



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Εργασιακά δεδομένα ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου
περιβάλλοντος»

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΜΜΑΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ

ΜΕΛΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ:

ΚΟΥΤΣΑΜΠΕΛΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΚΟΡΙΝΘΟΣ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Κεφάλαιο 1	5
Εισαγωγή.....	5
1.1.Η σημασία του εργασιακού πλαισίου και του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	5
1.2.Προκλήσεις.....	5
1.3.Σκοπός και στόχοι της εργασίας.....	6
1.4.Μεθοδολογία εκπόνησης εργασίας	7
1.5.Δομή εργασίας.....	7
Κεφάλαιο 2-Εξέλιξη του εργασιακού πλαισίου	9
2.1.Βασικές έννοιες	9
2.1.1.Τύποι εργασιακού περιβάλλοντος	11
2.2.Ιστορική αναδρομή στο εργασιακό περιβάλλον.....	14
2.3.Οικονομικές μεταβολές και επιπτώσεις στην αγορά εργασίας	17
2.4.Τεχνολογικές καινοτομίες και αλλαγές στην εργασία.....	22
2.5. Συμπεράσματα.....	26
Κεφάλαιο 3	29
Ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	29
3.1.Βασικές έννοιες	29
3.2.Εξέλιξη του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.....	30
3.3.Σύγχρονες Προκλήσεις.....	30
3.4.Συνεισφορά του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη μικροοικονομική επίδοση	32
3.5.Συμπεράσματα	34
Κεφάλαιο 4.....	36
Δεδομένα και μικροοικονομικό περιβάλλον	36
4.1.Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης	36
4.2.Ο ανθρώπινος παράγοντας στη σύγχρονη επιχείρηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	38
4.3.Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	40
4.4.Λειτουργία της ομάδας, αποδοτικότητα, ικανοποίηση και επιβράβευση	42
4.5.Η συμβολή του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οικονομική ανάπτυξη	43
4.6. Συμπεράσματα	45

Κεφάλαιο 5.....	47
5.1.Επιπτώσεις εργασιακού πλαισίου στην κοινωνία.....	47
5.2.Επιπτώσεις εργασιακού πλαισίου στον εργαζόμενο	48
5.3.Επιπτώσεις εργασιακού πλαισίου στο τελικό προϊόν.....	52
5.4.Τάσεις και προοπτικές στον Σύγχρονο Εργασιακό Κόσμο	54
5.5. Συμπεράσματα	57
Συμπεράσματα.....	59
Βιβλιογραφία.....	62

Περίληψη

Η τεχνολογική πρόοδος η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, η δημογραφική γήρανση αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν στη διαφοροποίηση και τη μεταστροφή, όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον για να μετατοπιστεί σε ένα πιο ψηφιοποιημένο σύγχρονο περιβάλλον. Όλα αυτά έχουν αντίκτυπο στο περιβάλλον εργασίας στην Ελλάδα όσον αφορά στο πώς οργανώνονται και ασκούνται τα εργασιακά καθήκοντα, πώς αναδύονται οι νέες μορφές απασχόλησης και επιχειρηματικής οργάνωσης, αναθεωρώντας και δημιουργώντας νέα επαγγέλματα και καθιστά επιτακτική την ανάγκη να αναβαθμιστούν οι δεξιότητες και επανακαταρτιστούν οι εργαζόμενοι. Η κάθε επιχείρηση σήμερα θα πρέπει να διαχειριστεί τις αβεβαιότητες από το διεθνές περιβάλλον και την τεχνολογική εξέλιξη και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει τα εργασιακά δεδομένα το πώς μεταβάλλονται και ποιες είναι οι σύγχρονες εξελίξεις. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι βιβλιογραφική ανασκόπηση. Από την ανάλυση προκύπτει ότι το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση είναι σημαντικό για την διαμόρφωση των νέων εργασιακών δεδομένων και το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων, να λειτουργεί ως ομάδα και να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη. Στη παρούσα μελέτη θα διαπιστώσουμε ότι εργασιακό πλαίσιο έχει επιπτώσεις στην κοινωνία, τον εργαζόμενο και το τελικό προϊόν.

Λέξεις- κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εργασιακά δεδομένα, εργασιακό πλαίσιο, σύγχρονες προκλήσεις.

Abstract

Technological progress, artificial intelligence, robotics, demographic aging are factors contributing to the differentiation and transformation of the working environment to shift to a more digitized modern environment. All this has an impact on the work environment in Greece in terms of how work tasks are organized and performed, how new forms of employment and business organization emerge, revising and creating new professions and makes it imperative to upgrade skills and retrain workers. Every business today will have to manage the uncertainties from the international environment and technological development and maintain its competitiveness.

The purpose of this study is to analyze labor data, how they change and what are the modern developments. The methodology followed is a literature review. The analysis shows that the human resource management department in the enterprise is important in shaping the new work data and human resources should participate in decision-making, work as a team and contribute to economic development. The work context has implications for society, the worker and the final product.

Key words: human resource management, work data, work context, modern challenges.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1.Η σημασία του εργασιακού πλαισίου και του ανθρώπινου κεφαλαίου

Αν μιλά κανείς σήμερα για ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι πολύ συχνά σε ένα πλαίσιο κρίσης, ένα πλαίσιο όπου οι παρεμβάσεις γίνονται εκ των υστέρων, με ένα πλαίσιο έκτακτης ανάγκης. Τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση μιας κρίσης ή ενός νόμου, πολύ συχνά δεν είναι μακροπρόθεσμα και η διαχείριση κρίσεων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η ευημερία στο χώρο εργασίας γίνεται ολοένα και πιο μοντέρνα και μεγάλες εταιρείες, όπως η Pepsico έχουν ήδη κάνει καινοτόμους στρατηγικούς τομείς που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της συνολικής στρατηγικής τους πολιτικής. Υπάρχουν πολλά μέτρα για τη βελτίωση της ευημερίας στο χώρο εργασίας: βελτίωση της εργονομίας στο χώρο εργασίας, οργάνωση αθλητικών μαθημάτων, συμμετοχή διατροφολόγου, εκπαίδευση διευθυντών σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους κ.λπ. Ωστόσο, αυτά τα μέτρα όταν τεθούν σε εφαρμογή είναι συχνά, αποκομμένα από τα οικονομικά ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Η εταιρεία έχει στόχους κερδοφορίας και οικονομικής απόδοσης. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής εταιρικού τρόπου ζωής μπορεί και πρέπει να είναι μέρος αυτού του στόχου. Πρέπει ακόμα να συμπεριληφθεί η εταιρική ευημερία σε μια συνολική εταιρική στρατηγική. Επομένως, το να λαμβάνεται υπόψη η ευημερία στην εργασία συνεπάγεται ένα γενικότερο ενδιαφέρον για τη θέση του ανθρώπινου κεφαλαίου στις εταιρείες. Αυτό απαιτεί μια συστημική και σφαιρική προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη την υπαγωγή της εταιρείας σε ένα περιβάλλον, τη μορφολογία της δομής, την οργάνωση της εργασίας εντός αυτής της δομής καθώς και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.2.Προκλήσεις

Ο δυναμισμός της αγοράς εργασίας συνοδεύεται από έλλειψη εργατικού δυναμικού. Ορισμένες κενές θέσεις υποφέρουν από έλλειψη υποψηφίων, ιδίως στα επαγγέλματα του ψηφιακού, της υγείας, της μηχανικής και του τοπικού εμπορίου. Σε αυτό το

πλαίσιο υγείας των επιχειρήσεων, η αναζήτηση συγκεκριμένης πολιτικής είναι ουσιαστική ως κινητήρια δύναμη ελκυστικότητας για τους υποψηφίους, αλλά και ως σημαντικός παράγοντας για την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητο ή σημαντικό η εταιρεία τους να «δίνει νόημα στη δουλειά τους». Για να ανταποκριθεί σε αυτήν την αυξανόμενη προσδοκία, η πρόκληση είναι να εργαστούν από κοινού για τον σκοπό της εταιρείας και το εμπορικό σήμα του εργοδότη της. Για την αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών πρόσληψης, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων θα είναι στο επίκεντρο των προκλήσεων. Θα είναι το κλειδί για την επαγγελματική εξέλιξη.

Η τηλεργασία είναι άλλη μια πρόκληση για το εργασιακό πλαίσιο καθώς επηρεάζει την ομαδική εργασία, τη συνοχή, αλλά και την ποιότητα ζωής στην εργασία. Για να μην παρεμποδιστεί πολύ η εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, έχουν υιοθετηθεί ορισμένα νέα μέτρα -όπως η μείωση της διάρκειας της απομόνωσης- και άλλα βρίσκονται ακόμη υπό μελέτη, όπως η καθιέρωση δελτίου εργασιακής υγείας. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι διευθυντές και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι στην πρώτη γραμμή για τη διατήρηση των κοινωνικών δεσμών, την παρακολούθηση και την υποστήριξη των εργαζομένων.

