρασμα του χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ί Β

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.1 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους για τους εργαζομένους.

2.2 Εργαλεία ικανοποίησης προσωπικού.

2.3 Επιπτώσεις των τεχνικών διαχείρισης εργαλείων στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πρόλογος

Ευρισκόμενοι στην ανατολή της νέας χιλιετίας γίνεται ολοένα και πιο επιτακτικό το ερώτημα περί της χρησιμότητας και του ρόλου που θα πρέπει να έχει ο άνθρωπος γα την οικονομική και πνευματική ανάπτυξη του παρόντος επιχειρησιακού γίγνεσθαι. Η σπουδή μας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στο αντικείμενο του Ανθρώπινου Δυναμικού φέρει ως αποτέλεσμα την εκπόνηση της παρούσης διπλωματικής που φέρει τον τίτλο: ¨Επίπτωση των τεχνικών διαχείρισης εργαλείων εσωτερικού μάρκετινγκ στην απόδοση των εσωτερικών πελατών¨.

Από την παρούσα θέση θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον αρωγό της συγκεκριμένης προσπάθειας κ. Βασιλειάδη Χρήστο. Επίσης θερμά ευχαριστώ και ευγνωμοσύνη οφείλω σε όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Μακεδονίας καθώς επίσης και στο προσωπικό της βιβλιοθήκης για την αγόγγυστη προσφορά τους. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ νοιώθω να εκφράσω στη μητέρα μου Άρτεμις για την οικονομική και κυρίως ηθική συμπαράσταση της στο ταξίδι αυτό.

Κωνσταντίνος Δούμας

Σεπτέμβριος 2018

Abstract

This thesis examines the concept of human resources and their functions. There is an analysis of their categories throughout time as well as their usefulness. The aim of this paper is to analyze the importance of work satisfaction which shapes psychological balance of the employee. Furthermore, the implications of work stress on the workforce are examined and their consequences on the performance of the workforce. Case studies on stress management are mentioned to exemplify how tools of stress management aim at higher performance under good work conditions, along with a balanced psychological condition, company culture and creative competitive work environment. Finally, there is an account of the importance of partnership and teamwork. The purpose of this paper is a better comprehension of workforce psychology in relation to workforce performance.

Εισαγωγή

Ο άνθρωπος είναι η κινητήρια δύναμη στις οργανωμένες κοινωνίες παγκοσμίως. Σε μια εποχή όπου η οικονομική κρίση έχει τερματίσει τον κύκλο πολλών επιχειρήσεων και η ανθρωπιστική αξία έχει απαξιωθεί σε πολλές περιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον, ο άνθρωπος εξακολουθεί να αποτελεί το μεγαλύτερο μέσο για οικονομική και πνευματική ανάκαμψη. Πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες που είναι πετυχημένες έχουν επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και οι υπόλοιπες που επιθυμούν να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να τις ακολουθήσουν.

Στην προσπάθεια για μείωση των εξόδων πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν σε απολύσεις και μειώσεις μισθών. Στο λυκαυγές της νέας χιλιετίας της παγκοσμιοποίησης και της εξέλιξης της τεχνολογίας ο άνθρωπος διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Οι οργανισμοί από την πλευρά τους προσπαθούν να γίνουν ευέλικτοι και να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς θέλοντας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος θα πρέπει να αξιοποιηθούν με τον βέλτιστο τρόπο οι πόροι μιας επιχείρησης. Όπως προαναφέραμε οι σημαντικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Με την ορθή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους. Αυτό με τη σειρά του προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το χτίσιμο εταιρικής κουλτούρας που είναι σημαντικό για την μακρόχρονη σταθεροποίηση της εκάστοτε επιχείρησης.

Στο 1^{ο} κεφάλαιο της παρούσης εργασίας γίνεται λόγος για το ανθρώπινο δυναμικό με αναφορά στην ιστορική αναδρομή στο πέρασμα του χρόνου και την χρησιμότητα του στην σημερινή εποχή. Στο 2^{ο} κεφάλαιο η εργασία εξετάζει τις επιπτώσεις που έχουν τα εργαλεία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση εργαζομένων. Γίνεται επίσης αναφορά στην σημασία της ψυχολογικής

κατάστασης των εργαζομένων μέσω της εργασίας. Σε αυτό το σημείο εξετάζονται σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων.

Γίνεται ακόμη ανάλυση των εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και των λειτουργιών κατά την εφαρμογή τους. Εξετάζονται σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και κατ επέκταση την ψυχολογική κατάσταση. Συγκεκριμένα εξετάζονται οι επιπτώσεις που έχει το εργασιακό στρες στον εργαζόμενο και έπειτα στην επιχείρηση. Επίσης γίνεται αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζομένου και συγκεκριμένα παράγοντες που συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων για εργασία και αφοσίωσης στον οργανισμό. Έπειτα παρατίθενται κάποιες μελέτες περίπτωσης σουπερ-μάρκετ στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και μια μελέτη περίπτωσης γερμανικής εταιρείας κατασκευής προσθετικών μελών. Πραγματοποιείται ανάλυση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Παρουσιάζονται επίσης οι επιπτώσεις της κακής διαχείρισης των εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού και γίνεται σύγκριση μεταξύ αυτών των τεχνικών καταλήγοντας σε συμπεράσματα.

Ακολουθεί το 3^{ο} κεφάλαιο όπου γίνεται αναφορά στην ψυχολογία των εργαζομένων και πως αυτή επηρεάζει την απόδοση εργασίας. Το κεφάλαιο κλείνει με μια αναφορά στη σημασία του ανθρώπου σε έναν οργανισμό και όχι ως απλού ατόμου καθώς και για την χρησιμότητα της συναδελφικότητας κα της ομαδικής εργασίας στην απόδοση που έχει ως αντίκρισμα στην συνολική πορεία ενός οργανισμού. Τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσης διπλωματικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

Ανθρώπινο δυναμικό

1.1 Ορισμός Ανθρώπινου δυναμικού

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τις πρακτικές και τις πολιτικές που εφαρμόζονται μέσα στην επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Αυτές αποτελούν το σύνολο των καθηκόντων που έχει ένας manager προσωπικού και αφορούν όλους τους εργαζομένους που απαρτίζουν την εκάστοτε επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους.

Σε μια συνεχώς αναπτυσσόμενη παγκοσμιοποιημένη οικονομία η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι σύγχρονες τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής (Gary, D. 2014):

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού
2. Ανάλυση θέσης εργασίας
3. Επιλογή υποψήφιων εργαζομένων
4. Εκπαίδευση εργαζομένων
5. Επικοινωνία
6. Αξιολόγηση απόδοσης
7. Συστήματα αμοιβών

Οι προκλήσεις στην σύγχρονη παγκόσμια αγορά είναι πολλές και αρκετά πιο σύνθετες με αυτές που υπήρχαν στο παρελθόν. Οι υπεύθυνοι έχουν αναλάβει το ρόλο διαχείρισης του υπαλληλικού προσωπικού μέσα στην επιχείρηση (managers) και πρέπει συνεχώς με ποικίλους και παραγωγικούς τρόπους να βελτιώνουν την απόδοση εργασίας του κάθε εργαζομένου.

Κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστή μονάδα μέσα στην επιχείρηση και αποτελεί πολύ σημαντικό γρανάζι για την εξέλιξη και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η επιβίωση ενός οργανισμού απειλείται όταν η παραγωγικότητα και τα έσοδα της δεν μπορούν να συμβαδίσουν με το αυξανόμενο κόστος εργασίας (Γαλανάκης, Μ. 2012).

Έχει παρατηρηθεί από διάφορους ερευνητές και μελετητές εξέλιξης των επιχειρήσεων (Gary D.2014) και γενικότερα της οικονομικής πορείας των οργανισμών πως ένα στοιχείο που συντελεί στην φθίνουσα πορεία μιας επιχείρησης ή μιας εταιρείας με πολυετή παρουσία στα εγχώρια και διεθνή χρηματιστήρια είναι η μείωση των προσωπικών κινήτρων των εργαζομένων. Η αφοσίωση και τα κίνητρα δεν είναι στο ίδιο βαθμό με αυτόν που υπήρχε αρχικά και παρατηρείται πως όταν η απόδοση εργασίας μειώνεται , η παραγωγικότητα και τα κέρδη έχουν δεν αυξάνοντα.

Είναι εμφανές πως η φύση της εργασίας έχει υποστεί μεταβολές. Πολλοί τύποι εργασιών δεν έχουν το χειρωνακτικό περιεχόμενο ή τους απλούς υπαλλήλους γραφείου οι οποίοι μεριμνούσαν κυρίως για την γραμματειακή υποστήριξη. Αρκετές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν στο δυναμικό τους γνωστικούς υπαλλήλους οι οποίοι από την πλευρά τους δεν δέχονται την συνεχή άσκηση πίεσης και κριτικής, προτιμώντας να έχουν περισσότερη ελευθερία κινήσεων καθώς και πρωτοβουλιών.

Ο παλιός τρόπος ελέγχου της απόδοσης εργασίας αρχίζει να βρίσκει αρκετά εμπόδια ως προς την εφαρμογή του. Έχει αποδειχτεί πως μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων είναι αποτελεσματικότερη στην αύξηση απόδοσης της εργασίας. Στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ιδιαίτερη αξία και μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων ενός οργανισμού που αποσκοπεί στην συνεχή βελτίωση, μάθηση και εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει γνωστική και ψυχολογική παρότρυνση τοποθετώντας την εκάστοτε επιχείρηση σε ευνοϊκή θέση για μελλοντική επιτυχία. (Γαλανάκης, Μ. 2012).

1.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Εάν θέλει κάποιος να κτίσει ένα πιο ανταγωνιστικό μέλλον για τη πορεία της επιχείρησης του και να κάνει αποταμίευση στο χρηματιστήριο του μέλλοντος πρέπει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον εσωτερικό πελάτη(Βάλβης, Μ. 2005). Εσωτερικό πελάτη εννοούμε τον υπάλληλο, τον κάθε εργαζόμενο που αποτελεί ένα κομμάτι της επιχείρησης και όλοι μαζί δομούν τον οργανισμό. Η ικανοποίηση του προσωπικού προϋποθέτει καλή και εξελιγμένη χρήση των ανθρώπινων πόρων από την επιχείρηση.

Όταν ο εσωτερικός πελάτης είναι ευχαριστημένος και ικανοποιημένος τότε θέλει και προσπαθεί πραγματικά να ικανοποιήσει τον εξωτερικό πελάτη. Το αποτέλεσμα είναι να ανεβαίνει η απόδοση των εργαζομένων και ως φυσικό επακόλουθο και η παραγωγικότητα. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία με τις νέες προκλήσεις δίνει τη δυνατότητα σε έναν νέο ταλαντούχο εργαζόμενο να βρει πιο εύκολα δουλειά που τον ικανοποιεί σε πολλές χώρες πλέον. Η ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης καθώς και την διαμόρφωση συνθηκών εργασίας (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. 2010).

Οι απαιτήσεις των εργαζομένων στον 21^{ο} αιώνα σαφώς δεν είναι ίδιες με παλαιότερες εποχές. Η προσέγγιση της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο επίσης έχει αλλάξει. Οι υπεύθυνοι κάθε επιχείρησης εστιάζουν με ποιο τρόπο και σε τι βαθμό μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Οι πετυχημένες εταιρείες παγκοσμίως ακολουθούν πρακτικές που προσεγγίζουν τον άνθρωπο και συγκεκριμένα την ψυχολογία του, τα κίνητρα και την προσωπικότητα του. Είναι ένα εγχείρημα με αρκετές προκλήσεις αφού είναι από τα πιο σύνθετα κομμάτια μιας επιχείρησης η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. 2010).

Οι καλές συνθήκες εργασίας όπως οι ώρες απασχόλησης, οι ξεκάθαροι όροι στις συμβάσεις και η τήρηση τους, η σαφήνεια στις αμοιβές, τα επιδόματα υγείας και τα δώρα είναι ζωτικής σημασίας για την διαμόρφωση άριστων συνθηκών εργασίας. Επίσης όταν εφαρμόζεται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αφήνοντας στην άκρη τα ιεραρχικά status τις περισσότερες φορές μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες

αποδόσεις. Γενικότερα στον εργασιακό χώρο η ασφάλεια και η ικανοποίηση προσδίδουν ένα υψηλό επαγγελματισμό δημιουργώντας εταιρική κουλτούρα με αξίες και θεσμούς αποτελώντας πρότυπο στο μέλλον να εργαστεί κανείς σε αυτές τις εταιρείες (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. 2010). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η σωστή διοίκηση όπου μεταφράζεται στην σωστή διαχείρισή των δεξιοτήτων, τα προσόντα που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και πως θα τα διοχετεύσουν κατάλληλα κατά την διάρκεια εργασίας τους. Η διαχείριση ακόμη της ψυχολογικής διάθεσης των εργαζομένων και η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επιχείρηση είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας και επίτευξης υψηλής απόδοσης από πλευράς υπαλλήλων (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι σημαντικό στοιχείο στον στρατηγικό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων τη επιχείρησης. Το ιδανικότερο και ισχυρότερο κριτήριο είναι η ταύτιση των κινήτρων όπου εστιάζουν οι υπεύθυνοι προσωπικού. Όταν επιλέγουν προσωπικό που ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης το κλειδί είναι να μπορέσουν να διατηρήσουν την ένταση των κινήτρων των εργαζομένων με το πέρασμα του χρόνου. (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ 2003).

Ο ανθρώπινος παράγοντας συγκαταλέγεται στις καλύτερες δυνατές τακτικές όπου μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επέλθουν αυτά τα αποτελέσματα απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης η οποία συνάδει με την άριστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πολλές φορές οι προσπάθειες να διαχειριστούν τους ανθρώπινους πόρους θέλοντας άμεσα αποτελέσματα παραβλέποντας σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες μελλοντικά, αρχικά μπορεί να υπήρχαν θετικές ενδείξεις στην παραγωγικότητα, στην συνέχεια όμως τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Η απόδοση των εργαζομένων άρχισε να έχει φθίνουσα πορεία και επομένως και η παραγωγικότητα. Συνεπώς η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. 2010).

Ο τομέας των εργαζομένων είναι ένας από τους πιο ευαίσθητους και νευραλγικούς κλάδους μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού. Όσο περισσότερο

προσπαθεί η επιχείρηση να εμβαθύνει στους προβληματισμούς, τα κίνητρα και τη ψυχολογία των εργαζομένων της έχει και περισσότερες πιθανότητες να αποδώσουν περισσότερο. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός με σχεδιασμό την απόκτηση και ανάπτυξη ταλέντων με προοπτική μακροχρόνιας παραμονής στον οργανισμό καθώς και άλλες τεχνικές οι οποίες θα αναλυθούν στην συνέχεια. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση η οποία επιθυμεί μακροπρόθεσμα ανάπτυξη και σταθερότητα. Οι δεξιότητες, τα προσόντα, η διάθεση των εργαζόμενων καθώς και η ικανοποίηση τους επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη φήμη, τη θέση και την επιβίωση κάθε επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Ανάλυση Λειτουργιών Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η βασική αρχή για την καλύτερη λειτουργία και βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η στρατηγική διοίκηση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η στρατηγική αναφέρεται στις μεθόδους που εφαρμόζονται για την αποτελεσματικότερη πρακτική των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει.

Η στρατηγική που θα εφαρμοστεί προϋποθέτει προγραμματισμό, ανάλυση και τι θέλει η επιχείρηση από τους εργαζομένους, πόσο και εάν μπορούν να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις απαιτήσεις το εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό. Επίσης αναφέρεται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας, την ανάλυση ρόλων, τις προδιαγραφές θέσεων, ανάλυση απόδοσης και προδιαγραφές εκπαίδευσης. Έπειτα σημαντική είναι η πολιτική και η στρατηγική που θα ακολουθήσει η οποία αφενός εξαρτάται από τη κουλτούρα της εταιρείας και αφετέρου το όραμα της. Στην συνέχεια η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τα χαρακτηριστικά στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή δηλαδή στρατηγικής τοποθέτησης μια εφαρμογή που αφορά όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων καθώς είναι από τα σημαντικότερα βήματα για την μετέπειτα πορεία της εκάστοτε επιχείρησης. Πολλές φορές επιχειρήσεις προτιμούν να μην δαπανούν πολλά χρήματα για την καλύτερη δυνατή εφαρμογή αυτών των λειτουργιών με

αποτέλεσμα να μην υπάρχει μακροπρόθεσμα η αύξησης απόδοσης από τους εργαζόμενους μένοντας οικονομικά σε επίπεδα που δεν επιθυμεί (Dessler, G 2012).

- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας**

Η ανάλυση θέσεων εργασίας αποτελεί το πρώτο βήμα για να συνεχιστεί η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο επεξεργασίας να πραγματοποιείται ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας και τις επαγγελματικές πρακτικές που θα πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος εργαζόμενος. Είναι συχνό φαινόμενο μια επιχείρηση να θέλει να καλύψει μια θέση εργασίας αλλά να επιλέγει έναν εργαζόμενο ο οποίος δεν καλύπτει επαρκώς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει ανάλογα με την προσφερόμενη ποσότητα και ποιότητα την περίοδο που αναζητεί η επιχείρηση κάποιον να εργαστεί γι αυτήν είτε γιατί η επιχείρηση θέλει γρήγορα να καλύψει τη θέση φτάνοντας όμως μακροπρόθεσμα σε ανεπιτυχή αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

Η ανάλυση θέσης εργασίας πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο ή από κάποιον εκπαιδευμένο σε αυτόν τον τομέα. Αρχικά συλλέγει πληροφορίες για τις δραστηριότητες που έχει η κάθε θέση εργασίας και έπειτα τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Στην συνέχεια γίνεται η περιγραφή των θέσεων εργασίας και ποιες αρμοδιότητες ακριβώς θα έχει ο εργαζόμενος στον τομέα εργασίας του.

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας είναι η συλλογή δεδομένων για την ανάλυση θέσης εργασίας. Ο υπεύθυνος ή ο προϊστάμενος συλλέγει δεδομένα από ήδη υπάρχουσες θέσεις εργασίας με την μέθοδο ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων όπου είναι και οι συνηθέστερες τεχνικές που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ για την ανάλυση θέσης εργασίας. Μέχρι στιγμής έχει διαπιστωθεί πως οι περισσότερο αξιόπιστες πληροφορίες είναι από αναλυτές θέσεων εργασίας.

Οι συνεντεύξεις γίνονται στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους. Αποτελεί μια πρακτική με μεγάλο ποσοστό αποτελεσματικότητας διότι ο υπεύθυνος έρχεται σε επαφή με τους συνεντευξιαζόμενους έχοντας τη δυνατότητα να ακούσει για δραστηριότητες και ενέργειες που πραγματοποιούνται καθημερινά και αποτελούν τον κορμό της εκάστοτε θέσης εργασίας (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. 2010), (Dessler, G 2012).

Μια διαπροσωπική επαφή ενός μάνατζερ με τον εργαζόμενο μπορεί να φωτίσει διάφορες πτυχές του πόστου εργασίας οι οποίες θα γίνονταν αργότερα αντιληπτές ή και καθόλου. Το μειονέκτημα που μπορούν να έχουν οι συνεντεύξεις είναι η εστίαση στα καθήκοντα που έχουν οι εργαζόμενοι για την θέση που περιγράφουν αφήνοντας κάποιες άλλες αρμοδιότητες και ασχολίες χωρίς περιγραφή. Ουσιαστικά γίνεται λόγος για τις ικανότητες και όχι για τις επιμέρους εργασίες.

Η επόμενη μέθοδος είναι τα ερωτηματολόγια. Ζητείται από τους εργαζόμενους να συμπληρώνουν ερωτηματολόγια με σκοπό να περιγράφουν τις δραστηριότητες, τις ευθύνες και τα καθήκοντα. Σε αυτά αναγράφονται αρκετά καθήκοντα για κάθε θέση και ο υπάλληλος σημειώνει εάν εκτελεί αυτές τις αρμοδιότητες ο εργαζόμενος. Στην θετική απάντηση σημειώνει ο εργαζόμενος και τις ώρες που χρειάζεται για την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Μια ακόμη μορφή ερωτηματολογίου είναι ο εργαζόμενος να περιγράψει τις δραστηριότητες και τα κυριότερα καθήκοντα της δουλειάς (Dessler, G. 2012), (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. 2010), (Παπαλεξανδρη, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Στόχοι Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας**

Περιγραφή θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει επεξήγηση και ανάλυση δραστηριοτήτων, των καθηκόντων , των αρμοδιοτήτων σε αυτούς που εργάζονται στην εκάστοτε επιχείρηση και οργανισμό. Προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις και οι καθημερινές λειτουργίες που οφείλουν να αναπτύξουν οι άνθρωποι που εργάζονται για κάθε θέση εργασία. Καθορίζονται ακόμη οι σκοποί της θέσης εργασίας που θα πρέπει να ολοκληρωθούν μέσα στο πλαίσιο χρονοδιαγράμματος που έχει σχεδιάσει το υπεύθυνο προσωπικό της επιχείρησης περιμένοντας από τον εργαζόμενο να είναι αποδοτικός. Όσον το δυνατόν καλύτερη ανάλυση θέσης εργασίας παρουσιάζεται γίνονται ταυτόχρονα σαφείς οι στόχοι, οι σκοποί αλλά και αυτά που πρέπει να κάνει ακριβώς ο εργαζόμενος με ελάχιστες απορίες και κενά στον στρατηγικό σχεδιασμό. (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Ανάλυση Ρόλου**

Η ανάλυση του ρόλου αναφέρεται στη συμπεριφορά και τη στάση που οφείλουν να παρουσιάσουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια εργασίας. Η ανάλυση του ρόλου

είναι σημαντικό κομμάτι κατανόησης από τον εργαζόμενο γι αυτά που ζητάει η επιχείρηση από αυτόν καθώς θα μπορέσει να εκπληρώσει τις απαιτήσεις αποτελεσματικότερα. Σε αυτή την κατηγορία προστίθεται και η προσωπικότητα του καθένα πάνω στη θέση εργασίας με τα ταλέντα που διαθέτει και τα περιθώρια βελτίωσης που έχει. Μπορεί και πρέπει ο εργαζόμενος να προσαρμόσει ανάλογα με τη φύση εργασίας και τις απαιτήσεις που υπάρχουν, να προσφέρει στοιχεία του χαρακτήρα του που μπορούν να δώσουν υψηλότερη απόδοση, ελευθερία κινήσεων που σημαίνει για τον εργαζόμενο μεγαλύτερη ευχαρίστηση, ενδιαφέρον και προοπτική μέσω της εργασίας του (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Προδιαγραφές Θέσης**

Στις προδιαγραφές θέσης εργασίας γίνεται λόγος για τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος υπάλληλος. Σε αυτά συγκαταλέγεται η μόρφωση που έχει λάβει ο καθένας, ικανότητες όπως μπορεί να είναι οι ξένες γλώσσες, ο καλός χειρισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η επαγγελματική εμπειρία πάνω στη θέση εργασίας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες των προδιαγραφών θέσης εργασίας. Συγκαταλέγονται στις επιμέρους δεξιότητες οι επικοινωνιακές ικανότητες, το πνεύμα συνεργασίας, η ευχάριστη διάθεση καθώς και επιμέρους δραστηριότητες όπως επαγγελματικά ταξίδια και συναντήσεις με πελάτες εκτός χώρου εργασίας (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Ανάλυση Απόδοσης**

Στην ανάλυση απόδοσης γίνεται ανάλυση για τα αποτελέσματα που πρέπει να επιφέρει ο εργαζόμενος. Σε αυτήν την κατηγορία τίθενται και οι στόχοι από την επιχείρηση προς τους υπαλλήλους (π.χ. ασφαλιστική εταιρεία ζητάει από τους εργαζόμενους να κλείσουν έναν αριθμό συμβολαίων για να επιτευχθεί ο στόχος της εβδομάδας).

Στην ανάλυση απόδοσης πολλές φορές η επιχείρηση στηρίζει το στρατηγικό της σχεδιασμό καθώς η εκπλήρωση τους ενός στόχου δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προχωρήσει στους επόμενους (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης**

Οι προδιαγραφές μάθησης αναφέρονται στο επίπεδο μόρφωσης καθώς και γνωστικής κατάρτισης που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να φέρει εις πέρας το έργο που του έχουν αναθέσει. Η επιχείρηση βλέπει το επίπεδο που είναι ο εργαζόμενος στη μόρφωση του και στις επαγγελματικές δεξιότητες και από εκεί και πέρα προσαρμόζει πάνω στον καθένα με βάση τις ανάγκες τι εκπαίδευση ακριβώς θα ακολουθήσει πάνω στον εργασιακό χώρο. Είναι σύνηθες φαινόμενο οι εργαζόμενοι για παράδειγμα σε κάποια εταιρεία μετά από κάποιο χρονικό διάστημα για λόγους επαγγελματικής ανέλιξης και απόκτησης περισσότερων γνώσεων να προχωρούν σε περεταίρω εκπαίδευση όπως είναι τα μεταπτυχιακά προγράμματα (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προγραμματισμός. Η εξασφάλιση προσωπικού από πλευράς επιχείρησης και σε ποιότητα αλλά και σε ποσότητα είναι ένας από τους βασικούς αρχικούς στόχους που θέτει. Ανάλογα με τις ανάγκες που έχει η εκάστοτε επιχείρηση θέτει και τα κριτήρια προγραμματισμού. Σε κάποια επιχείρηση χώρου εστίασης για παράδειγμα στην περίπτωση που υπάρχει έλλειψη προσωπικού στον τομέα της παραγωγής οι ανάγκες της είναι πως θα βρει εργαζόμενους που γνωρίζουν από την συγκεκριμένη δραστηριότητα και θα είναι σε θέση να δεχθούν μακροχρόνια εκπαίδευση. Επίσης καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο αριθμός εργαζομένων που θα πρέπει να προσλάβουν (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Βασικές Δραστηριότητες – Λειτουργίας Του Προγραμματισμού

1) <u>Ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρωπίνου δυναμικού στην αγορά εργασίας</u>

Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς αποτελεί το πρώτο βήμα για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπεύθυνοι ή οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη τι διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό υπάρχει στην αγορά. Υπάρχουν κλάδοι επιχειρήσεων όπως είναι τα συνεργεία αυτοκινήτων ή άλλων τεχνικών δεξιοτήτων (π.χ. ψυκτικοί, υδραυλικοί) που πλέον ο αριθμός τους είναι μικρότερος σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς. Οι ανάγκες συνεχώς αυξάνονται αλλά οι νέοι άνθρωποι δεν

στρέφονται τόσο πολύ σε αυτές τις τέχνες (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

2) <u>Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης</u>

Κάθε επιχείρηση έχοντας θέσει τους στόχους της, έχοντας κάνει τη στρατηγική της τοποθέτηση μέσα σε ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων χρειάζεται και τον ανάλογο αριθμό εργαζομένων. Υπάρχουν ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό που θα πρέπει να καλυφθούν. Για παράδειγμα ένα κατάστημα τηλεπικοινωνίας χρειάζεται έναν αριθμό ανθρώπων για να είναι λειτουργικό. Πιο συγκεκριμένα χρειάζεται προσωπικό που θα είναι στις πωλήσεις, προσωπικό για τα τηλεφωνικά κέντρα του καταστήματος και εργαζόμενοι που θα έχουν ευθύνη τα λογιστικά του καταστήματος (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

3<u>) Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο</u>

Σε αυτή τη φάση του προγραμματισμού η επιχείρηση δημιουργεί ένα πλανόγραμμα για να προσλάβει τον αριθμό ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται με βάση τα προσόντα τους. Προαναφέραμε το παράδειγμα ενός καταστήματος τηλεπικοινωνιών. Συνεχίζοντας το ίδιο παράδειγμα τέτοιου είδους επιχείρηση χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό που να γνωρίζει από πωλήσεις και να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες. Όσον αφορά το τμήμα πωλήσεων θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει πόσους χρειάζεται στο συγκεκριμένο τμήμα. Το ίδιο ισχύει και για τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας όπως είναι το τμήμα λογιστηρίου του καταστήματος. Εκεί θα πρέπει η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό το οποίο έχει γνώσεις και ικανότητες στα λογιστικά. Εδώ ο αριθμός των εργαζομένων που θα προσλάβει δε θα είναι ίδιος αλλά θα πρέπει να εξετάσει πόσους χρειάζεται. Το ίδιο ισχύει για όλες τις θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση και τις ανάγκες που έχει σε ποσότητα και ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

4) <u>Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την επάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού</u>

Κατά τη διάρκεια της εργασιακής της πορείας η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα που έχουν να κάνουν είτε με την έλλειψη προσωπικού

είτε με την υπερεπάρκεια προσωπικού. Κάθε επιχείρηση μπορεί να βρεθεί σε στιγμές όπου έχει έλλειψη προσωπικού. Σε αυτή τη φάση η ευελιξία κάποιων εργαζομένων να καλύψουν τα κενά που δημιουργήθηκαν είναι από τις πρώτες κινήσεις.

Σημαντικό είναι στη προκειμένη περίπτωση ο υπεύθυνος ή ο προϊστάμενος να τοποθετήσει τους ικανότερους και κυρίως τους αποτελεσματικότερους χωρίς όμως από την άλλη πλευρά να διασπαστεί η συνοχή της επιχείρησης και ταυτόχρονα η λειτουργικότητα της. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μπορεί να παρατηρηθεί επάρκεια θέσεων στο προσωπικό. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να υπάρξει κατανομή ρόλων έτσι ώστε να συνεχιστεί η λειτουργικότητα. Εάν η επιχείρηση διατηρεί αλυσίδα καταστημάτων θα μπορεί να μεταθέσει εργαζόμενους της σε άλλα καταστήματα, διαφορετικά θα πρέπει να προχωρήσει σε μείωση προσωπικού. Για την καλύτερη δυνατή εφαρμογή προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να μελετηθεί τι κατάσταση επικρατεί μέσα στην επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχουν διερευνηθεί τα προσόντα των εργαζομένων, την εξέλιξη που έχουν επίσης την εκπαίδευση που θα λάβουν μελλοντικά αλλά και τα κίνητρά τους. Ακόμη θα πρέπει να εξετάζεται και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αυτό έχει να κάνει με την ένταση του ανταγωνισμού στον ίδιο κλάδο επιχειρήσεων αλλά και την προσφορά και τη ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό. Έχει αποδειχτεί πως ο σωστός προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προλάβει περιπτώσεις ελλείψεων και λανθασμένων επιλογών που θα επιβαρύνουν με χρηματικό κόστος και με χαμένο χρόνο την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003)

- **Επιλογή Προσωπικού**

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί για κάθε επιχείρηση ένα από τα σημαντικότερα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει, να τα πραγματοποιήσει με επιτυχία για να μπορέσει να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει. Η κατάλληλη επιλογή των εργαζομένων είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Αρχικά η εύστοχη επιλογή με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης συμβάλει στην επίτευξη των στόχων ενώ μπορεί να αποφευχθούν μελλοντικές δυσκολίες που θα προκύψουν από λανθασμένες επιλογές.

Οι εργαζόμενοι με τα απαραίτητα και κατάλληλα προσόντα και τις υπόλοιπες δεξιότητες που μπορούν να έχουν και να ταιριάζουν σε αυτά που ζητάει η επιχείρηση θα πραγματοποιήσουν αποτελεσματικότερα της δουλειά τους. Αυτό αφενός θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων άρα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα για την εταιρεία. Επιπλέον η λανθασμένη επιλογή προσωπικού θα έχει ως αντίκτυπο χρηματικό κόστος και χρόνο. Αυτό θα συμβεί διότι η επιχείρηση που κάνει πρόσληψη ξοδεύει χρήματα στην εκπαίδευση και στην πρόσληψη (ασφάλεια των εργαζομένων κτλ). Ο χρόνος ξοδεύεται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της επίβλεψης συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου αναζήτησης υπαλληλικού προσωπικού (Dessler, G. 2012).

Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής

Το επόμενο βήμα με την ανάλυση θέσεων εργασίας, το προγραμματισμό και την καταγραφή των αναγκών είναι η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και γενικότερων χαρακτηριστικών τα οποία μπορεί να έχει κάποιος. Για να επιτευχθεί με επιτυχία αυτός ο στόχος χρειάζονται τα εξής:

1) **Ύπαρξη μια ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης εργασίας**

Όσο καλύτερα κατανοήσει ο κάθε εργαζόμενος τι ακριβώς πρέπει να κάνει στη θέση εργασίας που προσφέρεται να δουλέψει τόσο για τον ίδιο θα είναι ξεκάθαροι οι στόχοι αλλά και για την επιχείρηση να αποφασίσει ποιον θα προσλάβει με βάση τα προσόντα την εμπειρία και τη θέληση. (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

2) **Γνώση της φύσης της θέσης εργασίας και των προβλημάτων**

Αυτό προκύπτει σαφώς από την ανάλυση της θέσης εργασίας που έχει γίνει νωρίτερα. Είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να γνωρίζει τις αρμοδιότητες , τους ειδικούς χειρισμούς που χρειάζεται κάθε θέση εργασίας και τις τεχνικές για να αντιμετωπίσει προβλήματα που παρουσιάζονται καθώς και κινήσεις που θα προσφέρουν μεγαλύτερη απόδοση. (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

3) **Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στη κάθε θέση**

Η περιγραφή και οι προδιαγραφές μπορούν να ξεκαθαρίσουν το τοπίο για τι ακριβώς χρειάζεται για να υπάρξει σωστή απόδοση στην εργασία. Συνήθως γίνεται μελέτη προηγούμενων εργαζομένων στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας για

να υπάρχει εικόνα ποια πρέπει να είναι η μικρότερη τουλάχιστον απόδοση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

4) **Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και τη σημασία τους**

Ο εκάστοτε υπεύθυνος ή προϊστάμενος που ασχολείται με την επιλογή εργαζομένων πρέπει να είναι καλός γνώστης των τεχνικών και της σημασίας της. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζει και τον τρόπο που θα τον χρησιμοποιεί σε κάθε περίπτωση (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

5) **Κατανόηση των θεμάτων αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής**

Οι υποψήφιοι θα πρέπει να κατανοούν πως αυτοί που δεν επιλέχθηκαν δεν είναι για λόγου μη – αξιοπιστίας ή εγκυρότητας της μεθόδου επιλογής. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι απόρριψης κάποιων υποψήφιων χωρίς να υπάρχει αμφισβήτηση της εγκυρότητας επιλογής εργαζομένων. Πολλές φορές αμφισβητούνται οι μέθοδοι και η αξιοπιστία χωρίς ουσιαστικά να υπάρχει το πρόβλημα (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

6) **Εκπαίδευση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων**

Άνθρωποι που ασχολούνται με την πρόσληψη θα πρέπει αρχικά να έχουν αναπτύξει τις ανάλογες ικανότητες. Δεν πρόκειται για κάτι εύκολο ή κάτι απλό θα πρέπει να μπορούν να κοιτάνε πέρα από αυτά που διαβάζουν ή ακούνε στην συνέντευξη. Αυτό προϋποθέτει ταλέντο αλλά και εκπαίδευση με τη πάροδο του χρόνου. (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Τέλος θα ήταν πρακτικό και λειτουργικό να υπάρχει ένα σύστημα που θα μετράει κάθε φορά πόσο αποτελεσματική ήταν η επιλογή προσωπικού. Αυτό μπορεί να βοηθήσει μελλοντικά να βλέπουν οι υπεύθυνοι τις καλές επιλογές και όταν θα είναι στην ίδια διαδικασία να γνωρίζουν κάποια βήματα αλλά και τι χρειάζεται να ψάχνουν. Αυτό αφενός μπορεί να βοηθήσει ώστε να γίνουν λιγότερα λάθη και αφετέρου να είναι περισσότερο ουσιαστικοί στην επιλογή. (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Αξιολόγηση Εργαζομένων**

Ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία που γίνεται στον εργαζόμενο και αφορά την απόδοση εργασίας του. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να προκύψουν συμπεράσματα πάνω στο πεδίο δράσης του και σε κάποιες περιπτώσεις ορίζεται και βαθμός με βάση την απόδοση και τα αποτελέσματα. Βασικός σκοπός της πρακτικής αυτής είναι να διορθωθούν λάθη που συμβαίνουν από πλευράς εργαζόμενου και της επιχείρησης καθώς και η διατήρηση υψηλής απόδοσης εργασίας. Έχει παρατηρηθεί πως με τη χρήση αξιολόγησης διαπιστώνονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου. Η αξιολόγηση γίνεται μια ή δυο φορές το χρόνο και σε κάποιες περιπτώσεις μια φορά την εβδομάδα. (Χατζηπαντελή, Σ. Π, 1999).

- **Χρήσεις Αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί για πολλούς λόγους οι οποίοι αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και του εργαζομένου. Αρχικά η διαδικασία της αξιολόγησης να βοηθήσει την ανάπτυξη των εργαζομένων. Πολλές φορές κατά τη διάρκεια εργασίας οι στόχοι που πρέπει να εκπληρωθούν, η ένταση και οι καθημερινές δυσκολίες δεν επιτρέπουν τον εργαζόμενο να ασκήσει αυτοκριτική στον εαυτό του και να διαπιστώσει τα κενά και τις αδυναμίες στην εργασία του χωρίς να μπορεί να τα διορθώσει και να αναπτύξει τα ταλέντα του περισσότερο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης έρχεται να αναλάβει αυτό το σκοπό. Ταυτόχρονα ενισχύει την ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς γίνεται αποδοτικότερο το ανθρώπινο δυναμικό της. Μέσω της αξιολόγησης επίσης καθορίζονται οι στόχοι του εργαζομένου. Αρκετές φορές μπορεί κάποιος να αποπροσανατολιστεί και να επέλθει και εγκεφαλική κόπωση και να χαθεί ο αρχικός στόχος.

Ακόμη μπορεί να διαπιστωθεί σε ποια σημεία χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση ο εργαζόμενος. Μπορεί σε αυτό το σημείο να συμβουλευτεί τον υπεύθυνο του για να τον καθοδηγήσει στα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει καταφέρνοντας να πετύχει αργότερα τους στόχους του. Κάποιες επιχειρήσεις συνδέουν την αμοιβή με την απόδοση των εργαζομένων. Μπορεί να προσφέρει bonus στην μισθοδοσία του ανάλογα με την απόδοση του , η οποία κρίνεται στην αξιολόγηση. (Χατζηπαντελή, Σ..Π. 1999), (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Αδυναμίες αξιολόγησης**

Άνθρωποι που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό και υποστηρίζουν πως σε αρκετές περιπτώσεις η αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων και ως φυσικό επακόλουθο στην απόδοσή τους. Αυτό διαπιστώνεται όταν η αξιολόγηση επικεντρώνεται στη προσωπικότητα του εκάστοτε υπαλλήλου και όχι στην απόδοσή του η οποία με τη σειρά της δεν συνδέεται με τον χαρακτήρα του εργαζομένου. Ακόμη η συνεχής εστίαση στα νούμερα της αξιολόγησης μπορούν να προκαλέσουν άμεση κριτική στον ίδιο τον υπάλληλο και τη συμπεριφορά του και όχι στη συνολική απόδοση (Χατζηπαντελή, Σ..Π. 1999).

Η βαθμολογία που προκύπτει κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές μπορεί να παρουσιάσει τν απόδοση ως μια διαδικασία εύκολη και απλή. Αυτό δεν συνάδει με την πραγματικότητα όσον αφορά την απόδοση διότι η αποδοτικότητα κρίνεται από διάφορες παραμέτρους. Η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί πως είναι υποκειμενική με αμφισβήτηση στα αποτελέσματα της. Υπάρχουν και περιπτώσεις που η διαδικασία της αξιολόγησης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια που δαπανάται για να είναι ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη. Για την καλύτερη δυνατή εκτέλεση μια αξιολόγηση είναι πολύ σημαντικό να έχουν λάβει την επιμέρους μόρφωση οι υπεύθυνοι. Όπως σε κάθε τομέα χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση το ίδιο ισχύει και για την διαδικασία της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες σε πολλές επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να βρούνε τρόπους εκτέλεσης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο απευθυνόμενες και σε συμβουλευτικές εταιρείες (Χατζηπαντελή, Σ. Π. (1999), (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Εκπαίδευση Εργαζομένων**

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις, οργανισμούς και εταιρείες για να αυξήσου το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων που απασχολούν αυξάνοντας την παραγωγικότητα καθώς και της επαγγελματικής ικανότητας των εργαζομένων αποκτώντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η χρήση της εκπαίδευσης βοηθάει στην λύση προβλημάτων που έχουν να κάνουν με την οργάνωση ,την

ευελιξία καθώς και την ενίσχυση αυτών που εκπαιδεύονται με την απόκτηση γνώσεων , δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Η εφαρμογή της εκπαίδευσης μπορεί να βοηθήσει επίσης στην εκπλήρωση βραχυπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων ελαχιστοποιώντας τις δαπάνες μιας επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού προσφέρει στις περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων, στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και ταυτόχρονα συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας για τον οργανισμό. Τα κόστη που αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ως επένδυση για μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μελλοντικά. Για κάθε επιχείρηση στις σημερινές μέρες με την γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει να διατηρήσει μια σταθερή θέση στο παγκόσμιο χρηματιστήριο αυξάνοντας ταυτόχρονα την απόδοση του εργατικού δυναμικού που απασχολεί. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο είναι οι συζητήσεις που συνοδεύονται με διαλέξεις , τη διδασκαλία , την υπάρχουσα εμπειρία των υπεύθυνων πραγματοποιώντας σεμινάρια μαζί με συμβουλευτικές εταιρείες. Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να αποτελέσει μέθοδο εκπαίδευσης όπως και το παιχνίδι ρόλων.

- **Κατ' ιδίαν συζήτηση ή διάλεξη**

Στις συζητήσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ των υπεύθυνων και των εργαζομένων στο τομέα της εκπαίδευσης είναι πρώτης τάξεως ευκαιρία να εφαρμοστεί πρακτικά η διδασκαλία. Μέσω της συζήτησης διαπιστώνονται λεπτομέρειες πάνω στον εργασιακό τομέα και τις ευθύνες που έχει ο καθένας. Ο εκπαιδευτής έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο αναλύοντας όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν καθημερινά την εργασία. Ο υπεύθυνος ταυτόχρονα μπορεί να διαπιστώνει τα κενά στην απόδοση εργασίας του καθενός ξεχωριστά.

Η συζήτηση ακόμη μπορεί να βοηθήσει τον εκπαιδευτή να διαπιστώσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο να εστιάσει στα καίρια σημεία βελτίωσης και της ανάπτυξης της απόδοσης του εργαζομένου. Μέσω της συζήτησης αποφεύγονται τις περισσότερες φορές τυπικές απαντήσεις από τους εργαζομένους γιατί καθώς η συζήτηση συνεχίζεται, το κλίμα μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου γίνεται φιλικότερο και όχι τόσο απρόσωπο.

Με την εφαρμογή της διάλεξης γίνεται παρουσίαση γνώσεων και εμπειριών μέσα από πραγματικά γεγονότα του παρελθόντος. Το θετικό με αυτή τη μέθοδο είναι η γρήγορη μετάδοση γνώσεων από άποψη χρόνου και κόστους. Σαφώς όμως δεν έχει την αποτελεσματικότητα της συζήτησης μεταξύ εκπαιδευτή και εργαζομένου λόγω της μικρότερης συμμετοχής των εκπαιδευόμενων καθώς και της διαφορετικής φύσης αυτών των μεθόδων (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Σεμινάριο**

Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο υπεύθυνος του σεμιναρίου εισηγείται το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες. Στο σεμινάριο ο εισηγητής θα πρέπει να προετοιμαστεί για την παρουσίαση. Οι εκπαιδευόμενοι επίσης θα πρέπει να έχουν κάνει μια προεργασία. Θεωρείται καλή μέθοδος εκπαίδευσης καθώς είναι αποτελεσματική με τις συζητήσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Στα σεμινάρια συνηθίζεται να παρευρίσκονται εκπρόσωποι πετυχημένων μοντέλων εκπαίδευσης και ταυτόχρονα δίνουν την παρουσία τους και εργαζόμενοι σε εταιρείες συμβουλευτικού περιεχομένου και συγκεκριμένα στο κομμάτι της εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Μελέτη περίπτωσης**

Αποτελεί μια αρκετά πρακτική μέθοδο λόγω της φύσης λειτουργίας αυτής της μεθόδου. Οι άνθρωποι που εκπαιδεύονται χωρίζονται σε ομάδες ή και μόνοι τους ανάλογα με την εργασία που έχουν να κάνουν και εξετάζουν ένα πραγματικό πρόβλημα προσπαθώντας να βρουν λύση. Η συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων είναι από τα βασικότερα βήματα της διαδικασίας (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Παιχνίδι Ρόλων**

Οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλου οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία τους και τα καθήκοντα. Πρέπει να χρησιμοποιήσουν την ανάλογη συμπεριφορά για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στο παιχνίδι ρόλων. Το κλειδί με αυτή τη μέθοδο είναι πως οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να εξοικειωθούν με τις απαιτήσεις της θέσης. Με αυτή τη πρακτική καταφέρνουν οι εκπαιδευτές να παρατηρήσουν στοιχεία , συμπεριφορές και γενικά τον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας. Για αυτούς που εκπαιδεύονται είναι ευκαιρία να βελτιώσουν χαρακτηριστικά της εργασίας πάνω στη πράξη και όχι μόνο στη θεωρία.

Είναι αρκετά δύσκολο να αφομοιωθεί όταν διατυπώνεται μόνο θεωρητικά και δεν εφαρμόζεται στην πράξη. Το παιχνίδι ρόλων βάζει τον εκάστοτε εργαζόμενο στην ουσία της εργασίας και ταυτόχρονα προκύπτουν ουσιαστικά και σημαντικά συμπεράσματα. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η διάθεση αυτών που αναλαμβάνουν τους ρόλους. Με το role – playing πολλές φορές οι ίδιοι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες τους διότι δεν έχουν την πίεση αποτελέσματος και λειτουργούν περισσότερο ελεύθερα. Θεωρείται μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003), (Χατζηπαντελή, Σ..Π. 1999).

- **Μάθηση εξ' αποστάσεως**

Στην μάθηση εξ' αποστάσεως χρησιμοποιούνται βιβλία (ηλεκτρονικής βιβλία , βίντεο κτλ) και γίνεται πρακτική στον εκπαιδευόμενο αποφεύγοντας κόστη που θα είχε η εταιρεία να στείλει τον εργαζόμενο σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο. Το μειονέκτημα είναι πως δεν υπάρχει άμεση επαφή εκπαιδευτή και εργαζομένου. (Χατζηπαντελή, Σ..Π. 1999).

- **Στόχοι Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση για μια επιχείρηση που θέλει να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ένας οργανισμός στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η εκπαίδευση αποτελεί μείζονος σημασίας.

Στόχοι :

1) Βελτίωση των ήδη επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Το πρώτο βήμα για την εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι η βελτίωση των ικανοτήτων

τους μέχρι να λάβουν επιμέρους μόρφωση. Αυτό βοηθάει άμεσα στην ανάπτυξη της απόδοσης εργασίας τους. Βελτίωση επίσης μπορεί να παρατηρηθεί και στις δεξιότητες καθώς και στις εμπειρίες που λαμβάνουν μέσω της εκπαίδευσης (Dessler, G. 2012).

2) Ανάπτυξη καινούριων δεξιοτήτων και ικανοτήτων με σκοπό να αναλάβουν νέα καθήκοντα και νέους στόχους εκπληρώνοντας καλύτερα κάποιες ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό επίσης μπορεί να ανεβάσει το επίπεδο των εργαζομένων καθώς και της επιχείρησης συνολικότερα. (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Με την εκπαίδευση επίσης μπορούν να βελτιωθούν οι γενικότερες γνώσεις όπου αποτελεί το ευρύτερο φάσμα παρατηρήσεων, πληροφοριών που έχουν δεχτεί αλλά και γεγονότα που έχουν δρομολογηθεί με την απόκτηση περισσότερων εμπειριών. Οι γνώσεις αφορούν και συγκεκριμένα κομμάτια της κάθε θέσης εργασίας κάνοντας περισσότερο εξειδικευμένο τον εργαζόμενο στη θέση του.

Παρατηρείται ακόμη βελτίωση και ανάπτυξη στις ικανότητες των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης. Στην βελτίωση των ικανοτήτων γίνεται λόγος για τις δυνατότητες που έχει κάποιος για να ενεργήσει στο χώρο εργασίας. Οι διανοητικές, χειρωνακτικές και διαπροσωπικές ικανότητες καλλιεργούνται και ως φυσικό επακόλουθο αυξάνεται η ατομική απόδοση εργασίας.

Ο εργαζόμενος βελτιώνεται στη λήψη απόφασης όταν βρίσκεται και υπό πίεση και μπορεί να χειριστεί το επικοινωνιακό κομμάτι αποτελεσματικότερα όπως και βρίσκει γρήγορα λύσεις σε προβλήματα που παρουσιάζονται. Η εκπαίδευση προσωπικού σαφώς μπορεί να δώσει αρκετά οφέλη σε μια επιχείρηση. Η συνολική παραγωγή αυξάνεται καθώς βελτιώνεται η ατομική απόδοση των εργαζομένων. Παρατηρούνται λιγότερα λάθη καθώς και μείωση των καθυστερήσεων. Η εκπαίδευση που είναι συγκεκριμένη στις απαιτήσεις κάθε θέσης μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση του εργαζομένου σε επαγγελματικές δεξιότητες στις οποίες πολλές φορές δεν έδιναν βαρύτητα οι υπάλληλοι όπως η επικοινωνία με τον πελάτη (εσωτερικό – εξωτερικό). Παρατηρείται επίσης μεγαλύτερη σταθερότητα και ευελιξία, αφοσίωση αυτών που εργάζονται και μια ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στην καλύτερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης.