Η αναδιοργάνωση των εργασιών θα βρίσκεται στο επίκεντρο του εργασιακού πλαισίου τα επόμενα χρόνια και καλύπτει πολλές διαστάσεις. Πειραματίστηκε στην Ισπανία, η εβδομάδα των 32 ωρών - ή «εβδομάδα 4 ημερών» - ως μέρος των συζητήσεων. Αρκετές γαλλικές εταιρείες το έχουν ήδη χρησιμοποιήσει με επιτυχία. Ο στόχος τους; Να παραχωρήσουν στους εργαζόμενους περισσότερο χρόνο χωρίς περικοπές μισθών, αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητά τους μέσω μιας ενάρετης προσέγγισης. Η απόσταση που συνδέεται με την υγειονομική κρίση διαταράσσει επίσης τον τρόπο εργασίας.

1.3.Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει τα εργασιακά δεδομένα πώς διαμορφώνονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πώς εξελίσσονται.

Οι στόχοι της εργασίας είναι αναδείξει τα ακόλουθα:

1. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων;
2. Ποια είναι η συμβολή των εργαζομένων στη σύγχρονη επιχείρηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
3. Ποιες είναι η επιπτώσεις του εργασιακού πλαισίου στην κοινωνία και τον εργαζόμενο;

1.4.Μεθοδολογία εκπόνησης εργασίας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η δευτερογενής έρευνα με την επεξεργασία και ανάλυση βιβλιογραφικών πηγών. Πιο συγκεκριμένα, αναζητήθηκαν ερευνητικές εργασίες, βιβλιογραφία και αρθρογραφία για το θέμα, από έγκυρα επιστημονικά περιοδικά και βιβλία, έγινε μελέτη τους και εντοπίστηκαν τα σημεία που αναφέρονταν πιο εκτεταμένα στο θέμα της έρευνας και χρησιμοποιήθηκαν για τη συγγραφή τους. Χρησιμοποιήθηκαν πηγές όπως το Google Scholar, Emerald και άλλες.

1.5.Δομή εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται μια εισαγωγή στη μελέτη, παρουσιάζεται ο σκοπός, οι στόχοι και η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η εξέλιξη του εργασιακού πλαισίου, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στο εργασιακό περιβάλλον, παρουσιάζονται οι οικονομικές μεταβολές και οι επιπτώσεις στην αγορά εργασίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες και οι αλλαγές που επιφέρουν τις επιπτώσεις στην αγορά εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, η εξέλιξή του, οι σύγχρονες προκλήσεις και η συνεισφορά του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στη μικροοικονομική απόδοση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η σχέση των εργασιακών δεδομένων με το μικροοικονομικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη λειτουργία της ομάδας και πώς συμβάλλει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην οικονομική ανάπτυξη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι επιπτώσεις του εργασιακού πλαισίου στην κοινωνία και στον εργαζόμενο, οι τάσεις και οι προοπτικές στο σύγχρονο εργασιακό κόσμο.

Στο έκτο κεφάλαιο εξάγονται τα βασικά συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2-Εξέλιξη του εργασιακού πλαισίου

2.1.Βασικές έννοιες

Η απόδοση μιας ομάδας δεν βελτιώνεται μόνο με την τήρηση των ελάχιστων προτύπων ποιότητας. Τόσο η παραγωγικότητα όσο και το ποσοστό κύκλου εργασιών ενός έργου θα εξαρτηθούν από τη σχέση μεταξύ των συναδέλφων, το οργανωτικό μοντέλο της εταιρείας και από το εάν οι εργαζόμενοί της επιτρέπεται να είναι συμμετοχικοί ή όχι (Gale et al. 2019).

Το εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας είναι μια περίπλοκη έννοια για έλεγχο. Από τη μία, είναι μια έννοια που συνήθως υποβαθμίζεται, αφού για ορισμένους οργανισμούς (επιχειρήσεις) δεν είναι πρωταρχικός παράγοντας. Ωστόσο, ο αντίκτυπος του στην απόδοση και την απόκτηση κερδών είναι καθοριστικός. Από την άλλη πλευρά, η πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος έγκειται επίσης στον αριθμό των εσωτερικών και εξωτερικών αξιών που το καθορίζουν. Για να είναι ένα εργασιακό περιβάλλον τοξικό ή όχι, πρέπει να αξιολογηθεί μια σειρά στοιχείων που μπορεί να διαφέρουν σημαντικά (Jimmieson, 2000).

Το εργασιακό περιβάλλον είναι μια άμεση επέκταση της ευημερίας των εργαζομένων. Η ποιότητά του θα επηρεάσει τα συναισθήματα του ανήκειν και της ευθύνης του καθενός από τους εργαζόμενους σε ένα έργο. Το επιχειρηματικό κλίμα αποτελεί μέρος της βιωσιμότητας του οργανισμού, όπως γνωρίζουν καλά οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έχει άμεσο αντίκτυπο στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εταιρείας (Τούκας, 2010).

Το εργασιακό περιβάλλον ακόμα είναι οι συνθήκες που επηρεάζουν τη δραστηριότητα και την παραγωγικότητα ενός εργαζομένου και έχει τρία στοιχεία που το καθορίζουν: Το πρώτο στοιχείο αφορά τις συνθήκες εργασίας. Θα μιλούσε κανείς μεταξύ άλλων για μισθό, ευέλικτο ωράριο, τον χώρο εργασίας ή τα εργαλεία που παρέχει η εταιρεία. Το δεύτερο αφορά τα κίνητρα και προσωπική ανάπτυξη. Για να αυξηθεί το κίνητρο, συνιστάται στους εργαζόμενους να αισθάνονται συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, μαζί με ένα σαφές σύστημα ανταμοιβής που ενθαρρύνει την προσωπική τους ανάπτυξη. Τέλος εξέχουσα θέση καταλαμβάνει η επικοινωνία. Θα είναι το κλειδί για τη δημιουργία ενός καλού περιβάλλοντος, βασισμένου στην

εμπιστοσύνη και το οποίο μπορεί επίσης να εξαλείψει εργασιακά προβλήματα όπως η απουσία. Σε γενικές γραμμές, αυτοί οι τρεις παράγοντες είναι βασικοί για την επίτευξη μιας υγιούς εταιρείας, η οποία στοχεύει στην ευημερία των εργαζομένων.

Ένα θετικό, ευχάριστο και επικοινωνιακό εργασιακό περιβάλλον βελτιώνει την παραγωγή της ομάδας, με πολύ υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε σχέση με την οργάνωση και τον εργασιακό ρόλο που πρέπει να εκτελεστεί. Και όλα αυτά έχουν αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών. Όλοι είναι ξεκάθαροι ότι η διαφορά μεταξύ μιας εταιρείας με καλό ή κακό εργασιακό περιβάλλον είναι αβυσσαλέα. Και οι άμεσες συνέπειες για την επιχείρηση είναι εμφανείς (Crawford et al., 2010).

Αν και μπορεί να αναφέρεται στον φυσικό χώρο και την ποιότητα και τις συνθήκες άνεσης του, αναφέρεται και στον αέρα που αναπνέουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, δηλαδή στην ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας. Αυτή η έννοια είναι ουσιαστική για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι συναντώνται με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, καθώς και με την εταιρεία. Είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που πρέπει να προσέχει κανείς όταν μιλά για την εμπειρία των εργαζομένων και η κατάστασή του μπορεί να βελτιωθεί με διαφορετικές δυναμικές ανθρώπινου δυναμικού (Muchhal, 2014).

Οι διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας ποικίλλουν ανάλογα με την προέλευσή τους:

Οι δομικοί παράγοντες εξαρτώνται άμεσα από το μέγεθος του οργανισμού και την επίσημη δομή του. Επομένως, θα αλλάζει ανάλογα με τον αριθμό των τμημάτων και την ιεραρχική οργάνωση της εταιρείας.

Οι κοινωνικοί παράγοντες θα εξαρτηθούν από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Επομένως, εξαρτώνται από τις πιθανές συγκρούσεις που εμφανίζονται και το επίπεδο επικοινωνίας γενικότερα.

Οι προσωπικοί παράγοντες εξαρτώνται από τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Αυτό θα ποικίλλει ανάλογα με τα κίνητρα και την προσωπική κατάσταση (εμπειρία, φιλοδοξίες, ιδιωτική ζωή, μεταξύ άλλων).

Οι οργανωτικοί παράγοντες θα εξαρτηθούν από τα χαρακτηριστικά της εταιρείας. Έτσι, θα διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο παραγωγικότητάς σας και το ιστορικό

απουσιών και κύκλου εργασιών της επιχείρησης και τον τρόπο παραγωγής (Καρακιουλάφη, 2012).

2.1.1. Τύποι εργασιακού περιβάλλοντος

Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος θα αντικατοπτρίζεται στα αποτελέσματα της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, μια θετική ατμόσφαιρα θα έχει μεταξύ άλλων υψηλές επιδόσεις, χαμηλό ποσοστό τζίρου και μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά, ένα αρνητικό περιβάλλον θα συνοδεύεται από συλλογικές αναταραχές που θα επηρεάσουν τους εργαζόμενους και την εργασιακή αλυσίδα ενός οργανισμού (Ντάνος και Μπούσλη, 2011).