- **Επικοινωνία**

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης μιας επιχείρησης με το υπαλληλικό προσωπικό αποτελεί μια από τις ισχυρότερες βάσεις για μια επιτυχημένη πορεία. Στην εσωτερική επικοινωνία γίνεται λόγος για την άμεση επικοινωνία μεταξύ στελεχών ή διοικητικών προσώπων της εκάστοτε εταιρείας και των εργαζομένων. Άμεση επικοινωνία μπορεί να υπάρξει και μεταξύ υπαλληλικού προσωπικού. Ως επικοινωνία μπορούμε να ορίσουμε την μετάδοση και ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Η εσωτερική επικοινωνία επίσης είναι υπεύθυνη για τις ανθρώπινες σχέσεις και για τη κουλτούρα που διαμορφώνεται μέσα στον οργανισμό. Διαμορφώνονται ακόμη στάσεις και συμπεριφορές , αναπτύσσεται η αλληλοκατανόηση και αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στο προσωπικό ακόμη και όταν δεν είναι στην ίδια κατηγορία εργασίας μέσα στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Η εσωτερική επικοινωνία έχει σαν στόχο να βελτιώσει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στον οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων. Βασικός στόχος αποτελεί το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας και ταυτόχρονα η βελτίωση της οργάνωσης και η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των εργαζομένων. Με την ενίσχυση αυτών των χαρακτηριστικών δημιουργείται παράλληλα μια εταιρική κουλτούρα βασισμένη σε μια από τις ανώτατες αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων όπως είναι η επικοινωνία.

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία και η εκπλήρωση στρατηγικών στόχων για έναν οργανισμό στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Σαφώς ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εκπαίδευση, οι αμοιβές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Στην επικοινωνία όμως μεταξύ των εργαζομένων δηλαδή στο εσωτερικό του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται η επιτυχία για μια επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης πρέπει να ενεργεί ομαδικά. Όταν υπάρχουν υγιείς σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τότε δύσκολα μπορεί να αποτύχει ένας στρατηγικός σχεδιασμός. Είναι περισσότερο πιθανόν να αποτύχει ένας μακροπρόθεσμος στόχος με τον καλύτερο σχεδιασμό εάν οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων δεν στηρίζονται στην αλληλοκατανόηση και την ομαδική δουλειά.

Για να ενισχυθούν αυτά τα σημεία όπως η συνεργασία , η αλληλοϋποστήριξη και η αλληλοκατανόηση βασικό στοιχείο αποτελεί η επικοινωνία. Μια μορφή επικοινωνίας στηριζόμενη στις πραγματικές ανταλλαγές ιδεών , απόψεων και υγιής συγκρούσεων κάποιες φορές. Οι άνθρωποι για να συνεργαστούν μεταξύ τους πρέπει

να βοηθούν ο ένας τον άλλον και για να αλληλοσυμπληρώνουν τα κενά θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία. Μια υγιή επικοινωνία στο εσωτερικό του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργανισμού μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κριτήριο για σταθερή και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

- **Συστήματα αμοιβών**

Με τον όρο αμοιβές εννοούμε τις άμεσες εισροές χρημάτων ως πηγή εισοδήματος για τον εργαζόμενο. Για την επιχείρηση που πληρώνει το προσωπικό οι αμοιβές αποτελούν ένα από τα κύρια έξοδα της. Η αμοιβή χωρίζεται σε δύο κατηγορίες οι οποίες είναι οι άμεσες οικονομικές αποδοχές που μπορούν να αποτελέσουν οι μισθοί και τα μπόνους και οι έμμεσες αποδοχές που μπορεί να είναι η ασφάλεια υγείας και τα επιδόματα αδείας ή τα δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα.

Χρηματική εισροή για κάποιον εργαζόμενο μπορεί να είναι και η χρηματική επιβράβευση για κάποια πετυχημένη εκπλήρωση στόχου που έχει θέσει η εταιρεία. Η αμοιβή του προσωπικού πρέπει να συνάδει με το βιοποριστικό επίπεδο της χώρας και της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση για παράδειγμα εάν βρίσκεται στη πρωτεύουσα να μπορεί ο εργαζόμενος να έχει περιθώριο για αποταμίευση και γενικότερα βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Επίσης πολλές φορές την πολιτική των αμοιβών καθορίζει ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης.

Στην αγορά εργασίας υπάρχουν οικονομικές ανισότητες στην πολιτική αμοιβών. Αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει σταθερότητα στην εκάστοτε θέση εργασίας αλλά παρατηρείται διακύμανση τιμών. Κάθε εργαζόμενος είναι αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης έτσι πρέπει να ανταποδίδεται η εργασία που προσφέρει ο εργαζόμενος. Ανταπόδοση σημαίνει πως οι αμοιβές πρέπει να ακολουθούν και να είναι στην ίδια οικονομική κλίμακα με την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και με την αύξηση εσόδων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. 2003).

- **Πως επηρεάζονται οι Αμοιβές :**

Το ύψος των αμοιβών είναι το αποτέλεσμα κάποιων συνιστώσεων όπως είναι των οικονομικών αλλά και κοινωνικών, τεχνικών – τεχνολογιών και πολιτικών σε μια οργανωμένη οικονομία. Το πρώτο στοιχείο που επηρεάζει τις αμοιβές είναι η γενικότερη εικόνα στην εκάστοτε θέση εργασίας σε μια χώρα. Για παράδειγμα στη θέση της γραμματειακής υποστήριξης οι αμοιβές κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα κατά

γενική ομολογία για την ίδια θέση στις περισσότερες επιχειρήσεις. Μπορεί να διαφέρουν όμως από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το φάσμα εργασίας που έχουν και ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση.

- **Υποκίνηση – Δέσμευση εργαζομένων**

Η αμοιβή μπορεί να αποτελέσει πολλές φορές τον καθοριστικότερο παράγοντα για την υποκίνηση των εργαζομένων να εργαστούν κάπου καθώς και την μεταβολή της ψυχολογίας μερικές φορές. Σε αυτήν την περίπτωση η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση. Μελέτες έχουν δείξει πως όταν οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση την απόδοση τότε οι αποδόσεις εργασίας μπορούν να αυξηθούν σημαντικά. Σαφώς και υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που καθορίζουν την αμοιβή με την απόδοση. Αρχικά θα πρέπει να είναι οι κατάλληλα επιλεγμένοι εργαζόμενοι και αυτό αφορά την εκπαίδευση , τη γνώση και το ταλέντο (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Έπειτα είναι σημαντικό να γίνεται αξιολόγηση – εκτίμηση της δουλειάς του για να γνωρίσουν σε ποιο σημείο βρίσκονται καθώς και πώς να εργαστούν για να συνεχίσουν με επιτυχία (Χατζηπαντελή, Σ .Π, 1999).

Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν καλές αμοιβές μπορούν να προσελκύσουν πολλούς εργαζομένους με ικανότητες και με εμπειρία. Το προσωπικό που λαμβάνει ένα ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών στατιστικά τείνει να προσπαθεί για καλύτερα αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Είναι σαφές πως οι καλές αμοιβές μπορούν να αποτελέσουν σοβαρό και ισχυρό κίνητρο για να επιλέξει να εργαστεί κάποιος σε κάποια επιχείρηση προσπαθώντας να αυξήσει και την απόδοση του.

Το ισχυρότερο κριτήριο επιλογής εργασίας και αύξησης απόδοσης είναι κατά πόσο ευχαριστιέται και νιώθει ικανοποίηση ο εργαζόμενος μέσα από τη δουλειά του. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που καλά αμειβόμενοι δεν εισέπρατταν ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους και έτσι η απόδοση τους έμεινε στάσιμη είτε μακροπρόθεσμα άλλαζαν δουλειά. Το ισχυρότερο όπλο για μια επιχείρηση έτσι ώστε να μπορέσει να διατηρήσει το προσωπικό του μακροπρόθεσμα έχοντας ταυτόχρονα υψηλή απόδοση είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων (Dessler, G.,(2012).

1.3Το Ανθρώπινο Δυναμικό στο πέρασμα του χρόνου

Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό υπάρχει εδώ και πολλούς αιώνες, ξεκίνησε όμως να οργανώνεται και να λαμβάνει μορφή επιστήμης στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα της παγκόσμιας οικονομίας. Μέχρι και τα τέλη του 16^{ου} αιώνα το εργατικό δυναμικό κατά κύριο λόγο ήταν δούλοι οι οποίοι εργάζονταν πολλές φορές υπό αντίξοες συνθήκες. Εκείνη την εποχή σαφώς και η εργασία είχε αποκλειστικό σκοπό την επιβίωση γι αυτούς που εργάζονταν (Βάλβης, Γ.Μ. 2005).

Τους προηγούμενους αιώνες σαφέστατατα οι εργασίες δεν ήταν τόσο διανοητικού περιεχομένου και είχαν κυρίως χειρωνακτικό χαρακτήρα λόγω της φύσης των εργασιών και της εξέλιξης της επιστήμης μέχρι εκείνη την εποχή. Ουσιαστικές αλλαγές άρχισαν να επέρχονται με την βιομηχανική επανάσταση τον 17^{ο} και 18^{ο} αιώνα με χαρακτηριστικά όπως η εκτεταμένη χρήση νέων τεχνικών και τεχνολογικών μέσων που περιόριζαν τη χειρωνακτική εργασία. Άρχισαν να έρχονται στο προσκήνιο ανάγκες όπως η αξιοποίηση νέων μορφών ενέργειας, ανάδειξη εργοστασίων με τις δικές τους σύγχρονες για εκείνη την εποχή απαιτήσεις.

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα άρχισαν να γίνονται οι πρώτες μελέτες από το Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στην Γαλλία. Αντικείμενο μελέτης αποτέλεσαν τα εργοστάσια και συγκεκριμένα οι γραμμές παραγωγής και καλύτερη δυνατή αξιοποίηση χρόνου κίνησης που οδήγησαν στο σχεδιασμό της ΄΄άριστης΄΄ γραμμής παραγωγής. Για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης ανέκυψε η ανάγκη ύπαρξης ενός στελέχους που θα έχει την επίβλεψη της οργάνωσης , την παρότρυνση και την εκπαίδευση του προσωπικού (Χατζηπαντελή, Σ .Π, 1999), (Φαναριώτη, Π. 1996).

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα διορίστηκε προσωπικό στους βιομηχανίες με σκοπό τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων. Ήταν γνωστοί ως ΄΄welfare officers΄΄ (στελέχη πρόνοιας) όπου παρείχαν βοήθεια σε αυτούς που είχαν ανάγκη. Το 1913 και το 1930 ήταν σταθμοί της επιστήμης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το 1913 ιδρύεται στην Αγγλία το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας. Το 1930 αναπτύσσεται η σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων με εμφανή αντίδραση στα οικονομικά γίγνεσθαι στρέφοντας το

βάρος στον ανθρώπινο παράγοντα. Η αλλαγή στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων έφερες στο προσκήνιο την ανάπτυξη της θεωρίας στον τομέα της διαχείρισης η γνωστή σε εμάς θεωρία του management. Θεμελιωτής της οποίας ήταν ο Frederic Taylor. Σύμφωνα με τον F.Taylor βασικός στόχος της διοίκησης ήταν η εξασφάλιση των καλύτερων συνθηκών για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Μακροχρόνια αυτό θα μπορούσε να προσφέρει ανάπτυξη στην εκάστοτε επιχείρηση και τη δυνατότητα να δίνει υψηλούς μισθούς (Χατζηπαντελή, Σ .Π, 1999), (Φαναριώτη, Π. 1996).

Ο εργαζόμενος παράλληλα θα μπορούσε να επιδιώξει προσωπική ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης η οποίες είναι οι εξής.

1) Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με στόχο η αμοιβή του εργάτη να είναι ανάλογη με την απόδοσή του. Σκοπός είναι η παρεξήγηση και η οριοθέτηση της δίκαιης εργάσιμης ημέρας για έναν εργαζόμενο. Βασικό στοιχείο για τον Taylor ήταν οι καλές συνθήκες εργασίας με γνώμονα τι προσφέρει ο εργαζόμενος και με αυτή τη βάση τι προσφέρει η επιχείρηση στον εργατικό δυναμικό της.

2) Η επιλογή και η σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο για τον Taylor παίζει η επιλογή του εργαζομένου με σκοπό να παραμείνει στον οργανισμό και μάλιστα να υπάρχουν περιθώρια να ανέβει ιεραρχικά.

3) Διαρκή και άμεση συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων. Η συνεργασία του προσωπικού με τη διοίκηση μπορεί να φανεί αρκετά χρήσιμη σε πολλούς τομείς. Αρχικά για την επίλυση προβλημάτων είναι απαραίτητη η επικοινωνία των ανώτερων στελεχών με το εργατικό δυναμικό. Μπορούν ευκολότερα, γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα να ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι προσλήψεις που μπορούν να παρουσιαστούν. Έπειτα για την ανάπτυξη της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία διοίκησης και προσωπικού. Μέχρι να παρθούν οι διάφορες αποφάσεις πρέπει να φιλτραριστούν πρώτα. Αυτό για να επιτευχθεί χρειάζεται να εξετάσει η διοίκηση τις διάφορες παραμέτρους, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες αφού δώσουν χρήσιμες πληροφορίες οι εργαζόμενοι καθώς η καθημερινή εργασία του δίνει τη δυνατότητα κάποια θέματα να τα διαπιστώνουν οι ίδιοι μέσα από την εργασία. Με την ανάπτυξη αυτής της θεωρίας (management) στόχος ήταν η μείωση κόστους για

την επιχείρηση με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας που σήμαινε και αύξηση απόδοσης των εργαζομένων (Χατζηπαντελή, Σ. Π, 1999).

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα οι επιχειρήσεις εξελίσσονται ταυτόχρονα αυξάνονται και η εξειδίκευση αποτελεί μονόδρομο για τα στελέχη και τους εργαζομένους. Η πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση και οι αρμοδιότητες είναι από τις κυριότερες αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού. Η οργάνωση της εργασίας είναι από τις αποκλειστικές αρμοδιότητες τους εκάστοτε υπεύθυνου προσωπικού.

Το κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων με εκπρόσωπο τον Elton Mayo έπειτα από πειράματα άρχισαν να ανακαλύπτουν τη σημασία της ψυχολογίας στην αύξηση απόδοσης του εργαζομένου (Χατζηπαντελή, Σ. Π, (1999). Από τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο και μετέπειτα λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη παραγωγή και της ταυτόχρονης ανάπτυξης επιστημονικού υπόβαθρου και γνώσεων από τους ανθρώπους προστίθεται η οργανωτική συμπεριφορά και η οργανωτική επιστήμη. Στην οργανωτική επιστήμη γίνεται λόγος για τη συνολική εργασία και αφορά πρακτικές μεθόδους που θα βελτιώσουν την οργάνωση(Φαναριώτη, 1996).

Στα τέλη του 1960 έχουμε το μοντέλο του οργανωτικού τεχνοκράτη με την διαπίστωση πως η συνολική οργάνωση της επιχείρησης είναι αρκετά σημαντική. Παράλληλα άρχισε να προωθείται η αυτονομία του εργαζομένου κατά τη διάρκεια εργασίας του και ταυτόχρονα άρχισε να δίνεται η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη. Από την δεκαετία του 1980 έχουμε αλλαγή του όρου <<Προσωπικό>> σε «ανθρώπινους πόρους» (Χατζηπαντελή, Σ.Π, 1999).

Η έμφαση δίνεται στον άνθρωπο καθώς έχει άμεση σχέση και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι αναλύσεις που γίνονται έχουν στόχο την εξέλιξη των εργαζομένων , εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Από τον 1990 μέχρι σήμερα έχουμε την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων. Ο ρόλος πλέον της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πολυσύνθετος και πολυδιάστατος και χρειάζεται ποικιλία γνώσεων , ταλέντου και εμπειριών

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς. Τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης είναι η αύξηση του ανταγωνισμού, η εμφάνιση περισσότερων κινδύνων καθώς και εμφάνιση περισσότερων ευκαιριών. Ο ανταγωνισμός οδηγεί στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Φαναριώτη, Π. 1996).

Οι επιχειρήσεις πλέον σχεδιάζουν και προγραμματίζουν το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό αφενός να μειώσουν τα κόστη και αφετέρου να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η εύρεση ταλέντων, η εκπαίδευσή τους και η ανάπτυξή τους. Από τους μεγαλύτερους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι το δημογραφικό στοιχείο. Είναι εμφανές πως η χρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα για τις επιχειρήσεις (Φαναριώτη, Π. 1996).

Με την εξέλιξη των εργασιών αλλά και του προσωπικού που αποκτά μορφές γνωστικού περιεχομένου αλλά και το γεγονός πως πολλές εργασίες για να έρθουν εις πέρας χρειάζονται τους ανθρώπους. Η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού θα φέρει και καλύτερα αποτελέσματα. Η ψυχολογία των εργαζομένων σε αυτό το σημείο παίζει καθοριστικό ρόλο (Χατζηπαντελή, Σ. Π, 1999). Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν διαρκώς να διατηρούν σε καλές συνθήκες εργασίας το προσωπικό τους αντανακλάται και σε αύξηση της απόδοσης.

Υπάρχουν εργασίες που βασίζονται στον πλουραλισμό ενεργειών. Οι άνθρωποι αναζητούν συνεχώς νέες ικανότητες στο χώρο εργασίας τους. Είναι σημαντικό το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να δίνει συνεχώς πνευματικά ερεθίσματα στον εργαζόμενο καθώς έτσι θα έχει και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία του αυξάνοντας την αποδοτικότητα.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μεριμνεί επίσης για την οργάνωση αδειών , αμοιβών , στελέχωσης , εκπαίδευσης και ανάλυση των αναγκών. Αυτά για τις περισσότερες επιχειρήσεις πλέον μπορούν να αποτελέσουν και το μεγαλύτερο κομμάτι διεργασιών και σε αυτό κρίνεται σε σημαντικό βαθμό ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής έχει ακόμη μεγαλύτερη αξία η χρησιμότητα του.