Θετικό εργασιακό περιβάλλον

Αυτός ο τύπος περιβάλλοντος πρέπει να χαρακτηρίζεται (ως θετικό) αφού έχει ήδη αναλυθεί και καλά καθοριστεί, σε πολλές πτυχές μέσα σε μια εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη και η ομαδική εργασία θα ξεχωρίζουν πάνω από τους άλλους. Αν και αυτές οι δύο έννοιες μεταφέρονται σε αμέτρητες δυναμικές, σχεδιασμένες για την επίτευξη καλύτερης εργασιακής απόδοσης, ανταποκρίνονται σε ένα σενάριο όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους ακούνε, τους σέβονται και τους αφήνουν ελεύθερους. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η ευελιξία στην εργασία, ένα από τα κλειδιά του ανθρώπινου δυναμικού για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων (Jimmieson, 2000).

Η σημασία της αίσθησης ότι ακούγεται ο εργαζόμενος

Η ευελιξία χρόνου, η οποία ενσωματώνει την εργασιακή ευελιξία, είναι μια δυναμική που μεταδίδει, μεταξύ άλλων, πολύτιμη εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Παρέχοντας στον εργαζόμενο την ελευθερία να οργανώνει μόνος του τα καθήκοντά του, αναγνωρίζεται η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός για τις γνώσεις και την εμπειρία του. Η εμπιστοσύνη ενδυναμώνει τους εργαζομένους και ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις παραγωγικές διαδικασίες. Με το να αισθάνονται ότι ακούγονται, θα εκτιμήσουν περισσότερο τη συνεισφορά τους, προάγοντας την ποιότητα της εργασίας και την επιθυμία να αναπτυχθούν εσωτερικά (Ντάνος και Μπούσλη, 2011).

Ανθρώπινο κεφάλαιο και επιχειρήσεις

Η ενσωμάτωση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην εταιρική κουλτούρα είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να καταβάλουν προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ο μισθός δεν είναι ο μόνος τύπος αποζημίωσης που αναζητούν οι υποψήφιοι σήμερα, καθώς πρέπει επίσης να αισθάνονται μέλη μιας κοινότητας με τη δύναμη να επηρεάζει την ανάπτυξη και τα αποτελέσματά τους (Καρακιουλάφη, 2012).

Αρνητικό εργασιακό περιβάλλον

Ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον συνοψίζεται σε μια ομάδα με έλλειψη επικοινωνίας, αποδιοργάνωση και κατά συνέπεια κακή επιχειρηματική απόδοση. Δεν θα ήταν παράξενο να δει κανείς επιπλέον επεισόδια απουσιών ή υψηλότερο ποσοστό κύκλου εργασιών από αυτό που θα έπρεπε (Καρακιουλάφη, 2012).

Υπάρχουν πολλά σημάδια που υποδεικνύουν εάν ένα περιβάλλον εργασίας είναι τοξικό:

Κακή οργάνωση

Ένα μοντέλο εργασίας που βασίζεται στη σχέση αφεντικού-εργαζομένου ή παραγγελίας-εργασίας ανήκει σε μια στρατηγική που είναι περισσότερο αυταρχική και πατερναλιστική παρά ανοιχτή και χωρίς αποκλεισμούς. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται τόσο κοντά στο έργο, καθώς δεν περιλαμβάνονται σε αυτήν τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που θα εξαρτήσει επίσης την προθυμία τους να θέλουν να εργαστούν ή όχι σε αυτήν την εταιρεία (Storey, 2014).

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η συμμετοχή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ορισμένες από τις καθοριστικές διαδικασίες δεν εκτιμάται. Υποτιμώντας τη συμμετοχή των εργαζομένων, η ποιότητα των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων θα έχει όλο και λιγότερο σημαντική σημασία για αυτούς. Επομένως, το ενδιαφέρον που έχει η ομάδα για να πάνε καλά τα πράγματα θα εξαρτηθεί από το ενδιαφέρον να νιώσουν άνετα (Muchhal, 2014).

Υπερφόρτωση εργασιών

Εάν αυτή η παράμετρος του ανθρώπινου δυναμικού αγνοηθεί, ο χρόνος παραμονής ενός εργαζομένου στην εταιρεία μπορεί να αλλάξει δραματικά, μέσω της ανάθεσης υπέρογκων εργασιών. Η πιο απλή περίπτωση είναι ότι η κακή επικοινωνία δεν επιτρέπει στον εργαζόμενο να κατανοήσει πλήρως τις ευθύνες και τα εργαλεία του. Αυτή η έλλειψη όχι μόνο θα επηρεάσει την απόδοση των δραστηριοτήτων, αλλά θα απομονώσει το άτομο από την εταιρική κουλτούρα και θα βλάψει την ποιότητα της εργασίας του. Η υπερφόρτωση εργασιών μπορεί να προκαλέσει επεισόδια άγχους και γενικής δυσφορίας, που εκτός από κακή απόδοση, μπορεί να οδηγήσει σε περιπτώσεις απουσίας από την εργασία (Kramer and Schmalenberg, 2008).

Η μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων δεν σημαίνει μόνο αποφυγή ατυχημάτων, σημαίνει και πρόληψη δυσφορίας λόγω υπερφόρτωσης εργασίας ή κακής οργάνωσης. Μέσω του εργασιακού περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι θα έχουν τη μια ή την άλλη αντίληψη για την εταιρεία (είτε θετική είτε αρνητική), επομένως γίνεται το στοιχείο που διαχειρίζεται άμεσα την εντύπωση που έχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με ένα έργο ή μια ομάδα (Lekka et al., 2003).

Αν και σχεδόν όλα τα στοιχεία που καθορίζουν μια εργασία μπορούν να γίνουν αντιληπτά μέσα από το εργασιακό περιβάλλον, για να αποφευχθεί η μετατροπή της σε τοξικό περιβάλλον, υπάρχουν ορισμένα που έχουν ιδιαίτερη σημασία (Lekka et al., 2003):

Οργανωτική κουλτούρα

Η υπερφόρτωση εργασίας μπορεί να προκληθεί από κακή οργάνωση των εργασιών. Οι δεξιότητες ή οι γνώσεις ορισμένων εργαζομένων μπορεί να σπαταληθούν εστιάζοντάς τους σε εργασίες με μη απαιτητικές ή παρακινητικές αξίες ή που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί με λίγη προνοητικότητα. Η έλλειψη ξεκάθαρης οργάνωσης θα προκαλέσει άγχος, το οποίο θα οδηγήσει σε κακή απόδοση. Από την άλλη πλευρά, η συσσώρευση εργασιών λόγω έλλειψης προνοητικότητας θα επιδεινώσει την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για τους ανωτέρους και την ομάδα του (Ντάνος και Μπούσλη, 2011).

Κακή επικοινωνία

Με τον ίδιο τρόπο που ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα στην εργασιακή αλυσίδα ή με συναδέλφους, θα πρέπει να γνωρίζει ότι οφείλει να το επικοινωνήσει με τα υπόλοιπα μέλη και να το αλλάξουν. Έτσι κάνοντας τα μέλη της ομάδας μας να αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους δεν μεταφράζεται μόνο σε χρήματα, αλλά ότι έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν την εταιρεία, θα βελτιώσουν το αίσθημα ευθύνης τους (Τούκας, 2010).

Το εάν όλες οι προσπάθειες μιας ομάδας ευθυγραμμίζονται θα εξαρτηθεί μόνο από την εσωτερική επικοινωνία μιας εταιρείας. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής και της ανατροφοδότησης θα πρέπει να είναι ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της συντριπτικής πλειοψηφίας των εταιρειών, καθώς μια ομάδα που γνωρίζεται αρκετά λειτουργεί καλύτερα (Τούκας, 2010).

Ομαδικό συναίσθημα

Τα ανθρώπινα όντα, σε οποιαδήποτε κατάσταση, θα έχουν κοινωνικές ανάγκες. Η επιθυμία να εντάσσεται κανείς, να νιώθει αναγνωρισμένος ή μέλος μιας ομάδας θα καθορίσει την κατάσταση σε μια εταιρεία. Ως εκ τούτου, η καλλιέργεια μιας καλής σχέσης μεταξύ των συναδέλφων μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας, όταν πρόκειται για τη διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο, το gamification ή η δυναμική δημιουργίας ομάδας μπορούν να βοηθήσουν στην εργασία σε αυτήν την πτυχή (Ιορδάνογλου, 2008).

2.2.Ιστορική αναδρομή στο εργασιακό περιβάλλον

Η ιστορία του εργασιακού περιβάλλοντος έχει τις ρίζες της στη διοίκηση. Οι ειδικές ανάγκες των εργαζομένων ελήφθησαν υπόψη, αρχίζοντας να δημιουργούν μεγαλύτερη ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Αυτό πιστευόταν λόγω των μελετών που πραγματοποιήθηκαν από τον Hawthorne, όπου κάθε φορά που το φως αυξανόταν σε μια θυγατρική, η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξανόταν. Μειώνονταν η ένταση του φωτός και η παραγωγικότητα συνέχισε να αυξάνεται, εν κατακλείδι οι εργαζόμενοι ένιωθαν σημαντικοί αφού παρακολουθούνταν. Αλλά αυτή η πεποίθηση

έχει επικριθεί για έλλειψη επιστημονικής αυστηρότητας, παρά το γεγονός ότι είναι αληθινή (Luthans, 2002).

Η επιστημονική διοίκηση επικεντρώθηκε ιδιαίτερα στην εξειδίκευση και την αποτελεσματικότητα των καθηκόντων σε παραδοσιακές οργανωτικές δομές. Καθώς αυτή η δομή εξελίχθηκε, επιδιώχθηκε πλήρης κατανομή καθηκόντων, επιδιώκοντας πάνω από όλα την αποτελεσματικότητα, τη μείωση του κόστους και τη χρήση ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού που μπορεί να εκπαιδευτεί σε σύντομο χρονικό διάστημα για να εκτελέσει το έργο. Οι εργασίες που έπρεπε να εκτελεστούν καθορίστηκαν από τις ιεραρχίες υπεύθυνες για το τεχνικό προσωπικό. Αυτή η δομή παρουσιάζει πολλές δυσκολίες, κυρίως, άφησε στην άκρη μια επαρκή ποιότητα επαγγελματικής ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, άρχισαν να εμφανίζονται στους εργαζομένους απουσίες, πλήξη λόγω επαναλαμβανόμενων εργασιών, μεγάλη εναλλαγή προσωπικού και μείωση της ποιότητας. Αντιμέτωποι με αυτήν την κατάσταση, οι διευθυντές ενήργησαν με ακαμψία στα καθήκοντα ελέγχου και εποπτείας, η οργάνωση έγινε πιο άκαμπτη, γεγονός που οδήγησε τον οργανισμό να μπαίνει σε μια διαδικασία απανθρωποποίησης της εργασίας. Δεδομένου αυτού του προβλήματος και μετά από μια βαθιά ανάλυση για την επίλυση των προβλημάτων, οι διευθυντές επέλεξαν να επανασχεδιάσουν θέσεις εργασίας και να αναδιαρθρώσουν τους οργανισμούς που δημιουργούν ένα ευνοϊκό και κατάλληλο περιβάλλον για τους εργαζόμενους, με άλλα λόγια, να βελτιώσουν την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής (Luthans, 2002).

Ο όρος «ποιότητα εργασιακής ζωής» ξεκίνησε από μια σειρά χορηγιών στα τέλη της δεκαετίας του '60 και στις αρχές της δεκαετίας του '70 από το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ και το Ίδρυμα FORD. Τα συνέδρια αυτά υποκινήθηκαν από τότε, από το ευρέως δημοφιλές φαινόμενο «εργατικής αποξένωσης» που έπληττε τον κυρίως νεαρό ενεργό πληθυσμό της General Motors. Οι παρευρισκόμενοι θεώρησαν ότι ο όρος υπερέβαινε την ικανοποίηση από την εργασία και αυτό περιλάμβανε ορισμένες έννοιες, όπως η συμμετοχή σε τουλάχιστον μερικές από τις στιγμές λήψης αποφάσεων, αυξημένη αυτονομία στην καθημερινή εργασία και τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και των συστημάτων και δομών του οργανισμού, με στόχο την τόνωση της μάθησης, την προώθηση με ικανοποιητικό τρόπο του ενδιαφέροντος και συμμετοχής στην εργασία (Robbins and Judge, 2011).

Η προοπτική της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος, επιδιώκει τον στόχο της επίτευξης βελτίωσης της ποιότητας ζωής, μέσω της επίτευξης οργανωτικών ενδιαφερόντων. Έτσι, το κέντρο των αναλύσεών τους θα είναι ολόκληρος ο οργανισμός, κατανοητός ως σύστημα, που οδηγεί σε ένα μακροεπίπεδο ανάλυσης, δηλαδή των διαφορετικών υποσυστημάτων που το απαρτίζουν.

Οι ανθρώπινες σχέσεις βασίστηκαν στην ύπαρξη μιας σημαντικής σχέσης μεταξύ διοικητικών καθηκόντων, διάθεσης και παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι έφεραν διάφορες κοινωνικές ανάγκες στην εργασία και η παραγωγικότητά τους εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από αυτές. Ειπώθηκε ότι ανάλογα με το περιβάλλον, η παραγωγικότητα ήταν διαφορετική. Εδώ αναπτύσσεται η Θεωρία X και Y του McGregor, όπου μιλάει απαισιόδοξα για τους εργάτες (X) και τα άλλα αισιόδοξα (Y) (Robbins and Judge, 2011).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, οι μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς άρχισαν να τονίζουν, ότι είναι δύσκολο να βρεθούν καθολικές αρχές για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόσιμες σε όλες τις καταστάσεις. Η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης στη διοίκηση τονίζει το γεγονός, ότι δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διοίκησης των ανθρώπων ή της εργασίας. Αλλά αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τους διευθυντές και τους επαγγελματίες να εξετάσουν τις διαφορές που υπάρχουν στους εργαζόμενους και έτσι να αποφασίσουν ποια δράση θα κάνουν με κάθε άτομο (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Αξίζει να σημειωθεί ότι από τις προσεγγίσεις που δόθηκαν σε όλη την ιστορία, σχετικά με την έννοια του οργανωτικού κλίματος, αυτή που έχει αποδείξει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα, είναι αυτή που βλέπει ως θεμελιώδες στοιχείο τις αντιλήψεις που έχει ο εργαζόμενος για τις δομές και τις διαδικασίες που συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Ντάνος και Μπούσλη, 2011).

Μια εντελώς αντίθετη έννοια είναι αυτή του Stephen Robbins, που ορίζει το περιβάλλον ή το οργανωτικό κλίμα, ως ένα περιβάλλον που αποτελείται από θεσμούς και εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή του. Οι παράγοντες ενός οργανισμού επηρεάζουν την απόδοση των μελών του οργανισμού και διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Αυτοί οι παράγοντες δεν επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό, αλλά μάλλον τις αντιλήψεις που έχουν τα μέλη του για αυτούς τους παράγοντες (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

2.3.Οικονομικές μεταβολές και επιπτώσεις στην αγορά εργασίας

Την τελευταία δεκαετία, οι αγορές εργασίας δέχθηκαν εξαιρετική πίεση σε όλο τον κόσμο: οι διαρθρωτικές αλλαγές που προκλήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) επιδεινώθηκαν από μια ισχυρή ύφεση, ειδικά στις ανεπτυγμένες χώρες. Αν και η συγκριτική ανάλυση των επιπέδων μισθών δεν είναι απλή υπόθεση, τα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας δείχνουν ότι, παρά την κρίση, οι πραγματικοί μισθοί στον κόσμο συνεχίζουν να αυξάνονται με τάση. Αυτό το κάνουν ειδικά σε αναδυόμενες περιοχές και, επομένως, η απόσταση μεταξύ των επιπέδων αμοιβών στις διάφορες χώρες του πλανήτη τείνει να μειώνεται σταδιακά, παρά το γεγονός ότι υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος (Ντάνος και Μπούσλη, 2011).