Παρατηρώντας τα ανάγκες , τα κίνητρα αλλά και τη δυνατότητα του καθενός μπορεί να προσεγγίσει τον εκάστοτε εργαζόμενο προσωπικά προσπαθώντας να αποκομίσουν από τους εργαζόμενους το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτή η προσέγγιση δίνει αξία στις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένου , διαμορφώνει κουλτούρα στην επιχείρηση , το προσωπικό νιώθει σημαντικό και διαμορφώνονται καλές συνθήκες εργασίας.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θέλοντας να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετήσει το προσωπικό της υψηλότερα. Κάθε άνθρωπος αποτελεί βασική μονάδα για την επιχείρηση μέσω των εργασιακών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για το επίπεδο έντασης αυτών των προσπαθειών καθώς και για τη δημιουργία αυτής όταν δεν παρουσιάζεται στους εργαζομένους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση που θέλει ανάπτυξη μακροπρόθεσμα αυξάνοντας τα κέρδη της , τη φήμη της και την συνολική της αξία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{Ο}

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.1 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους για τους εργαζομένους

Καθώς αναλύσαμε τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη χρησιμότητα τους τώρα θα εξετάσουμε τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους για τους εργαζομένους.

Η ικανοποίηση του προσωπικού μέσω της εργασίας αποτελεί τον κύριο άξονα για να επιτευχθούν υψηλές αποδόσεις από τους εργαζομένους καθώς και για την πρόοδο και ανάπτυξη των οργανισμών και των εταιρειών. Ως επαγγελματική ικανοποίηση αρχικά εννοούμε την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών ενός ατόμου μέσω της εργασίας που προσφέρει. Επαγγελματική ικανοποίηση όμως μπορεί να υπάρξει για έναν εργαζόμενο και στην συναισθηματική του κατάσταση και πιο συγκεκριμένα στην ψυχολογία του (Κοντής, Θ. 1994).

Η ικανοποίηση του προσωπικού είναι αποτέλεσμα διαφόρων συνιστώσεων όπως είναι οι αποδοχές που λαμβάνει η ελευθερία κινήσεων στον εργασιακό χώρο, η επικοινωνία και οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τα κίνητρα, οι στόχοι, οι προσδοκίες και ο βαθμός εκπλήρωσης αυτών και όλα αυτά οδηγούν στην ψυχολογική ικανοποίηση και την καλή συναισθηματική κατάσταση του εκάστοτε εργαζομένου. Αρχικά η εκπλήρωση αυτών των συνιστώσεων μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές αποδόσεις του προσωπικού καθώς είναι εύλογο πως η συναισθηματική ικανοποίηση είναι το μεγαλύτερο όπλο για να λαμβάνει ΄΄΄δύναμη΄΄ ο εσωτερικός πελάτης και να πραγματοποιεί ευχάριστα την εργασία του γιατί αυτή η συναισθηματική ικανοποίηση τον οδηγεί να θέλει να δουλέψει και όχι μόνο γιατί πρέπει να εργαστεί για βιοποριστικούς λόγους κτλ (Γαλανάκης, Μ. 2012), (Φαναριώτη, Π. 1996).

Έπειτα η επίτευξη υψηλών αποδόσεων από τους εργαζομένους μπορεί να οδηγήσει στην περεταίρω ανάπτυξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Είναι εύλογο πως η ικανοποίηση για τους εργαζομένους είναι το κλειδί για την επιτυχία

ενός οργανισμού συνολικά. Σαφώς όμως υπάρχον πολλές επιχειρήσεις που δεν στοχεύουν στην ικανοποίηση του προσωπικού της παρά μόνο στην εκπλήρωση των στόχων που έχουν θέσει τα διοικητικά στελέχη χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες στους εργαζομένους μακροπρόθεσμα αλλά και στον οργανισμό.

Μια εταιρεία όταν θέτει στόχους και στοχεύει αποκλειστικά στην εκπλήρωσή τους χωρίς να μεριμνεί γι αυτούς που εκπληρώνουν τους στόχους δηλαδή τους ίδιους τους εργαζομένους κάποιοι στιγμή θα λειτουργήσει αρνητικά αυτή η προσέγγιση δεν θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Πολλές επιχειρήσεις που λειτουργούν με αυτό τον τρόπο αρχικά βλέπουν από τους εργαζομένους να επέρχονται έσοδα στην επιχείρηση καθώς είναι το πρώτο χρονικό διάστημα και οι εργαζόμενοι ψυχολογικά δεν έχουν επιβαρυνθεί και μπορούν να προσφέρουν υψηλές αποδόσεις. Τα αποτελέσματα στο εσωτερικό πολλές φορές δείχνουν πως με αυτές τις τακτικές η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα μπορούν να παραμείνουν σε υψηλά επίπεδα (Κοντής, Θ. 1994), (Φαναριώτη, Π. 1996).

Έπειτα οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να μην μεριμνούν για την ικανοποίηση του προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα ασκούν πιέσεις για υψηλότερες αποδόσεις στην εργασία και από αυτό το σημείο επέρχεται η ψυχολογική κούραση που οδηγεί στην εξάντληση και στην έλλειψη της επαγγελματικής ικανοποίησης από τους εσωτερικούς πελάτες. Ως φυσικό επακόλουθο είναι οι αποδόσεις των εργαζομένων να μειώνονται άρα και η παραγωγικότητα. Το προσωπικό χάνει το όραμα που είχε μέσω της εργασίας, τους στόχους και τα κίνητρα. Μακροπρόθεσμα για μια επιχείρηση αυτά τα αποτελέσματα οδηγούν σε καθοδική οικονομία πορεία καθώς παρατηρείται πτώση στη φήμη, στη κουλτούρα που έχει σαν επιχείρηση δημιουργώντας αρνητικές εντυπώσεις για κάποιον που θέλει να εργαστεί.

Αυτή η προσέγγιση από τις επιχειρήσεις δηλαδή η αδιαφορία προς τους εργαζομένους και ταυτόχρονα η πίεση που ασκείται με τις αυξημένες απαιτήσεις δημιουργεί εργασιακό στρες στο προσωπικό έχοντας αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση οδηγώντας παράλληλα στην εργασιακή εξάντληση.

Η εργασιακή εξάντληση συνδέεται με τη ψυχολογική επιβάρυνση του ατόμου και κάποιες φορές και με τη σωματική καταπόνηση. Οι εργαζόμενοι σε αυτό το στάδιο πλέον δεν δείχνουν κανένα ενδιαφέρον για την εργασία τους και συνεπώς και για την επιχείρηση. Η πνευματική κούραση γίνεται αισθητή καθώς δεν υπάρχει κίνητρο από

πλευράς εργαζομένων φτάνοντας στην συναισθηματική εξάντληση που φέρει ως αποτέλεσμα το άγχος, η αϋπνία και η υπερένταση εμφανίζονται όλο και περισσότερο. (Γαλανάκη, Μ. 2012), (Κοντής, Θ. 1994)

Η εργασιακή εξάντληση είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται έντονα στην οικονομική κρίση. Οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα απαιτητικές με μεγάλο όγκο εργασίας καθημερινά χωρίς να ΄΄ ανταμείβουν ΄΄ το προσωπικό τους ισάξια της προσφοράς εργασίας στην επιχείρηση. Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση δίνει στις επιχειρήσεις ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ διαμορφώνεται και χτίζεται μια εταιρική κουλτούρα θέλοντας ταυτόχρονα πολλοί υποψήφιοι εργαζόμενοι να εργαστούν σε αυτήν την εταιρεία.

Όπως προαναφέραμε είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο η εργασία να πραγματοποιείται από ευχαρίστηση και όχι μόνο κατ αναγκαστικά για κοινωνικούς και βιοποριστικούς λόγους. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει να κάνει κατ’ επέκταση με την αγάπη των ανθρώπων για τη δουλειά που κάνουν

Η ικανοποίηση μέσω της εργασίας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες μακροπρόθεσμης επιτυχίας και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει διότι η καλή ψυχολογία των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την άριστη χρήση των ανθρώπινων πόρων της εκάστοτε επιχείρησης και την δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Αυτός ο συνδυασμός οδηγεί σε υψηλότερες αποδόσεις από τους εργαζομένους και ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας για την επιχείρηση. Είναι εύλογο πως η εργασία έχει μια πολύπλοκη σχέση με τους ανθρώπους. Είναι πολύ σημαντική καθώς ο άνθρωπος μέσω αυτής λύνει το βιοποριστικό του πρόβλημα ενώ για τους περισσότερους ανθρώπους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την κοινωνική ισορροπία αποτελώντας βάση και για άλλες επιλογές και δραστηριότητες στην καθημερινότητα. Όταν σε αυτό ο εργαζόμενος λύνει το βιοποριστικό του πρόβλημα, νιώθει ικανοποιημένος με τη δουλειά του, σημαντικός, δημιουργικός και η ψυχολογική του διάθεση βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Όλα αυτά μπορούν να δώσουν νόημα στη ζωή ενός ανθρώπου και έπειτα το ίδιο το άτομο έχει την όρεξη και τη δυνατότητα να γίνεται καλύτερος στην εργασία του (Φαναριώτη, Π. 1996), (Κοντής, Θ. 1994).

2.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι εργαζόμενοι για να καταφέρουν να πετύχουν υψηλές αποδόσεις χρειάζονται παρακίνηση. Ως παρακίνηση εννοούμε τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο χώρο εργασίας του. Για να επηρεασθεί η συμπεριφορά ενός ατόμου πάνω στην εργασία χρειάζονται τα κίνητρα όπου θα προκαλέσουν αλλαγή της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Συνεπώς η παρακίνηση αναφέρεται στην εκπλήρωση ενεργειών συμπεριφοράς και στους λόγους όπου υποκινήθηκε ο εκάστοτε εργαζόμενος.

Για να φτάσουμε στο σημείο της παρακίνησης και έπειτα της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου πρέπει να εξεταστούν οι ανάγκες που προκαλούν τις ανάλογες ενέργειες δηλαδή τα κίνητρα. Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να έχουν συνεχή εξέλιξη προσπαθούν και βρίσκουν τρόπους και σχεδιάζουν συνεχώς πως θα παρακινούν το προσωπικό τους δημιουργώντας δημιουργικό κλίμα στη δουλειά παραμερίζοντας τον αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων χτίζοντας παράλληλα μια εταιρική κουλτούρα.

Βασικός θεμελιωτής ήταν ο ψυχολόγος Abram Maslow εκπρόσωπος της ουμανιστικής ψυχολογίας είχε διαχωρίσει τις βασικές ανάγκες σε πέντε ομάδες και σύμφωνα με αυτές τις ανάγκες εξαρτάται όλη η συμπεριφορά μας (Φαναριώτη, Π. 1996), (Κοντής, Θ. 1994).

Πυραμίδα Αναγκών του Maslow (1970)

Οι ανάγκες σύμφωνα με το Maslow είναι η επιβίωση, η ασφάλεια, η αγάπη και η αίσθηση ότι ανήκει κάπου ο άνθρωπος, η εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση. Η ιεράρχηση αυτή στηρίζεται στην ισχύ που έχει η καθεμία ξεκινώντας ουσιαστικά από την βασικότερη που είναι η επιβίωση. Συνεπώς όπως αναγράφεται και στο πίνακα προχωρούμε από τις ισχυρότερες προς τις λιγότερες ισχυρές.

Ανάγκες κατά Maslow :

1.Επιβίωση :Βασική ανάγκη για όλους τους ανθρώπους αρχικά είναι η επιβίωση. Ο εργαζόμενος πρέπει να εξασφαλίσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για να μπορεί να τραφεί, να κοιμηθεί και γενικότερα να αντεπεξέλθει στις βασικότερες ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση.

2.Ασφάλεια :Η ασφάλεια για ένα άτομο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για να μπορέσει να πορευτεί στα επόμενα στάδια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Ασφάλεια για έναν εργαζόμενο μπορεί να είναι η υγεία , η ασφάλεια στην εργασία αλλά και η συναισθηματική ασφάλεια που μπορεί να

του παρέχει η δουλειά μέσω της ψυχολογικής παρότρυνσης καθώς και μέσω των μισθών.

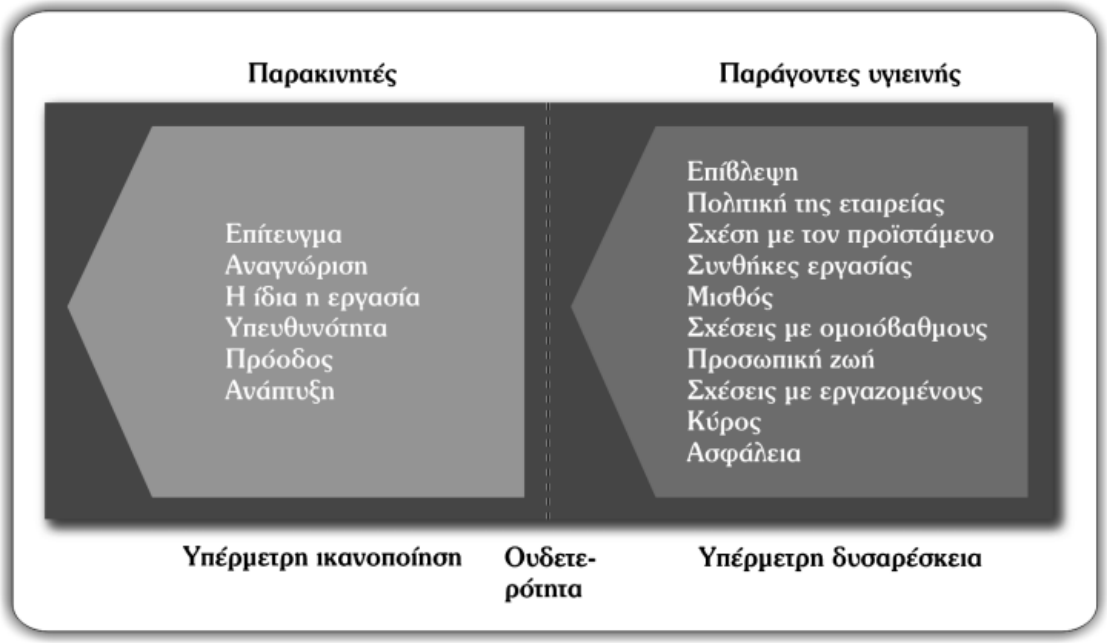
3.Αγάπη / αίσθηση ότι ο άνθρωπος ανήκει κάπου:Η αγάπη και ο σεβασμός που δέχεται ο εργαζόμενος μέσα στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την κάλυψη μιας ανάγκης που έχει κάθε άνθρωπος δηλαδή να νιώθει ότι ανήκει κάπου. Αυτό το συναίσθημα δίνει ισχυρό κίνητρο σε κάθε εργαζόμενο να μπορεί και να θέλει να εργάζεται μακροπρόθεσμα σε έναν οργανισμό.

4.Εκτίμηση:Ο σεβασμός που εκπέμπει προς τους άλλους ο εκάστοτε εργαζόμενος και προσδίδοντας εμπιστοσύνη καθώς και αυτοεκτίμηση στοιχεία που είναι σημαντικά γα τη διαμόρφωση μιας καλής ψυχολογίας του εργαζομένου.

5.Αυτοπραγμάτωση:Όλα αυτά που προαναφέραμε οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση. Μπορεί ο εργαζόμενος να διακατέχεται από έναν υγιή αυθορμητισμό που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργικότητα, στην επίλυση προβλημάτων αλλά και στην έλλειψη προκαταλήψεων. Ουσιαστικά μέσω της αυτοπραγμάτωσης οδηγούμαστε σε μια πνευματική ανύψωση καλλιεργώντας και βελτιώνοντας την κριτική μας σκέψη (Φαναριώτη, Π. 1996), (Κοντής, Θ. 1994).

Πέρα από τον Maslow ένας από τους σημαντικότερους θεμελιωτές της παρακίνησης των εργαζομένων αποτέλεσε ο καθηγητής ψυχολογίας Frederick Herzberg. Ο Herzberg βασίστηκε στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η θεωρία του διέκρινε την επαγγελματική ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες που ήταν οι παράγοντες κινήτρων και οι παράγοντες υγιεινής (Φαναριώτη, Π. 1996).

Σχήμα 10-2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg



Παράγοντες κινήτρων :

Οι παράγοντες κινήτρων ωθούν τον εργαζόμενο να εργαστεί στο 100% των δυνατοτήτων του. Η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών στο εσωτερικό της επιχείρησης δίνει το αίσθημα στους εργαζομένους ότι είναι αναγκαίοι και σημαντικοί. Αυτοί οι παράμετροι οδηγούν το προσωπικό σε υψηλότερες αποδόσεις στην εργασία καθώς και στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Η ευχαρίστηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα. Είναι σημαντικό να υπάρχουν κίνητρα στον εργαζόμενο καθώς ο ίδιος θέτει στόχους με τον ίδιο του τον εαυτό κάνοντας ακόμη πιο ενδιαφέρουσα την εργασία του θέτοντας νέες προκλήσεις συνεχώς .