Ωστόσο, στον αναδυόμενο κόσμο, οι βελτιώσεις είναι πολύ διαφορετικές. Η ασιατική ήπειρος ξεχωρίζει θετικά, ενώ οι βελτιώσεις είναι πιο πενιχρές στην Αφρική και τη Νότια Αμερική. Η πιο έντονη ανάπτυξη εμφανίζεται σε χώρες στις οποίες, όπως στην Κίνα, συμπίπτουν μια σταδιακή απελευθέρωση της οικονομικής δραστηριότητας, ένα προβλέψιμο θεσμικό περιβάλλον και ένα μακροοικονομικό πλαίσιο σταθερότητας, τουλάχιστον όσον αφορά το δημόσιο έλλειμμα και τον πληθωρισμό (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Στον ανεπτυγμένο κόσμο, η επίδραση της κρίσης δεν ήταν ομοιόμορφη ούτε μεταξύ των χωρών. Η μακροοικονομική σταθερότητα ήταν επίσης σημαντική σε αυτές τις οικονομίες, καθώς αυτές που μπόρεσαν να διατηρήσουν την οικονομική ισορροπία υπέφεραν λιγότερο από την ύφεση, αποφεύγοντας την υπερβολική συσσώρευση δημόσιου και ιδιωτικού χρέους. Παρόλα αυτά, η φύση των θεσμών της αγοράς εργασίας υπήρξε ο πιο καθοριστικός παράγοντας. Οι επιπτώσεις της κρίσης, όσον αφορά τις απώλειες θέσεων εργασίας ήταν πιο έντονες σε χώρες με πιο άκαμπτη αγορά εργασίας, καθώς η ανεπαρκής ευελιξία της εργατικής νομοθεσίας είχε ως αποτέλεσμα η προσαρμογή στην πτώση της ζήτησης να γίνει με τη μείωση του αριθμού των απασχολούμενων, και όχι με εναλλακτικά μέτρα που έχουν λιγότερο αρνητικές διαρθρωτικές και κοινωνικές επιπτώσεις, όπως η μείωση των ωρών εργασίας ή η αλλαγή άλλων συνθηκών εργασίας.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν ήταν προσωρινή, ούτε οφείλεται σε απλές αναθεωρήσιμες χρηματοοικονομικές ανισοροπίες. Ήταν μια παγκόσμια, συστημική και δομική κρίση, που δείχνει ότι το σημερινό μοντέλο δεν λειτουργεί. Ένα μοντέλο που δεν προσφέρει ικανοποιητικές απαντήσεις στους πολίτες σε βασικά ζητήματα όπως η απασχόληση, η κοινωνική ένταξη, η υγεία και η εκπαίδευση, που διώχνει μεγάλα τμήματα του πληθυσμού από το σύστημα, που διαχωρίζει την ηθική από την οικονομία και δεν αφήνει περιθώρια για κοινωνική δικαιοσύνη και αλληλεγγύη. Δοκιμάστηκαν φόρμουλες, με μικρή αποτελεσματικότητα, για την αντιμετώπιση των κρίσεων και την επανενεργοποίηση της οικονομίας, την παραμέληση άλλων μοντέλων που διορθώνουν τις ανεπάρκειες των σημερινών δομών, που κατανέμουν κοινωνικά αναγκαίο έργο με προγράμματα για τους πιο μειονεκτούντες, που επενδύουν στην υγεία και την εκπαίδευση και ότι κινούνται προς τη βιωσιμότητα στην απασχόληση σε τομείς που είναι ισχυροί στη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Στο τρέχον πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, τα περιθώρια ελιγμών και η ικανότητα λήψης αποφάσεων των κυρίαρχων κρατών έχουν εξαρτηθεί έντονα από την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση της οικονομίας και την κεντρική θέση που κατέχει το διεθνικό κεφάλαιο. Οι κοινωνικές πολιτικές ενός κράτους πρόνοιας, που στοχεύει στην αντιστάθμιση των αδικιών και των ελλείψεων μιας οικονομίας της αγοράς, μέσω της αναδιανομής του εισοδήματος και των κοινωνικών παροχών, έχουν τεθεί σε σοβαρό κίνδυνο. Το κράτος πρόνοιας, του οποίου αναφορά είναι το κοινωνικό κράτος, εκφράζει τη δημόσια παρέμβαση στην οικονομική δραστηριότητα και στις εγγυήσεις των πολιτικών και κοινωνικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, όντας, στην ευρύτερη αντίληψή του, περιλαμβάνοντας στοιχεία τόσο βασικά όσο η κοινωνική συμμετοχή στον θεσμικό χώρο και στις εταιρείες. Σε αυτή την κατασκευή, η κεντρική θέση της εργασίας ως κοινωνικής αξίας την καθιστά πηγή δημοκρατικών αρχών, διασφαλίζοντας την ασφάλεια των ανθρώπων και συσχετίζοντας τα δικαιώματα του πολίτη.

Το κράτος πρόνοιας, σχεδιασμένο με βάση τα δημόσια και καθολικά κοινωνικά δικαιώματα, και διαρθρωμένο από εργασιακές πολιτικές που επιδιώκουν την πρόοδο της εργατικής τάξης, έχει επηρεαστεί από την οικονομική παγκοσμιοποίηση που, ενώ ελκύεται από την απορρύθμιση και την ευελιξία της αγοράς εργασίας, οδηγεί στην πόλωση του πλούτου, με αύξηση του εισοδήματος κεφαλαίου και μείωση του εισοδήματος από εργασία. Το υψηλό επίπεδο ανεργίας, με τον κίνδυνο να είναι

διαρθρωτικό, η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός και οι εθνικές πολιτικές, με ισχυρές προσαρμογές στις δημόσιες κοινωνικές δαπάνες, βάζουν το κράτος πρόνοιας σε κρίση «ως πολιτική, οικονομική και κοινωνική κατασκευή» (Χυτήρης, 2008).

Η οικονομική κρίση έχει δείξει ότι η στρατηγική προσέγγιση της ευρωπαϊκής οικοδόμησης πάσχει από οικονομικές, πολιτικές και θεσμικές ατέλειες και ελλείψεις, οι οποίες πρέπει να διορθωθούν για να διατηρηθούν τα επίπεδα ευημερίας και ειρηνικής συνύπαρξης, μέσω μιας προσπάθειας για την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Οι ανισοροπίες μεταξύ των στόχων της ολοκλήρωσης της αγοράς και των κοινωνικών και πολιτικών επιτευγμάτων τοποθετούν το ευρωπαϊκό εγχείρημα σε μια κατάσταση συνεχούς διαλεκτικής και ανεπάρκειας και αναποτελεσματικότητας των κοινοτικών στρατηγικών και των εθνικών πολιτικών. Λείπει η ευρύτερη ευρωπαϊκή διακυβέρνηση, για την οικοδόμηση της οποίας είναι απαραίτητο να υπάρξει μια κοινωνική Ευρώπη, η οποία μέχρι τώρα είχε παραμεληθεί.

Η οικονομική κρίση αποκάλυψε τις δυσλειτουργίες της θεσμικής αρχιτεκτονικής της ευρωπαϊκής διακυβέρνησης και την αδυναμία της να λάβει γρήγορα συναινετικές αποφάσεις σε βασικά ζητήματα. Αυτή η κατάσταση ξεπερνά τους πολίτες, οι οποίοι δείχνουν την αποστασιοποίηση και την αδιαφορία τους για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους θεσμούς της και τη δυσπιστία τους απέναντι σε ένα ευρωπαϊκό σχέδιο που έχει δημιουργήσει κλίμα σύγχυσης και έλλειψης συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Είναι επείγον να επανεξεταστεί το κράτος πρόνοιας ως πολιτικό σχέδιο και να υπερασπιστούμε έναν επαναπροσανατολισμό των κοινωνικών δαπανών και των προτεραιοτήτων του, που ανταποκρίνεται στις κοινωνικές απαιτήσεις, με υποστήριξη των οικογενειών, συμφιλίωση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και ίσες ευκαιρίες, εκπαίδευση και υγεία.

Από αυτήν την ιεραρχική προοπτική των καταστάσεων απασχόλησης, οι πιο ευάλωτες ομάδες εκδιώκονται από αυτήν την ανώτερη κοινωνική θέση. Σήμερα υπάρχει μια κατάσταση στην οποία η σταθερή, πλήρης απασχόληση δεν είναι πλέον δικαίωμα στο οποίο κάθε πολίτης έχει πρόσβαση χωρίς δυσκολία, αλλά ένα προνόμιο που απολαμβάνουν μόνο λίγοι. Μεγάλες ομάδες πολιτών ζουν την ύπαρξή τους σε καταστάσεις ακραίας επισφάλειας και σοβαρές επιπτώσεις στους οικογενειακούς και κοινωνικούς δεσμούς τους. Η τρέχουσα δυαδικότητα χωρίζει την αγορά εργασίας σε πρωτογενή και δευτερογενή τομέα. Η πρώτη από αυτές με καλύτερα αμειβόμενες,

σταθερές και πιο εμφανείς θέσεις εργασίας στην κοινωνία, με εργασιακή ασφάλεια, δυνατότητες ανέλιξης και καθιερωμένες συνθήκες εργασίας. Ο δευτερογενής τομέας χαρακτηρίζεται από κακοπληρωμένες, ασταθείς και αδιέξοδες θέσεις εργασίας, που υπόκεινται σε αναστολές και απολύσεις. Σε αυτήν την κατάσταση, η ανεργία στον δευτερογενή τομέα δεν συνδέεται με εργαζομένους που ελπίζουν να ανακάμψουν ή να επιτύχουν μια βελτιωμένη κατάσταση, αλλά μάλλον παρεμβάλλεται σε μια διαδικασία, στην οποία από μια ασταθή θέση με επισφαλείς συνθήκες εργασίας, μεταβαίνει κανείς σε μια άλλη ίση ή χειρότερη (Χυτήρης, 2008).

Οι πιο ευέλικτοι θεσμοί της αγοράς εργασίας διευκολύνουν επίσης τη διαδικασία τομεακής αναπροσαρμογής που πρέπει αναπόφευκτα να αναλάβουν πολλές προηγμένες οικονομίες. Αυτές οι αλλαγές στην τομεακή κατανομή της απασχόλησης οφείλονται εν μέρει στην ίδια τη Μεγάλη Ύφεση, η πηγή της οποίας είναι η υπερβολική επέκταση ορισμένων οικονομικών τομέων, αλλά ενισχύονται από τις επίμονες επιπτώσεις των προαναφερθέντων διαρθρωτικών τάσεων: παγκοσμιοποίηση και ΓΠΕ. Βγαίνοντας από τη Μεγάλη Ύφεση, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας θα επικεντρωθεί στις πιο δυναμικές οικονομίες, ειδικά σε αυτές που διευκολύνουν τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων τους και την ευελιξία στις συνθήκες εργασίας (Robbins και Judge, 2011).

Τέλος, οι ευέλικτοι θεσμοί εργασίας αποτελούν επίσης βασικό στοιχείο για να διασφαλιστεί, ότι η αύξηση των πραγματικών μισθών είναι βιώσιμη με την πάροδο του χρόνου και ως εκ τούτου καθίσταται παράγοντας κοινωνικής προόδου. Η ευελιξία πρέπει να επιτρέπει, ενόψει των διαρθρωτικών αλλαγών και των μακροοικονομικών διαταραχών, το οικονομικό σύστημα να συνεπάγεται μια εξέλιξη πραγματικών αποδοχών που να είναι σύμφωνη με τις βελτιώσεις στην παραγωγικότητα κάθε χώρας. Σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο, αυτός είναι ένας περιορισμός στον οποίο υπόκεινται όλες οι ανοιχτές οικονομίες, ανεπτυγμένες ή μη, και ένας καλός σχεδιασμός της αγοράς εργασίας είναι απαραίτητος για την επιτυχή προσαρμογή (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010).

Είναι κοινό το επιχείρημα ότι η μείωση του επιχειρηματικού κόστους, ενθαρρύνει τις εταιρείες να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας και ότι το υψηλό ποσό της αποζημίωσης απόλυσης αποτελεί εμπόδιο στις προσλήψεις για αόριστο χρονικό διάστημα. Η θέση αυτή, που θεωρεί ότι, σε περιόδους κρίσης, το κόστος απόλυσης εμποδίζει τις

προσαρμογές του προσωπικού και δυσχεραίνει εξαιρετικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας τελικά την ίδια τους την επιβίωσή τους, προωθεί την «κατηγορία» των εργατικών κανονισμών, θεωρώντας ότι το σύστημα εγγυήσεων που αρθρώνεται στη σταθερή απασχόληση, είναι η άμεση αιτία της εξάλειψης των θέσεων εργασίας και της αδυναμίας της οικονομικής πρωτοβουλίας να παράγει νέες σε περιόδους κρίσης. Αυτή η επιλογή, η οποία, από καθαρά οικονομικές προσεγγίσεις, τοποθετεί το κόστος της απόλυσης στο επίκεντρο της συζήτησης ως στοιχείο που κατευθύνει τις διαδικασίες δημιουργίας/καταστροφής θέσεων εργασίας, δεν λαμβάνει υπόψη τις συνέπειες που έχει για τον εργαζόμενο η καταγγελία της σύμβασης εργασίας του. Ακόμα δεν λαμβάνει υπόψη ότι σε χώρες όπου ο κατακερματισμός και η δυαδικότητα της αγοράς εργασίας είναι αποκλειστικά η τιμή της απόλυσης που επηρεάζει μόνο ένα μέρος του εργατικού δυναμικού —τους μόνιμους εργαζόμενους— με το κόστος καταγγελίας της προσωρινής σύμβασης να είναι πρακτικά μηδενικό για την εταιρεία (Robbins και Judge, 2011).

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι εταιρείες σταματούν να ανανεώνουν τις προσωρινές συμβάσεις, προκαλώντας ραγδαία αύξηση της ανεργίας, η οποία σταδιακά παρατείνει τη διάρκειά τους, επειδή ούτε οι εταιρείες προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους. Ορισμένοι επιβεβαιώνουν ότι, σε αυτήν την κατάσταση, η προσωρινή πρόσληψη μπορεί να είναι μια ευκαιρία, επειδή ο φόβος των εταιρειών για προσλήψεις μετριάζεται, εάν γνωρίζουν ότι μπορούν να το κάνουν προσωρινά και δουν την προσωρινή προσφορά να διευρύνεται. Η εισαγωγή περιορισμών σε ένα συγκεκριμένο είδος σύμβασης καθορίζει τη συρρίκνωσή του, στο ίδιο ποσοστό που αυξάνει τη χρήση άλλων προσωρινών συμβάσεων με λιγότερα εμπόδια ή κίνητρα. Ωστόσο, οι αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τον κατακερματισμό της αγοράς εργασίας και τα υψηλά ποσοστά εναλλαγής εργασίας αυτής της επιλογής είναι άσχετα (Vischer, 2008).

Αυτή η αντίληψη απομονώνει τη σταθερότητα/προσωρινότητα της απασχόλησης από τις συνέπειές της στις συνθήκες διαβίωσης των επηρεαζόμενων εργαζομένων -που θεωρούνται απλώς πλεονάζουσα εργασία- και διαχωρίζεται από την πολιτική διάσταση που βασίζεται στην αναγνώριση των δικαιωμάτων του πολίτη στην πλήρη τους διάσταση, συλλογική και ατομική. Απαιτούνται επομένως εναλλακτικές απαντήσεις που εστιάζουν τη συζήτηση στις συνέπειες της στέρησης εργασίας για ένα άτομο: η αποβολή του «από μια κοινωνικά και πολιτισμικά καθοριστική σφαίρα,

δηλαδή από μια περίπλοκη κατάσταση στην οποία μέσω της εργασίας» αποκτά κανείς «δικαιώματα ένταξης και συμμετοχή στην κοινωνία, στον πολιτισμό, στην εκπαίδευση και στην οικογένεια» (Vischer, 2008).

Η μαζική καταστροφή της προσωρινής απασχόλησης κατά τη διάρκεια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, δεν σχετίζεται με τον λόγο της ακαμψίας της αγοράς εργασίας. Η εξέλιξη τόσο της απασχόλησης όσο της ανεργίας τα τελευταία χρόνια αποτελεί παράδειγμα ενός μοντέλου εργασιακών σχέσεων με υψηλές δόσεις εξωτερικής ευελιξίας - είσοδος και έξοδος εργαζομένων - που σημαίνει ότι, η προσαρμογή των επιχειρήσεων στην οικονομική κατάσταση πραγματοποιείται μέσω αριθμητικών τύπων προσαρμογής της απασχόλησης και όχι καταφυγής στους μηχανισμούς εσωτερικής ευελιξίας. Το σενάριο είναι πραγματικά ανησυχητικό αν αναλογιστεί κανείς το ποσοστό των μακροχρόνια ανέργων - ενός έτους και άνω - το οποίο αυξάνεται σημαντικά για να φτάσει σε τιμές κοντά στο 50% στους νεότερους άνδρες. Αυτή η κατάσταση επιμήκυνσης της περιόδου ανεργίας, η οποία προχωρά σε απαράδεκτα όρια, συμβάλλει στην αύξηση του κινδύνου φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού, από τη στιγμή που δεν λαμβάνονται πλέον επιδόματα ανεργίας και άλλες επιδοτήσεις, όπως το εισόδημα (Edwards, 2008).

Σε μια διπλή αγορά εργασίας, χωρισμένη σε πρωτογενή και δευτερογενή τομέα, η απόλυση θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια της εργασίας και εμποδίζει τους εργαζόμενους να ταυτιστούν με τα ιδρύματα. Ο δευτερογενής τομέας χαρακτηρίζεται από ασταθείς θέσεις εργασίας, που επηρεάζονται από τις υπεργολαβίες και την άρνηση, για λόγους κόστους και κινδύνων, να αναγνωρίσει τα μέλη του ως καθεστώς πρωτογενούς αγοράς. Η επιχειρησιακή ευελιξία στο σύστημα συμβάσεων σημαίνει ότι η αόριστη απασχόληση συνηθισμένη, με μεγαλύτερες εγγυήσεις, τείνει μειώνεται (Bosman et al., 2005).

2.4. Τεχνολογικές καινοτομίες και αλλαγές στην εργασία

Παρατηρώντας ότι αν και υπάρχει μια αυξανόμενη τάση να λαμβάνεται υπόψιν η ατμόσφαιρα στην οποία λειτουργεί η ομάδα, αυτό γίνεται πιο δύσκολο στη μετά τον COVID-19 εποχή. Η εφαρμογή της τηλεργασίας έχει σημαδέψει τις αποστάσεις μεταξύ των διαχειριστών έργων και των εργαζομένων. Στην τρέχουσα εποχή, είναι

πρόκληση για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να αξιολογούν ορισμένες λειτουργίες, ειδικά όταν οι σχέσεις είναι κυρίως ψηφιακές. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι προηγούμενοι πόροι χάνουν την αξία τους στην τηλεργασία. Υπάρχουν πολλές δυναμικές ομαδικής οικοδόμησης που έχουν σχεδιαστεί για να εργάζονται εξ αποστάσεως. Αν και δεν βλέπτε ποτέ να έχετε έναν οδηγό για την εφαρμογή της τηλεργασίας (Zarella et al., 2017).

Χωρίς αμφιβολία, το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας παράγοντας που πρέπει να προσέχει κανείς στη διαχείριση ταλέντων. Σήμερα, η πολυπλοκότητα του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει να γνωρίζει κανείς λεπτομερώς τις καθημερινές πτυχές που μπορεί να βελτιώσει. Με αυτόν τον τρόπο, εστιάζοντας στην ευημερία των ανθρώπων, καταφέρνει να επαναπροσδιορίσει τις έννοιες δουλειά και αφεντικό, να τις μεταμορφώσει και να τις προσαρμόσει σε ένα σενάριο όπου κυριαρχεί η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα περιλαμβάνει τη φροντίδα των εργαζομένων, την επένδυση σε διαδικασίες ένταξης και ευημερίας για την επίτευξη ασύγκριτων αποτελεσμάτων (Frey and Osborne, 2017).