Παράγοντες υγιεινής :

..Οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται στους παράγοντες όπου διαμορφώνουν την ανάλογη ψυχολογική κατάσταση στον εργαζόμενο. Μπορούν δηλαδή οι παράγοντες υγιεινής να απομακρύνουν τη δυσαρέσκεια από τον εργαζόμενο έτσι διαμορφώνεται ευχάριστο συναίσθημα στον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στην πολιτική που χρησιμοποιεί η εκάστοτε διοίκηση μιας επιχείρησης και γίνεται λόγος για την εργασιακό περιβάλλον και την προσέγγιση που έχει προς το προσωπικό του. Έτσι σε ψυχολογικό επίπεδο σύμφωνα με τον Herzberg υπάρχει το σύστημα υγιεινής – παρακίνησης όπου αναφέρονται αφενός στις ανάγκες ενός εργαζόμενο και αφετέρου στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος στον εργασιακό χώρο με την

απομάκρυνση της δυσαρέσκειας και την εξασφάλισης ικανοποιητικών εργασιακών συνθηκών (Φαναριώτη, Π. 1996).

Για να επιτευχθούν υψηλές αποδόσεις από τους εργαζομένους πρέπει να υπάρχει ικανοποίηση στους παράγοντες υγιεινής σύμφωνα με τον Herzberg και όχι δυσαρέσκεια. Συνεπώς για να δημιουργηθεί ευχάριστο κλίμα στον εργασιακό χώρο και ευχάριστη ψυχολογική διάθεση συντελούν τα κίνητρα που έχει ο καθένας. Αυτά τα κίνητρα αρχικά οφείλει να καλύπτει η επιχείρηση και να χρησιμοποιεί τον μηχανισμό υγιεινής που θα προλαμβάνει δυσάρεστα συναισθήματα. Έτσι οι παράγοντες υγιεινής αποτελούν προϋπόθεση για την επαγγελματική ικανοποίηση και την επίτευξη καλής ψυχολογίας στο προσωπικό (Φαναριώτη, Π.1996), (Κοντής, Θ. 1994).

2.3 Επιπτώσεις των τεχνικών διαχείρισης εργαλείων στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού

Τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ικανοποίηση του προσωπικού είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για την πορεία ενός οργανισμού. Όπως έχουμε προαναφέρει η ικανοποίηση των εργαζομένων σημαίνει και ταυτόχρονα υψηλότερη παραγωγικότητα. Έγινε λόγος για τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και τις επιπτώσεις που έχει το εργασιακό στρες στην ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου. Έγινε ανάλυση της παρακίνησης και αναγκών των εργαζομένων αποτελώντας βασικό στοιχείο για τη μετέπειτα πορεία αφενός του προσωπικού και αφετέρου της ίδιας της επιχείρησης. Στο παρών υποκεφάλαιο θα εξετάσουμε τα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και τις επιπτώσεις που έχουν στο προσωπικό (Κοντής, Θ. 1994).

Επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων:

Η επικοινωνία και η συνεχής βελτίωση της στο χώρο εργασίας μεταξύ των συναδέλφων καθώς και των ανώτερων στελεχών προς τα κατώτερα στελέχη στην ιεραρχία είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία που μπορούν να συνδράμουν σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Το στοιχείο της επικοινωνίας συντελεί στην βελτίωση της συνεργασίας. Η επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων και προβλημάτων και παράλληλα να αναπτύσσονται ενέργειες όπως είναι η ανταλλαγή ιδεών και απόψεων αυξάνοντας έτσι την απόδοση εργασίας. Το προσωπικό νιώθει σημαντικό μέσα στον οργανισμό και δημιουργούνται καλές συνθήκες εργασίας. Αυτό έχει σαν αντίκρισμα και την καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων διατηρώντας κάτι τέτοιο σε διάρκεια μελλοντικά.

Η διαχείριση συγκρούσεων είναι από τους βασικότερους ψυχολογικούς μηχανισμούς και αντικατοπτρίζεται καθημερινά στην εργασία. Οι συνεχείς συγκρούσεις είναι πιθανόν να προκαλέσουν άμεσα άγχος στους εργαζομένους και ψυχολογικό στρες αποπροσανατολίζοντας το προσωπικό από τον κύριο στόχο και

στρέφοντάς σε προβλήματα που σαφώς μειώνουν την απόδοση εργασίας (Φαναριώτη, Π. 1996).

Αρνητικές επιπτώσεις μπορούν να υπάρξουν και στην κακοδιαχείριση της επικοινωνίας ή στην κατ επιλογήν χρήση της. Οι εργαζόμενοι όταν δεν μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με τον προϊστάμενο τους ή κάποιες φορές με τα ανώτερα στελέχη νιώθουν απομονωμένοι και εν τέλει δεν εκφράζουν αυτά που πραγματικά νιώθουν για την επιχείρηση. Αυτό σαφώς θα μπορούσε να μειώσει τα προβλήματα και γενικότερα τα αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Η χρήση της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας δημιουργεί δεσμούς μεταξύ των συναδέλφων κάνοντας ισχυρότερη και αποδοτικότερη τη συνεργασία. Ακόμη η αποφυγή συγκρούσεων μαζί με την επικοινωνία μπορούν να δημιουργήσουν ευχάριστα συναισθήματα τα οποία με τη σειρά τους να διαμορφώσουν μια καλή ψυχολογική διάθεση στον εκάστοτε εργαζόμενο. Τα στοιχεία αυτά αυξάνουν την δημιουργικότητα και την φαντασία απωθώντας έτσι την μονοτονία στην εργασία. Στην επικοινωνία έχουμε την τυπική μορφή και την άτυπη.

Η τυπική επικοινωνία αποσκοπεί στην οργανωτική δομή της εκάστοτε επιχείρησης και αφορά δραστηριότητες και επαγγελματικές επαφές. Η κλασσική τυπική επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω και πιο συγκεκριμένα τα μηνύματα που στέλνουν τα ανώτερα στελέχη προς τους υφισταμένους τους. Η άτυπη επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία έξω από τα καθορισμένα πλαίσια παράλληλα συνυπάρχει με την τυπική και αρκετές φορές οι επιχειρήσεις την υποκαθιστούν θεωρώντας το ίδιο πρακτική και περισσότερο αποτελεσματική. Συνεπώς η διοργάνωση συναντήσεων των στελεχών με τους υφισταμένους τους και η ενημέρωση αυτών για τις δραστηριότητες τους μπορεί να είναι πολύ σημαντικό για την εξέλιξη της επιχείρησης και του προσωπικού. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι υφιστάμενοι καλούν τον κάθε ένα ξεχωριστά επικοινωνώντας περισσότερο σε φιλικό επίπεδο κάνοντας παράλληλα πιο δημιουργική τη συζήτηση ξεπερνώντας τα τυπικά πλαίσια που αγχώνουν πολλές φορές τον εργαζόμενο (Φαναριώτη, Π. 1996).

Διαχείριση εργασιακού άγχους

Η εργασιακή ζωή τα τελευταία χρόνια έχει υποστεί αλλαγές. Οι απαιτήσεις είναι μεγαλύτερες ενώ η βελτίωση της τεχνολογίας αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά και το άγχος. Το εργασιακό άγχος αφορά του πάντες από τους υπαλλήλους και τους μαθητευόμενους μέχρι τους εργοδότες και τους διευθυντές. Σύμφωνα με τους μελετητές το εργασιακό άγχος είναι μια νέα μάστιγα που αφορά την ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου η οποία ταλανίζει έναν στους τρεις Ευρωπαίους εργαζομένους και περισσότερο από 40 εκατομμύρια εργαζομένους παγκοσμίως.

Το συνεχές στρες της εργασίας μπορεί να προκαλέσει ψυχολογικά προβλήματα και γενικότερες επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου. Το άγχος είναι μια έννοια που συνδέεται με τις προκλήσεις και τις απαιτήσεις της εργασίας κυρίως όταν έχουν να κάνουν με την επίτευξη στόχων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Η εκπλήρωση των προκλήσεων προκαλεί ικανοποίηση και ανυψώνει την ψυχολογική κατάσταση εκείνου που φέρνει εις πέρας με επιτυχία την πρόκληση. Όταν όμως υπάρχει μια απαίτηση συνεχούς εκπλήρωσης των προκλήσεων που τέθηκαν με τη ίδια αποτελεσματικότητα και πίεση τότε αρχίζει το εργασιακό άγχος να καταλαμβάνει την ψυχολογία του εργαζομένου. Ο κακός σχεδιασμός και οι συνεχείς απαιτήσεις ιδιαίτερα όταν ξεπερνούν τα όρια καθώς και η ταυτόχρονη συστηματική επίβλεψη και διόρθωση είναι στοιχεία που προκαλούν άμεσα εργασιακό άγχος. Η επίβλεψη των επιπτώσεων του εργασιακού στρες μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντικό βήμα για την καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που ενθαρρύνουν την φροντίδα της εργασιακής υγείας , που διαπιστώνουν γρήγορα τα προβλήματα από το άγχος και η δυνατότητα που δίνεται στους εργαζομένους να αναζητήσουν επαγγελματική βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες θέτουν σε ισχυρότερες βάσεις την καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων τους. Η πρόληψη του εργασιακού στρες μπορεί να αποτελέσει ουσιαστική κίνηση για την σταθεροποίηση μιας μακροχρόνιας ψυχικής υγείας του προσωπικού. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν τα διοικητικά στελέχη τις πηγές όπου προκαλείται το εργασιακό άγχος , η προσπάθεια να βελτίωσης των σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό και ταυτόχρονα να υπάρχει ουσιαστική αντιμετώπιση μείωσης των προβλημάτων που προκαλεί το εργασιακό άγχος (Φαναριώτη, Π. 1996), (Γαλανάκης, Μ. 2012).

Φυσικοί και ψυχολογικοί παράγοντες στην εργασία:

Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας μπορεί να αποτελέσει έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων. Το φυσικό περιβάλλον πέρα από τις ατομικές ιδιότητες που έχει ο καθένας μπορεί να συνδράμει σε μεγάλο βαθμό στην παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς επηρεάζει άμεσα την ψυχολογική κατάσταση του εκάστοτε υπαλλήλου.

Επιπλέον μέσω της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας μπορεί να αντιμετωπισθεί η μονοτονία και η ανία που παρουσιάζεται αρκετές φορές. Οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν τη δημιουργία ενός ελκυστικού και ευχάριστου περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας προβαίνουν σε κάποιες κινήσεις όπως είναι ο φωτισμός , η ποσότητα του φωτισμού και η ποιότητα. Άλλοι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας είναι ο κλιματισμός , η θέρμανση και οι ήχοι (Κοντής, Θ. 1994).

Πιο συγκεκριμένα οι ήχοι έχουν να κάνουν αφενός με τους ενοχλητικούς θορύβους που προκαλούν νευρικότητα και κόπωση και αφετέρου η ύπαρξη χαλαρής μουσικής που μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη συγκέντρωση και δημιουργίας ευχάριστης ψυχικής διάθεσης κατά τη διάρκεια εργασίας.

Πολλές επιχειρήσεις θέλοντας να δημιουργήσου τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους μέσα στο χώρο όπου στεγάζεται η επιχείρηση διαμορφώνουν χώρους όπου πηγαίνει το προσωπικό κατά τη διάρκεια του διαλλείματος κάνοντας κάποιες δραστηριότητες. Αυτοί οι χώροι λεγόμενοι και ως play rooms αποτελεί μια κίνηση όπου έχει σαν στόχο το προσωπικό να ξεκουράζεται με ποικίλους τρόπους σαν να βρίσκονται σπίτι τους. Επίσης επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά διαμορφώνουν ευχάριστη ψυχολογική κατάσταση στο προσωπικό. Εκτός από τα play rooms πολύ συχνά επιτυχημένες εταιρείες και επιχειρήσεις διοργανώνουν διάφορες εκδηλώσεις , συγκεντρώσεις εκτός χώρου εργασίας όπως εκδρομές σε διάφορα μέρη, πάρτι κτλ. Αυτές οι δραστηριότητες αφενός διώχνουν το άγχος και μπορούν να φέρουν πιο κοντά τους εργαζομένους μεταξύ τους βλέποντας ο καθένας πτυχές των χαρακτήρων που ίσως να μην μπορούσε να διακρίνει στο χώρο εργασίας.

Ηγεσία, Ρόλοι και καθοδήγηση Ανώτερων Στελεχών

Ο ηγέτης και η ηγεσία κάθε οργανισμού και επιχείρησης αποτελούν τη καρδιά , το μυαλό και ολόκληρο το διοικητικό σύστημα. Από την ηγεσία ξεκινούν τα πάντα μέσα σε μια επιχείρηση και πολύ πιθανόν η ποιότητα της ηγεσίας να κρίνει την πορεία και τη θέση της επιχείρησης καθώς και την εξέλιξη των ίδιων των εργαζομένων που αποτελούν τον πυρήνα κάθε οργανισμού. Ο ηγέτης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να εμφανισθεί ως πρόεδρος , συντονιστής , οργανωτής και ως μέντορας. Δεν υπάρχει οριοθέτηση της έννοιας ηγέτη καθώς η ηγεσία παίρνει μορφή σε πολλές επιχειρήσεις ανάλογα με το σκοπό τις απαιτήσεις των περιστάσεων (Goleman, D. 2009).

Καθοριστικό ρόλο όμως στον τομέα ηγεσίας διαδραματίζει τι τύπου ηγέτης υπάρχει στο διοικητικό τομέα. Συγκεκριμένα υπάρχουν στυλ ηγεσίας και ηγέτη όπως είναι το αυταρχικό και αυστηρό και το ψευτοδημοκρατικό, χαρακτηριστικά ηγεσίας τα οποία σε βάθος χρόνου οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα καθώς οι εργαζόμενοι δεν εμπνέονται και ταυτόχρονα δημιουργείται εργασιακό στρες (Goleman, D. 2009).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η εκάστοτε ηγεσία να δίνει όραμα στους εργαζομένους , να εμπνέονται και να νιώθουν εμπιστοσύνη. Χαρακτηριστικά ηγεσίας όπως η δημοκρατική ηγεσία και ηγέτης , η συμβουλευτική ηγεσία και η ηγεσία της ελεύθερης δράσης μπορούν να δώσουν όραμα και να εμπνεύσουν τον εργαζόμενο δίνοντας ψυχολογική δύναμη. Από την ηγεσία ξεκινά η πρόοδος του οργανισμού καθώς και του προσωπικού. Όταν προσπαθεί να βελτιωθεί η ηγεσία θα υπάρξει βελτίωση και στην απόδοση των εργαζομένων.

Η ηγεσία είναι μια δραστηριότητα ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα που απαιτεί συνδυασμό ικανοτήτων , γνώσεων , δεξιοτήτων και ενός πολύ σημαντικού στοιχείου που κάνει έναν ηγέτη να διακρίνεται και να πετυχαίνει και αυτό έχει να κάνει με την συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή καθοδήγηση του προσωπικού καθώς με την συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να υπάρξει ενσυναίσθηση και κατανόηση των αναγκών και των κινήτρων των εργαζομένων.

Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για έναν ακόμη πολύ σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης όπου είναι η κατάλληλη κατανομή ρόλων. Έρευνες έχουν δείξει πως η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση μπορεί να βελτιώσει

μέχρι και 35% την παραγωγικότητα. Είναι σημαντικό επομένως ο ηγέτης ή ηγεσία να τοποθετεί τους κατάλληλους υπαλλήλους στην ανάλογη θέση εργασίας και όχι απλά να γίνεται προσπάθεια κάλυψης μιας κενής θέσης εργασίας (Φαναριώτη, Π. 1996), (Goleman, D. 2009).

Η καθοδήγηση των ανώτερων στελεχών (coaching) μπορεί να συνδράμει αποτελεσματικά στην βελτίωση απόδοσης της εργασίας. Μέσω τη καθοδήγησης μπορεί να βελτιωθεί η εργασιακή συμπεριφορά και η δημιουργία ευχάριστης διάθεσης στο προσωπικό νιώθοντας πως υπάρχει ασφάλεια από πλευράς διοίκησης καθώς νιώθουν πως δεν είναι μόνοι στην εργασία τους ενώ παράλληλα μπορούν να γίνουν καλύτεροι. Η καθοδήγηση επίσης μπορεί να συνδράμει στην προσαρμογή των αλλαγών που επέρχονται και με την εισαγωγή σε ένα καινούριο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος μέσω της καθοδήγησης μπορεί να υπάρξει καλύτερη διαχείριση χρόνου. Με την σωστή διαχείριση χρόνου μπορούν να αποφευχθούν η άσκοπη κόπωση με αύξηση του παραγωγικού εργασιακού χρόνου και την μείωση των καθυστερήσεων και των λαθών (Goleman, D. 2009).

Σύστημα Αμοιβών

Από τα σημαντικότερα εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για κάθε επιχείρηση αποτελεί το σύστημα αμοιβών που ακολουθεί. Είναι εύλογο πως βασικό κριτήριο για κάθε εργαζόμενο είναι ο μισθός που λαμβάνει αφού αποτελεί τη κύρια πηγή εισοδήματος. συνεπώς υπάρχει άμεση σχέση αμοιβής και απόδοσης εργασίας.

Οι οργανισμοί που παρέχουν ικανοποιητικά πακέτα αμοιβών και υψηλότερα κάποιες φορές από τους ανταγωνιστές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες προσέλκυσης εργαζομένων με αυξημένο το αίσθημα της αφοσίωσης στον οργανισμό. Η εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού μισθού από τον εργαζόμενο τον απαλλάσσει από καθημερινά προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την ψυχολογική του κατάσταση και την συγκέντρωση στην εργασία (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

Στις μέρες μας όπου η οικονομική κρίση δεν επιτρέπει ικανοποιητικούς μισθούς στις περισσότερες επιχειρήσεις παρατηρείται ταυτόχρονα και μια ψυχολογική κόπωση καθώς ο εργαζόμενος εργάζεται χωρίς στο τέλος χωρίς να αμείβεται ισάξια της εργασίας που πρόσφερε. Όπως προαναφέραμε στον πίνακα του Maslow η επιβίωση είναι το σημαντικότερο στοιχείο για την μετέπειτα εξέλιξη του εργαζομένου.

Όταν εξασφαλίσει ο εργαζόμενος τα απαραίτητα τότε έχε και τα κίνητρα να δουλέψει περισσότερο και κυρίως να προσπαθήσει να είναι αποδοτικότερος. Όταν το κίνητρο είναι ο μισθός τότε ο εργαζόμενος λειτουργεί αποδοτικότερα και η ψυχολογική του κατάσταση είναι πολύ διαφορετική όταν εργάζεται απλά για να επιβιώσει.

Η μισθοδοσία των εργαζομένων για μια επιχείρηση αποτελεί τα κύρια κόστη. Πάνω σε αυτό το κομμάτι γίνονται προσπάθειες μείωσης των μισθών και των bonus για να μπορέσουν άμεσα οι επιχειρήσεις να έχουν περισσότερα κέρδη σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτού του είδους τακτικές ακολουθούν αρκετές επιχειρήσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις στο προσωπικό. Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες θέλοντας να μειώσουν τα κόστη τους προχώρησαν στη μείωση μισθών των εργαζομένων τους.

Αρχικά παρατηρήθηκε μια θετική αποτελέσματα στην πορεία της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αργότερα όμως άρχισε να παρατηρείται μείωση στην απόδοση των εργαζομένων διότι το προσωπικό άρχισε να κουράζεται ψυχολογικά και να μην δείχνει ενδιαφέρον προς τον οργανισμό και την εργασία. Αντίθετα υπήρχαν και επιχειρήσεις που δεν προέβησαν σε τέτοιες κινήσεις αφήνοντας και ενισχύοντας τους μισθούς και μακροπρόθεσμα παρατηρήθηκαν θετικότερα αποτελέσματα (Goleman, D. 2009). Τέτοιες ενέργειες αποτελούν συχνό φαινόμενο ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά μεσούσης της οικονομικής κρίσης. Ας δούμε ένα πραγματικό παράδειγμα μια αλυσίδας σούπερ-μάρκετ στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Μελέτη Περίπτωσης Costco – Walmart

AP, Getty Images

Η Walmart είναι μια αλυσίδα καταστημάτων super – market με βασικό της ανταγωνιστή τη Costco στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η Costco διαθέτει 338 καταστήματα και 67.000 εργαζομένους σε πλήρη απασχόληση. Η Walmart διαθέτει 551 καταστήματα και εργάζονται γι αυτήν 110.200 υπάλληλοι. Η Costco αμείβει με 17$ την ώρα κάθε εργαζόμενο ενώ στην Walmart η αμοιβή ανά ώρα είναι 10,11$. Η Costco πληρώνει 42% υψηλότερα και καλύπτει το 82% των υπαλλήλων στην ασφάλεια υγείας με λιγότερο από 50% της Walmart αντίστοιχα. Όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί από την Walmart ισοδυναμεί με τον διπλάσιο ετήσιο μισθό για την αντικατάσταση του εκάστοτε εργαζομένου. Στην Costco η αντικατάσταση του εργαζομένου αντιστοιχεί με το 60% του ετήσιου μισθού ενός υπαλλήλου.

Οι πρακτικές της Costco αφενός είναι ακριβότερες έναντι της Walmart αλλά η Costco διαθέτει ένα σταθερό , αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό χωρίς να εμφανίζονται κόστη. Αυτή η διαχείριση δείχνει αρχικά πως έχει περισσότερα έξοδα σαν επιχείρηση σε σχέση με την Walmart αλλά μακροπρόθεσμα η Costco βγαίνει κερδισμένη λόγω υψηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αφοσίωσης που δείχνουν μακροπρόθεσμα και έτσι δεν παρουσιάζονται τα έξοδα της εκπαίδευσης και της αναζήτησης νέων εργαζομένων.

Οι τακτικές της Walmart που αρχικά φαίνεται να φέρνει αρκετά χρηματικά έσοδα στα ταμεία από την άλλη όμως έχει αρνητική δημοσιότητα αναγκάζοντας αρκετούς

εργαζομένους λόγω των χαμηλών αμοιβών να στραφούν για βοήθεια προς το κράτος. Από αυτό το σημείο και έπειτα η Walmart αποφασίζει να αλλάξει τακτική και να επενδύσει περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό της. Άρχισε να βελτιώνεται η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε κάθε πόστο. Υπήρξε αλλαγή στον τρόπο εργασίας με καλύτερη διαχείριση αποθέματος, καλύτερο προγραμματισμό και αποτελεσματικότερη τυποποίηση. Διαπιστώνουμε πως μπορεί αρχικά η μείωση μισθών και των bonus να αποφέρει χρηματικά έσοδα λύνοντας πολλά προβλήματα αλλά δημιουργεί περισσότερα προβλήματα στις κολώνες κάθε επιχείρησης όπου είναι οι εργαζόμενοι.

Η Costco έχοντας καλύτερες συνθήκες εργασίας είχε υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα από τους εργαζομένους καθώς οι υπάλληλοι της εταιρείας ήταν ευχαριστημένοι. Στον ψυχολογικό παράγοντα που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είχε προβάδισμα έναντι της Walmart και αυτό φάνηκε αργότερα στα χρηματικά έσοδα. Το διαπίστωσε αυτό η Walmart η οποία είχε αφενός χρηματικά έσοδα από τις περικοπές των μισθών έχανε όμως από το εργατικό δυναμικό χάνοντας την σταθερότητα στα κέρδη της. Αποφάσισε να ΄΄ επενδύσει ΄΄ στο εργατικό δυναμικό της παρατηρώντας πολύ γρήγορα θετικά αποτελέσματα. Έτσι μπορεί η μείωση μισθών να αποφέρει γρήγορα χρήματα ελλοχεύει όμως και μεγάλους κινδύνου. Η επένδυση στους εργαζομένους και η ικανοποίηση τους όσον αφορά τον μισθό και τις συνθήκες εργασίας αποτελούν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο πυρήνας κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό συνεπώς η καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων μέσω της εργασίας αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησης (Cascio, W. 2006).

2η μελέτη περίπτωσης Aesculap AG

Η Aesculap είναι μια Γερμανική πολυεθνική εταιρεία με 2.800 εργαζομένους στο δυναμικό της. Είναι μια εταιρεία όπου παράγει χειρουργικά εργαλεία και τεχνιτές αρθρώσεις από το 1960. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας ήταν πολύ παλιές και οι 6 κύριοι ανταγωνιστές της Aesculap παρήγαγαν 5 φορές μεγαλύτερα έσοδα. Ο οργανισμός είχε το δίλλημα σε ποια χώρα θα δημιουργούσε το νέο εργοστάσιο με τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Η κατασκευή εργοστασίου εκτός Γερμανίας είχε λιγότερα λειτουργικά κόστη , μικρότερη φορολογία αλλά και μικρότερη εξειδίκευση προσωπικού. Από την άλλη η δημιουργία εκ νέου του εργοστασίου στην Γερμανία με μεγαλύτερο φορολογικό σύστημα , μεγαλύτερους μισθούς αλλά με υψηλότερη παραγωγικότητα και εξειδικευμένο προσωπικό. Η διοίκηση αποφάσισε τη κατασκευή εκ νέου του εργοστασίου στη Γερμανία με την εφαρμογή παράλληλα ενός υψηλού συστήματος απόδοσης εργασίας (HPWS).

Αρχικά εφαρμόστηκε η ομαδική εργασία. Η εργασία σε ομάδες βελτιστοποιεί τη ροή και τις συνθήκες εργασίας και σύμφωνα με τον Pfeffer (1998) καθηγητής της επιχειρηματικής σχολής του Στάφορντ είναι από τους βασικούς παράγοντες κατά την εφαρμογή του HPWS. Είχε μελετηθεί πως οι πρακτικές παραγωγής βασίζονται μόνο στην αύξηση παραγωγικότητας χωρίς να υπάρχει ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των εργαζομένων μπορούν πολύ εύκολα να προκύψουν αρνητικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους εξαιτίας των υπερβολικών απαιτήσεων. Το HPWS της Aesculap στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχή των εργαζομένων όπου με τις απόψεις και τις διαβουλεύσεις τους γίνεται προσπάθεια βελτίωσης της διαδικασίας.

Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιούνται αναλύσεις και προτάσεις συμβάλλοντας στον οργανωτικό σχεδιασμό προωθώντας έτσι την επικοινωνία και την προώθηση πληροφοριών διαπιστώνοντας τα θετικά και αρνητικά των διαδικασιών. Ο οργανισμός έτσι δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους αυτοί με τη σειρά τους νιώθουν σημαντικοί για την εταιρεία και ως φυσικό επακόλουθο είναι μεγαλύτερη η δέσμευση των υπαλλήλων για τον οργανισμό. Έπειτα η εταιρεία προσφέρει συνεχή εκπαίδευση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων αλλά και για τη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων στην εξέλιξη της διαδικασίας έχοντας της ευκαιρία να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Με την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λάβουν προαγωγή , να εξελιχθούν μέσα στον οργανισμό και οι περιπτώσεις παραιτήσεων ταυτόχρονα να μειώνονται.

Η Aesculap διαμόρφωσε ένα σύστημα αμοιβών με βάση τις επιδόσεις. Έχουν οι εργαζόμενοι ένα σταθερό εισόδημα και επιπρόσθετα bonus αν επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσε ο οργανισμός. Η εταιρεία επίσης εισήγαγε ένα ανανεωμένο συνταξιοδοτικό σύστημα και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης προστατεύοντας έτσι τους εργαζομένους μακροπρόθεσμα.

Συμπεράσματα:

Παρατηρούμε στις 2 μελέτες περίπτωσης οι εταιρείες για να αυξήσουν τη παραγωγικότητα και την απόδοση εργασίας των εργαζομένων εφάρμοσαν ένα υψηλό σύστημα απόδοσης στηριζόμενο στους εργαζομένους. Στηρίχθηκε δηλαδή στην ενίσχυση του προσωπικού την ασφάλεια τους και την διατήρηση της ψυχικής τους υγείας μέσω κάποιων τεχνικών διαχείρισης. Οι τεχνικές αυτές αφορούσαν αρχικά την επικοινωνία.

Όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η επικοινωνία είναι από τα βασικότερα σημεία για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι νιώθουν σημαντικοί καθώς παίρνουν μέρος σε συζητήσεις προτείνοντας λύσεις πολλές φορές ενώ παρατηρείται μεγαλύτερη αφοσίωση από τη πλευρά τους προς τον οργανισμό. Οι απόψεις των εργαζομένων κρίνονται αναγκαίες και αυτό ενισχύει τη σπουδαιότητα των εργαζομένων. Το δεύτερο στοιχείο που ενισχύει τις τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ομαδική εργασία.

Η ομαδική εργασία έχει αποδειχθεί πως αυξάνει σημαντικά τη παραγωγικότητα και ταυτόχρονα τη συνολική απόδοση των εργαζομένων. Με την ομαδική εργασία οι εργαζόμενοι αλληλοσυμπληρώνονται , η εργασία κυλάει ευχάριστα καθώς δεν είναι μονότονη λόγω της συνεργασίας και της επικοινωνίας. Παράλληλα αλληλοσυμπληρώνονται δημιουργώντας δυνατούς δεσμούς μεταξύ τους. Ο οργανισμός δείχνει ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των εργαζομένων.

Όπως στο παράδειγμα της Costco έτσι και σε αυτήν την μελέτη περίπτωσης της Aesculap βασικό εργαλείο διαχείρισης στην απόδοση των εργαζομένων είναι το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των εργαζομένων. Έτσι δεν νιώθουν αποκομμένοι , η εταιρεία εξετάζει καλύτερα και θέτει ρεαλιστικούς στόχους οι οποίοι δεν είναι υπερβολικοί και αυτό δημιουργεί στους εργαζομένους ένα αίσθημα αφοσίωσης προς την επιχείρηση. Το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των εργαζομένων συνάδει με ένα πολύ σημαντικό βήμα που ακολουθείται στα επιτυχημένα προγράμματα HPWS και είναι η ασφάλεια υγείας κα το συνταξιοδοτικό.

Η ασφάλεια του προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και παρατηρούμε πως και στο παράδειγμα της Costco – Walmart η Costco έδωσε ιδιαίτερη στην έμφαση ασφάλεια υγείας και την σύνταξη των εργαζομένων της. Οι επιτυχημένες εταιρείες στο HPWS διαπιστώνοντας τη σημαντικότητα αυτών των παραγόντων προσπάθησε να καλύψει το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών τω απαιτήσεων. Ένας από τους βασικούς παράγοντες μακροπρόθεσμης επιτυχημένης πορείας είναι ο μισθός. Στις 2 μελέτες περίπτωσης διαπιστώνουμε πως και η Costco και η Aesculap πληρώνουν ίσως και παραπάνω από τα μέσο όρο της αγοράς. Το μισθολογικό κομμάτι για μια εταιρεία αποτελεί το μεγαλύτερο κόστος.

Η Costco και η Aesculap θέλοντας να αποφύγουν τις συνεχείς παραιτήσεις οι οποίες δημιουργούσαν αργότερα μεγαλύτερα έξοδα για να προσλάβουν και να εκπαιδεύσουν κάποιον και επιθυμώντας την αφοσίωση του προσωπικού και του πραγματικού ενδιαφέροντος στο μισθολογικό κομμάτι επένδυσα πολύ περισσότερα από το μέσο όρο αγοράς. Τα αποτελέσματα ήταν σαφώς θετικά έχοντας ο οργανισμός μια σταθεροποίηση στο παγκόσμιο χρηματιστήριο. (Mihail, Links, Savramidis 2013).

Προτάσεις

Έπειτα από τις αναλύσεις που έγιναν όσον αφορά τα εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τις 2 μελέτες περίπτωσης καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σπουδαιότερο και το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Συνεχίζουμε να διανύουμε μια οικονομική κρίση με σοβαρές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και τον ανθρώπινο παράγοντα. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν μια τακτική προσέγγιση όπως η Walmart με τους χαμηλούς μισθούς προσπαθώντας έτσι η επιχείρηση να κέρδισε γρήγορα άμεσα κέρδη παραμερίζοντας τα συμφέροντα των εργαζομένων της δημιουργώντας δύσκολες συνθήκες εργασίας. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να διακρίνουν πως τα συμφέροντα του ανθρώπινου παράγοντα είναι σε άμεση συνάρτηση με τα κέρδη τότε αυτή η επιχείρηση θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ζούμε σε μια εποχή όπου όλοι μας θέλουμε να βγάλουμε γρήγορα πολλά χρήματα. Ασφαλώς το ίδιο επιζητούν και οι επιχειρήσεις.

Η ουσία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι όσον το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος μακροπρόθεσμα δημιουργώντας παράλληλα μια εταιρική κουλτούρα αξιοποιώντας περισσότερα ταλέντα στο μέλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει απασχολήσει εκτενώς και θα απασχολήσει ακόμη περισσότερο στο μέλλον τους οργανισμούς και τους κλάδους που ασχολούνται με αυτό. Είναι κοινώς αποδεκτό από την πλειοψηφία των εταιρειών πως το σημαντικότερο κεφάλαιο πλέον δεν είναι το χρηματοοικονομικό αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας.

Έτσι προκύπτει ανάγκη για αποτελεσματικό και υψηλής απόδοσης ανθρώπινο δυναμικό. Για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να καταφέρει να έχει υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα συντελεί η ψυχολογία του εκάστοτε εργαζομένου.