Η τεχνολογική επανάσταση, έφτασε εν μέρει και συνεχίζει να διαπερνά τα μέσα παραγωγής, την οργάνωση της εργασίας, την αγορά εργασίας, τις αλυσίδες εφοδιασμού και τα κανάλια διανομής και τον τρόπο που ζούμε, καταναλώνουμε και επικοινωνούμε. Διανύεται η πρώτη αποδιοργανωτική φάση και οι πολλαπλές και βαθιές επιπτώσεις που προκαλούνται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία με διαφορετικές ταχύτητες ανάπτυξης και υπό την επαλληλία πρόσφατων εξωτερικών κραδασμών (Frey and Osborne, 2017).

Ο αντίκτυπος της τεχνολογικής αλλαγής στην εργασία είναι ένα από τα πιο συζητημένα θέματα μέχρι στιγμής αυτόν τον αιώνα και, ιδιαίτερα, στην περίοδο μετά την πανδημία. Η τεχνολογική πρόοδος και οι οικονομικοί και κοινωνικοί μετασχηματισμοί που προέκυψαν από αυτήν έχουν προωθήσει άφθονη βιβλιογραφία και απόψεις σχετικά με το πώς θα είναι ή θα μπορούσε να είναι το μέλλον της εργασίας. Αφήνοντας κατά μέρος τις ριψοκίνδυνες και ανησυχητικές προβλέψεις, ο προβληματισμός για το έργο που έρχεται -και που έχει ήδη φτάσει και έχει εγκατασταθεί σε πολλές εταιρείες- οδηγεί, πρώτα απ' όλα, να το τοποθετηθεί ένα

ιστορικό πλαίσιο. Δεύτερον, να προσπαθήσει κανείς να ξεκαθαρίσει την ανάλυση με βάση κάποια στοιχεία που ήδη γνωρίζει και, τέλος, να αναρωτηθεί κανείς τι νέο υπάρχει σε αυτή τη διαδικασία της τεχνολογικής μετάβασης (Pérez, 2010).

Αν και εξακολουθεί να διατηρείται στην κοινή ορολογία, ο αναβρασμός της λεγόμενης ψηφιακής επανάστασης, πριν από μια δεκαετία έχει δώσει τη θέση της σε ένα πιο ρεαλιστικό όραμα της διαδικασίας του τεχνολογικού, οικονομικού και κοινωνικού μετασχηματισμού που βιώνουμε. Αρχικά, το ψηφιακό πρέπει να αποδομηθεί, διαφοροποιώντας τους κύριους τεχνολογικούς φορείς που οδηγούν τη διαδικασία της αλλαγής. Για παράδειγμα, και απλοποιώντας σε μεγάλο βαθμό, οι τεχνολογίες που σχετίζονται με τον αυτοματισμό, οι πιο γνωστές και ήδη έμπειρες, ειδικά στον κλάδο - τα βιομηχανικά ρομπότ υπάρχουν για περισσότερα από 40 χρόνια! - δεν μπορούν να εξισωθούν με εκείνες που συνδέονται με τις διαδικασίες ψηφιακής μετατροπής (κατασκευή πρόσθετων 3D, εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας) ή εκείνων που βασίζονται σε διαδικτυακές πλατφόρμες, συμπεριλαμβανομένου του blockchain. Δεν είναι τα ίδια, ούτε έχουν τα ίδια αποτελέσματα, βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, στα συστήματα παραγωγής, στην αγορά εργασίας, στις συνθήκες εργασίας των ατόμων και στις εργασιακές και θεσμικές σχέσεις στις οποίες εντάσσονται. Είναι αλήθεια, ωστόσο, ότι αυτές οι μεγάλες ομάδες τεχνολογιών δεν λειτουργούν μόνες τους και τείνουν να συνδυάζονται σε αποτελεσματικές εφαρμογές. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) θα ήταν μια γενική τεχνολογία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με όλες τις άλλες (Frey and Osvorbe, 2013).

Ο βαθμός ανάπτυξης της τεχνολογικής καινοτομίας πρέπει να αντιπαραβάλλεται με την εφαρμογή της στον πραγματικό κόσμο, όπως η παραγωγή, οι αγορές, η απασχόληση και οι συνθήκες εργασίας, μεταξύ άλλων εκδηλώσεων. Κάθε τεχνολογία έχει τον δικό της κύκλο ωρίμανσης, από τη στιγμή που σχεδιάζεται και δοκιμάζεται στο εργαστήριο, έως ότου τυποποιηθεί, εγκριθεί από τις αρχές, εάν χρειαστεί, εισαχθεί στην αγορά και εφαρμοστεί σε οργανισμούς, όπου με τη σειρά της έχει έναν άλλο κύκλο εργασιών - συντονισμός, αποδοχή (για παράδειγμα, από εργαζόμενους, αλλά και από χρήστες) και βελτιστοποίηση απόδοσης, μεταξύ άλλων φάσεων. Εν ολίγοις, ούτε οι εταιρείες είναι γεμάτες με προηγμένη ρομποτική ή άλλη εξελιγμένη τεχνολογία —ακόμα— ούτε η ταχύτητα υλοποίησης είναι τόσο

εκθαμβωτική όσο φαίνεται από τις πληροφορίες των μέσων ενημέρωσης (Pérez, 2010).

Η υπόθεση που κυκλοφόρησε διαπίστωσε ότι εκείνες οι εργασίες που περιέχουν μεγάλο ποσοστό αυτοματοποιήσιμων εργασιών ρουτίνας, χειροκίνητα και μη, διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αυτοματοποιηθούν και, επομένως, να μεταμορφωθούν αυτής της εργασίας που είχαν από ότι οι εργασίες που αποτελούνται από πιο ποικίλες ή λιγότερο αυτοματοποιήσιμες εργασίες. Οι θέσεις εργασίας που συνδέονται με αυτές τις θέσεις τείνουν να είναι εκείνες που απαιτούν λιγότερες δεξιότητες και κερδίζουν χαμηλότερο εισόδημα στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, αυτές οι εκτιμήσεις δεν έλαβαν υπόψη, ότι η ίδια εργασία ή επάγγελμα μπορεί να συνεπάγεται διαφορετικά καθήκοντα σε διαφορετικές εταιρείες, κλάδους ή ακόμα και ανάλογα με το επαγγελματικό στάδιο ή την επαγγελματική ζωή στην οποία εκτελείται. Σε μια διαδικασία τεχνολογικής μετάβασης, οι θέσεις εργασίας χάνονται, αλλά κυρίως μετασχηματίζονται και μετακινούνται από τον έναν τομέα στον άλλο (αναδύονται νέες οικονομικές δραστηριότητες), εκτός από τη δημιουργία θέσεων εργασίας που προηγουμένως δεν υπήρχαν (Frey and Osborne, 2017).

Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν πολύ ευρύτερες επιπτώσεις, πέρα από τον όγκο της απασχόλησης. Ο κόσμος της εργασίας αναδιαμορφώνεται γύρω από νέες αρχές (ευελιξία, συνδεσιμότητα,...) που προέρχονται από αλλαγές στους τρόπους παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών που εξαρτούν την οργάνωση της εργασίας. Νέες μορφές απασχόλησης εξαπλώνονται, αλλά εξακολουθούν να διατηρούν μια σημαντική βάση τυποποιημένης απασχόλησης. Οι τρόποι τηλεργασίας –οι οποίοι, μόλις τελειώσει η πανδημία, επηρεάζουν περίπου το 20% του ενεργού πληθυσμού στην ΕΕ, σύμφωνα με τελευταίες εκτιμήσεις – αμφισβητούν την ικανότητα των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού οργανώνουν ικανοποιητικά νέες υβριδικές μορφές εργασίας. Ο αντίκτυπος αυτών των αλλαγών, που δεν οφείλονται μόνο στην τεχνολογία, επηρεάζει, μεταξύ άλλων, τους μισθούς, την παραγωγικότητα ή την ποιότητα των συνθηκών εργασίας (Pérez, 2010).