Η ψυχοσωματική υγεία του ανθρώπου στο χώρο εργασίας είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία για υγιή πρόοδο κάθε οργανισμού. Η ψυχολογία της εργασίας έχει ως απώτερο σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση ενώ ταυτόχρονα ο εργαζόμενος καταφέρνει να γίνεται δημιουργικός και παραγωγικός. Συνεπώς η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας έχει αντίκρισμα στην ψυχοσωματική υγεία τω εργαζομένων και ως φυσικό επακόλουθο στην απόδοσή του, στις ανθρώπινες σχέσεις και συνεργασίες μεταξύ των συναδέλφων καθώς και στην αφοσίωση που μπορεί να δείξουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ οι άνθρωποι νιώθουν ότι δεν λαμβάνουν κανένα σεβασμό στον εργασιακό τους χώρο. Ο εργαζόμενος νιώθει ότι εργάζεται σε ένα τοξικό περιβάλλον με συνεχείς παρατηρήσεις από σκληρά αφεντικά. Το άγχος που προκαλεί η έλλειψη σεβασμού μπορεί να μειώσει αισθητά τη παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Η έλλειψη σεβασμού μπορεί να εξαντλήσει τον οργανισμό του ανθρώπου, μπορεί να προκαλέσει καρκίνο, διαβήτη και έλκος. Υπάρχουν περιπτώσεις ανθρώπων οι οποίοι μετά από πολυετή εργασία κάτω από διαρκή ψυχολογική πίεση και έλλειψης σεβασμού παρουσίασαν σοβαρά προβλήματα υγείας που προκλήθηκαν από την κακή ψυχολογική κατάσταση.

Το στρες που δημιουργείται από τέτοιες συμπεριφορές είναι ικανό να καταστρέψει τη ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η αγένεια επίσης στον εργασιακό χώρο μειώνει αισθητά την εξυπηρετικότατα και τη συνεργασία. Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Ευρώπη όπως το Πανεπιστήμιο Κοπεγχάγης διαπίστωσαν οι ερευνητές πως επιθετικές συμπεριφορές και εκφοβισμοί από πλευράς προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους δημιουργούσαν επιπτώσεις μακροπρόθεσμα στην ψυχική υγεία. Οι γυναίκες αύξησαν τη χρήση αντικαταθλιπτικών φαρμάκων ενώ οι άνδρες εγκατέλειπαν τις δουλειές τους.

Οι παράγοντες όπως είναι η μείωση της απόδοσης εργασίας, της παραγωγικότητας και της αφοσίωσης μπορούν να πλήξουν έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να εξαλείψουν σε μεγάλο βαθμό τέτοιες συμπεριφορές έχουν μεγάλες πιθανότητες αρχικά να μπορέσουν να χτίσουν ένα υγιή εργασιακό περιβάλλον. Όπως προαναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο οι φυσικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας όπως είναι ο φωτισμός, οι ήχοι, ο κλιματισμός παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο αρχικά για τη δημιουργία ενός ευχάριστου και υγιούς κλίματος στον εργασιακό χώρο.

Έπειτα οι ψυχολογικοί παράγοντες όπως είναι η διακοπή για καφέ και χαλάρωση, η ομαδική εργασία, η μουσική στο χώρο εργασίας συντελούν σημαντικά στη διαμόρφωση μιας όσον το δυνατόν ισορροπημένης ψυχικής υγείας για τους εργαζομένους. Σε πολλά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν συχνά φαινόμενα όπως η απουσία των εργαζομένων από την εργασία ή οι υποβολές αιτήσεων αναγνώρισης μακροχρόνιας αναπηρίας εξαιτίας του εργασιακού άγχους και διαφόρων άλλων προβλημάτων ψυχικής υγείας.

Πιο συγκεκριμένα η κατάθλιψη αποτελεί ήδη και θα αποτελέσει τη βασική αιτία αποχώρησης και μείωσης της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Επίσης ελαχιστοποιούνται και τα κίνητρα και ταυτόχρονα αυξάνονται οι αναρρωτικές άδειες.

Η ενίσχυση της ψυχικής υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων μπορεί να προσφέρει αρκετά οφέλη στην εκάστοτε επιχείρηση. Η προσαρμογή της εργασίας στο άτομο μπορεί να αποδειχθεί σημαντική προσέγγιση για τη βελτίωση της ψυχικής υγείας. Η εταιρεία Creativ Company στη Δανία επέλεξε πως η εργασία μπορεί να σχεδιαστεί ανάλογα με τις δεξιότητες κάθε ατόμου και όχι με βάση τη προσαρμογή

του ατόμου σε ένα ήδη διαμορφωμένο επαγγελματικό σχεδιασμό. Στην Ιταλία η μονάδα DRU-S της Atm στη προσπάθεια της να προάγει την ευημερία των εργαζομένων δημιουργεί και χτίζει ένα φιλικό δίκτυο προς τις οικογένειες των εργαζομένων παρέχοντας συμβουλές, συστάσεις και προσφέρονται υπηρεσίες που συνδέονται με τις ανάγκες κάθε οικογένειας. Πραγματοποιούνται ταυτόχρονα σεμινάρια εργασίας ή διαχείρισης καταστάσεων εκτός εργασιακού χώρου όπως είναι η κατάσταση διαζυγίου ή κάποιων περιστασιακών κρίσεων μέσα στην οικογένεια.

Υπάρχουν επιχειρήσεις όπου στηρίζουν τους εργαζομένους σε έκτακτες οικονομικές καταστάσεις (κόστος υγειονομικών παροχών, οδοντιατρικές δαπάνες κτλ). Τέτοιες κινήσεις ενισχύουν τη ψυχική ευημερία και διάθεση των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και μεγαλύτερη αφοσίωση προς τον οργανισμό. Έτσι οι εργαζόμενοι με καλή ψυχική υγεία θα αποδώσουν καλύτερα στη δουλειά τους. Σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται πιο καθαρά σε σχέση με κάποιον που τον έχει περιβάλει το εργασιακό άγχος.

Είναι σημαντικό για να διατηρήσει τη ψυχική υγεία του ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να μιλήσει γι αυτό που νιώθει. Πολλοί πιστεύουν πως εκλαμβάνεται ως αδυναμία του χαρακτήρα να μιλήσει ο εργαζόμενος σε κάποιον για κάτι που αισθάνεται. Από το σημείο που θα μοιραστεί ο εργαζόμενος με κάποιον την πίεση που αισθάνεται ή αν έχει κάποιο άλλο πρόβλημα στη δουλειά αμέσως θα νιώσει καλύτερα και θα ανακτήσει την ευεξία του. Το σημαντικό στοιχείο της ψυχικής υγείας είναι να μην αισθάνεται κάποιος μόνος. Η στήριξη επίσης από την οικογένεια συνδράμει σημαντικά στην διατήρηση της ψυχικής υγείας.

Ένας ακόμη τρόπος καλλιέργειας και διατήρησης της ψυχικής υγείας είναι η σωματική άσκηση. Η τακτική άσκηση ενεργοποιεί ορμόνες στο σώμα μας οι οποίες επηρεάζουν θετικά την ψυχολογία ενός ανθρώπου. Έπειτα ο άνθρωπος κοιμάται και λειτουργεί καλύτερα όταν υπάρχει ευεξία στην καθημερινότητα του.

Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλει στη ψυχική και τη σωματική υγεία είναι μια ισορροπημένη διατροφή. Έχει αποδειχθεί πως όταν ο άνθρωπος λαμβάνει σωστές τροφές (όσπρια, λαχανικά, μαγειρεμένο κρέας) και όχι συνεχώς junk food έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να υπάρξει θετική επίδραση στον οργανισμό διαμορφώνοντας καλύτερη ψυχολογία. Το καλύτερο είναι όταν συνδυάζεται με τακτική άσκηση.

Επίσης η συνεχής κατανάλωση γλυκών ή ροφημάτων με υψηλή περιεκτικότητα καφεΐνη αυξάνει τις πιθανότητες εμφάνισης του στρες. Οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι πολύ συχνά από τις βασικές αιτίες εμφάνισης εργασιακού στρες και ως φυσικό επακόλουθο τη διαταραχή της ψυχικής υγείας.

Η πίεση χρόνου, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η έλλειψη προσωπικού μπορούν πολύ εύκολα να διαμορφώσουν κακές συνθήκες εργασίας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι προς τον εργαζόμενο από πλευράς επιχείρησης, να τηρείται το ωράριο και να παίρνει άμεσα τα ρεπό που αντιστοιχούν στις υπερωρίες και να μην χάνει τα διαλείμματα και τις μέρες διακοπών που δικαιούνται (Φαναριώτη, Π. 1996).

Οι ρόλοι και οι ευθύνες στην εργασία πρέπει να είναι σαφείς. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που διαμορφώνει καλές συνθήκες εργασίας και διατηρεί τη ψυχική υγεία των εργαζομένων σε ικανοποιητικά επίπεδα είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων. Ένας μάνατζερ με συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να καταλάβει πολύ πιο εύκολα προβλήματα συμπεριφοράς ή συναισθηματικούς τριγμούς ανάμεσα στους εργαζόμενους (Goleman, D. 2009).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενός μάνατζερ ειδικά όταν έχει σε μεγάλο βαθμό την ενσυναίσθηση μπορεί να έρθει στη θέση των εργαζομένων και έτσι μπορεί να τους καταλάβει περισσότερο προλαμβάνοντας προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν αλλά και ταυτόχρονα καλύπτονται ανάγκες των εργαζομένων διατηρώντας έτσι μια ψυχική ηρεμία στον εκάστοτε εργαζόμενο.

Η κατανόηση των προβλημάτων, η ανάλυση τους και η αντιμετώπισή τους έπειτα μπορεί να αποδειχθεί ένα από τα μεγαλύτερα όπλα των ηγετών ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον αμερικάνο ψυχολόγο Dianel Goleman η συναισθηματική ικανοποίηση είναι υπεύθυνη για το 80% της επιτυχίας στη ζωή του ατόμου και για το 67% της επαγγελματικής επιτυχίας (Goleman, D. 2009).

Στον εργασιακό χώρο είναι σημαντικό μέσω της εργασίας καθημερινά να παράγεται έργο. Πιο συγκεκριμένα όταν λέμε έργο εννοούμε να υπάρχει μια καθημερινή εξέλιξη και μέσω της εξέλιξης η παραγωγικότητα να αυξάνεται για μια επιχείρηση. Με αυτό το στοιχείο εκλείπει η επανάληψη σε σημαντικό βαθμό. Για να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας σημαντικό στοιχείο αποτελεί η έννοια της

συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας. είναι περισσότερο αποτελεσματικό για τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης να υπάρχει υψηλή απόδοση όλων των ατόμων μιας ομάδας και όχι μόνο ενός ατόμου.

Η ουσία στην ομαδική εργασία είναι να παράγεται έργο για το συνολικό καλό ολόκληρης της ομάδας και να μην υπάρχει προσκόλληση μόνο στην ατομική απόδοση. Είναι σίγουρο πως τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης θα είναι θετικά και αρκετά υψηλά όταν όλοι εργάζονται για την ομάδα συνολικά. Είναι πολύ σημαντικό όπως αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο να υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες στον επαγγελματικό χώρο. Επίσης για να επιτευχθούν υψηλά αποτελέσματα μέσω της εργασίας πρέπει να υπάρξει ΄΄ επένδυση ΄΄ στις ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Οι μεγάλες επιτυχημένες εταιρείες παγκοσμίως έχουν αντιληφθεί τη σημασία του ανθρώπου στην εργασία επενδύοντας σε αυτό και εξελίσσοντας το με την ομαδική εργασία καλλιεργώντας μια ψυχολογική ισορροπία.

Στο χώρο εργασίας όπου εργάζεται κάποιος είναι πολύ σημαντικό εάν τον συνάδελφο τον εκλαμβάνουμε ως συνάνθρωπο δηλαδή συνάδελφο ή απλώς ως άτομο. Οι διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα στη παραγωγή καθώς και τη ψυχολογική υγεία των εργαζομένων. Η καλλιέργεια και η ανάπτυξη της συναδελφικότητας μπορεί να χτίσει σταθερές βάσεις για υψηλή απόδοση ομαδική εργασία που έχει ως αποτέλεσμα της αύξηση της παραγωγικότητας. Σε όλους τους χώρους εργασίας υπάρχουν διαφωνίες και καθημερινά προβλήματα.

Οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μπορούν να διαμορφώσουν μια καλή ψυχολογική κατάσταση επηρεάζοντας τη παραγωγικότητα καθώς και τη ποιότητα ζωής. Όταν υπάρχει προσπάθεια κατανόησης του συναδέλφου, δημιουργία σχέσεων που στηρίζονται στο σεβασμό, στη προθυμία για ουσιαστική συνεργασία και απλά μια τυπική διαδικασία τότε μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά η συναδελφικότητα. Ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο είναι να μην λαμβάνει όλα τα πράγματα προσωπικά.

Η συναισθηματική φόρτιση αποτελεί πολλές φορές εμπόδιο για να μπορέσει κάποιος να ελέγξει την οποιαδήποτε κατάσταση με ψυχραιμία. Για να επιτευχθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις θα πρέπει τα άτομα μην στέκονται απλά στο στάδιο των επιφανειακών σχέσεων. Όταν επιτευχθεί αυτό τότε θα μπορέσει να υπάρξει

συναδελφικότητα. Η υγιής συναδελφικότητα από την πλευρά της επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας, την απόδοση εργασίας και συνεπώς τη παραγωγικότητα. Όταν προκύπτουν προβλήματα οι καλές εργασιακές σχέσεις δίνουν ευκολότερα λύσεις. Συνεπώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχάριστα, οικεία και έχουν περισσότερη ψυχολογική και πνευματική δύναμη για εργασία. Οι στόχοι είναι υλοποιήσιμοι τις περισσότερες φορές, η παραγωγή και τα κέρδη αυξάνονται όπως και ο σεβασμός και η αμοιβαιότητα.

Επίσης σημαντικό γεγονός μπορεί να είναι η σωστή τοποθέτηση του εργαζομένου στον εργασιακό του χώρο. Πολλές φορές παρατηρούμε κάποιον να μην κάνει καλά τη δουλειά του και ως φυσικό επακόλουθο να μην νιώθει ευχάριστα όχι γιατί δεν είναι ικανός αλλά γιατί δεν είναι τοποθετημένος στην κατάλληλη θέση εργασίας. Επομένως η σωστή τοποθέτηση του εκάστοτε εργαζομένου στην κατάλληλη θέση εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση εργασίας και ως φυσικό επακόλουθο στην ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου.

Η αγάπη για την εργασία σύμφωνα με τον Freud είναι η βάση της ψυχικής ισορροπίας. Οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να αγκαλιάσουν και να δείξουν πραγματικό ενδιαφέρον προς τους εργαζομένους έχουν αυξημένες πιθανότητες οι εργαζόμενοι από τη πλευρά τους να προσφέρουν τα ίδια και παραπάνω. Ουσιαστικά οι εταιρείες που θα βάλουν σε προτεραιότητα τις συναισθηματικές ανάγκες πέρα από τις υλικές στην ίδια κατηγορία με την θέσπιση στόχων θα λάβουν και την ανάλογη αφοσίωση από τους εργαζομένους. Δεν υπάρχει κάτι καλύτερο από το να εργάζεται κάποιος και για την μεγαλύτερη διάρκεια τα εργασίας του να βρίσκεται σε μια ψυχολογική ισορροπία η οποία προέρχεται μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cascio, W.(2006). The high cost of low wage. Harvard business review.p23.
- Dessler, G.,(2012). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική
- Dimitrios M. Mihail, Myra Mac Links, Sofoklis Sarvanidis, (2013),"High performance work systems incorporate turnaround: a German case study", Journal of Organizational Change Management
- Goleman, D. Boyatzis, R. and Mckee, A.(2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Goleman. D,(2009).Leadership that gets results. Harvard business review notice of use restrictions.78-90
- Βάλβης, Γ.Μ.(2005). *Διοίκηση προσωπικού. Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης*. Αθήνα: Προπομπός
- Γαλανάκης, Μ.(2012). *Εργασιακή ψυχολογία. Νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις.* Αθήνα: ΑΘ. Σταμούλης
- Δήμου, Ν.(2003). *Διοίκηση προσωπικού* . Αθήνα: Ελλην
- Κανελλόπουλος, Χ. & Παπαλεξανδρή, Ν.(1990) *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*. Αθήνα: International publishing
- Κανελλόπουλος, Χ.Κ.(1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Σταμούλη
- Κόντης, Θ.(1994).*Διοικητική ψυχολογία. Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Κωτσαρίδου – Ευκλείδη, Α.(1997). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Θεσσαλονίκη Art of Text
- Ξηροτύρη, Σ. & Κουφίδου.(2010). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαβασιλείου, Μ & Τζεκίνης, Χ.(1988). *Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα : ΓΑΛΑΙΟΣ
- Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ.(2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου

- Σκουλάς, Ν & Οικονομάκη, Κ.(1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις : ΚΑΠΑ
- Τερζίδης, Κ.& Τζωρτζάκης, Κ.(2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Διοίκηση προσωπικού*. Εκδόσεις : Kosili
- Φαναριώτη, Π.(1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία.* Αθήνα: Α.Σταμούλης
- Χατζηπαντελή, Π.(1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Λ.(2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Interbooks