Κατά τη διάρκεια προηγούμενων επαναστάσεων ή κύκλων τεχνολογικών αλλαγών (δεν υπάρχει συναίνεση για το τι ακριβώς είναι, αλλά θα μπορούσαν να αναφερθούν ο ατμός, ο σίδηρος, ο χάλυβας και η ηλεκτρική ενέργεια και οι ΤΠΕ) οι αρχικές περίοδοι διαταραχών ακολουθήθηκαν από μεγαλύτερες περιόδους μεταβλητής

διάρκειας, πολύ μεγάλες περιόδους στις οποίες υπήρξε θεσμική επικαιροποίηση των οικονομικών, κοινωνικών και θεσμικών δομών. Σε αυτό το μεταβατικό στάδιο σήμερα, η ταχύτητα της αλλαγής (λόγω της συνεχούς εμφάνισης εφαρμογών και των νέων εξελίξεων με βάση την προηγούμενη τεχνολογία) ή η ένταση της αλλαγής (AI ως τεχνολογία γενικής χρήσης που αλλάζει τους κανόνες του παιχνιδιού) αποτελούν διαφορετικά στοιχεία σε σχέση με προηγούμενους κύκλους που θα αλλάξουν τη φύση της κοινωνίας και της εργασίας, επηρεάζοντας το χρηματοπιστωτικό σύστημα (κρυπτονομίσματα και ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία), αλλάζοντας την ισορροπία μεταξύ του ψηφιακού και φυσικού τομέα και του βιωματικού οργανισμού (μετασύνδεση) και την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων και μηχανών. Λαμβάνοντας υπόψη όσα έχουν συμβεί μέχρι στιγμής, δεν είναι βέβαιο ότι αυτές οι προφητείες θα εκπληρωθούν. Προβλέψεις που από την άλλη δεν διαφέρουν πολύ από αυτές που εμφανίζονταν άλλες εποχές (Frey and Osborne, 2017).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μια νέα και σαφώς διαφοροποιημένη πτυχή σε αυτήν την τεχνολογική και ψηφιακή μετάβαση: η συμβολή με την κλιματική κρίση και η ανάγκη ευθυγράμμισης της ψηφιακής μετάβασης και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Η αλλαγή παραδείγματος δεν είναι πλέον μόνο τεχνολογική, αλλά οικολογική και τεχνο-περιβαλλοντική και μας προκαλεί όλους να βρεθούν λύσεις και νέα μοντέλα ζωής, εργασίας και παραγωγής. Η τεχνολογική μετάβαση είτε είναι βιώσιμη και συνυφασμένη με τη δράση για το κλίμα, είτε δεν θα είναι (Pérez, 2010).

2.5. Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκε η εξέλιξη του εργασιακού πλαισίου. Το εργασιακό περιβάλλον είναι οι συνθήκες που επηρεάζουν τη δραστηριότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και εξαρτώνται από τις συνθήκες εργασίας, τα κίνητρα και την προσωπική ανάπτυξη και την επικοινωνία. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι συνυφασμένη στις συνθήκες εργασίας, στην επικοινωνία, αλλά και στα κίνητρα και την προσωπική ανάπτυξη. Είναι σαφές, πως μιλώντας για ανθρώπινο δυναμικό, μιλάμε για πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν, όπως είναι για παράδειγμα δομικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί παράγοντες.

Μέσα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή αξίζει να σημειώσουμε, ότι η πρώτη αναφορά για ποιότητα εργασιακή ζωής, έχει την αφετηρία του στη μετάβαση από τη δεκαετία του '60 στη δεκαετία του '70, από το ίδρυμα FORD, αλλά και το Υπουργείο εργασίας των ΗΠΑ. Ήταν και η πρώτη φορά που συνδέθηκε η ποιότητα ζωής με την επίτευξη των συμφερόντων σε μακροοικονομικό επίπεδο. Ήδη από τα πρώτα στάδια των αναλύσεων αυτών, έγινε αντιληπτό ότι δεν ήταν δυνατό να βρεθούν οριζόντιες λύσεις.

Επιπροσθέτως αναδείχθηκαν σημαντικές πτυχές σχετικές με την εξέλιξη των αγορών εργασίας σε διεθνές επίπεδο και δημιουργήθηκε προβληματισμός για τις συνέπειες των παγκόσμιων κρίσεων, οικονομικών ανισορροπιών και τεχνολογικών αλλαγών στην απασχόληση και τις κοινωνικές δομές. Η μακροοικονομική σταθερότητα αποδείχθηκε καθοριστική για τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Οι χώρες που διατήρησαν ισορροπία υπέφεραν λιγότερο από την ύφεση, ενώ η παγκόσμια οικονομική κρίση έκανε φανερή την αναγκαιότητα αλλαγών στο μοντέλο οικονομικής λειτουργίας. Επισημαίνεται έτσι η ανάγκη για μοντέλα που επενδύουν στην υγεία, την εκπαίδευση, και προωθούν τη βιωσιμότητα.

Καταδεικνύεται ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η αποφυγή ανανέωσης προσωρινών συμβάσεων επιδεινώνει την ανεργία, επηρεάζοντας ιδιαίτερα τους νέους. Η μαζική καταστροφή των προσωρινών θέσεων εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο κίνδυνο φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού. Κριτικά αναλύεται η άποψη που θεωρεί ότι η μείωση του επιχειρηματικού κόστους ενθαρρύνει τη δημιουργία θέσεων εργασίας, ενώ υψηλό κόστος αποζημίωσης αποτελεί εμπόδιο.

Ο αντίκτυπος του COVID-19 στον εργασιακό χώρο επηρέασε άμεσα, με την εφαρμογή της τηλεργασίας να δοκιμάζει τις σχέσεις μεταξύ διαχειριστών και εργαζομένων. Η κυριότερη πρόκληση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ήταν στο να διαχειριστούν τις ανθρώπινες σχέσεις εξ αποστάσεως. Σαφέστατα η ανάγκη για ρεαλιστική προσέγγιση στην ανάλυση της τεχνολογικής μετάβασης, αποδίδει σημασία στον χρόνο ωρίμανσης και την εφαρμογή των τεχνολογιών στον πραγματικό κόσμο. Κατά τη διάρκεια της τεχνολογικής μετάβασης, οι θέσεις εργασίας δεν χάνονται μόνο αλλά και μετασχηματίζονται, μετακινούνται από έναν τομέα σε έναν άλλο, και εμφανίζονται νέες οικονομικές δραστηριότητες. Υπογραμμίζεται η συνύπαρξη της τεχνολογικής μετάβασης με την

ανάγκη για περιβαλλοντική βιωσιμότητα, καλώντας σε νέες λύσεις και μοντέλα ζωής και παραγωγής που να συνδυάζουν την τεχνολογία και την προστασία του περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 3

Ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

3.1.Βασικές έννοιες

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με την ανθρώπινη διάσταση της εταιρείας και είναι απαραίτητο για όλα τα στελέχη να κατανοήσουν και να γνωρίζουν τη σημασία των διαφορετικών πολιτικών και δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνοι. Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός αποτελείται από άτομα, η απόκτηση των υπηρεσιών τους, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, η παρακίνηση τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και η διασφάλιση ότι παραμένουν αφοσιωμένοι στον οργανισμό είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που συνίσταται στην αποτελεσματική αξιολόγηση καταστάσεων και αποτελεσματική εφαρμογή δράσεων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Καλύπτει λοιπόν πολλαπλές λειτουργίες όπως σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο της ολοκλήρωσης της αμοιβής, απόκτησης, συντήρησης και ανάπτυξης των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν ατομικοί, οργανωτικοί και κοινωνικοί στόχοι που ωφελούν τον οργανισμό ως σύνολο (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010).

Ο πρωταρχικός στόχος είναι να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα των κατάλληλων ανθρώπων για τις σωστές θέσεις εργασίας, έτσι ώστε οι στόχοι του οργανισμού να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά. Ωστόσο, αυτό μπορεί να αναλυθεί σε διάφορους επιμέρους στόχους (Ιορδάνογλου, 2008):

Να βοηθηθεί ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του αποτελεσματικά και αποδοτικά, παρέχοντας ικανούς και με κίνητρα υπαλλήλους.

Να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και η αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων.

Ανάπτυξη και προώθηση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής.

Εφαρμογή ηθικών πολιτικών και συμπεριφορών.

Δημιουργία και διατήρηση ικανοποιητικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Συμφιλίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων με τους στόχους του οργανισμού.

Εκτέλεση των σχετικών διοικητικών και διαδικαστικών υπηρεσιών για τη συμμόρφωση με αυτούς τους σκοπούς.

3.2.Εξέλιξη του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία απόκτησης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών Ανθρώπινων Πόρων στον οργανισμό, έτσι ώστε οι στόχοι του να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για πολλές αλληλένδετες λειτουργίες κοινές σε όλους τους οργανισμούς. Έτσι, ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με ανθρώπους που περιλαμβάνουν ένα ολόκληρο σύνολο πρακτικών. Τα πιο σημαντικά είναι η αμοιβή, η πρόσληψη, η απόδοση, η διαχείριση, η οργανωτική ανάπτυξη, η ασφάλεια, η ευημερία, τα οφέλη, η επικοινωνία για κίνητρα των εργαζομένων, η διοίκηση και η εκπαίδευση, κάτι που απαιτεί στρατηγική και σφαιρική προσέγγιση της επιχειρηματικής κουλτούρας και του εργασιακού περιβάλλοντος (Pombo and Gomes, 2018).

Η εργασιακή κουλτούρα διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στον καθορισμό της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της απόδοσης της εταιρείας. Η ενθάρρυνση του μέσω αυτοματοποιημένων δραστηριοτήτων, όπως η έγκριση διακοπών ή η αναγνώριση αιτημάτων επιστροφής χρημάτων, βοηθά στην ανάπτυξη υγιών και διαφανών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

3.3.Σύγχρονες Προκλήσεις

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια βασική στρατηγική λειτουργία σε κάθε οργανισμό. Ο κύριος στόχος της είναι να διαχειρίζεται και να αναπτύσσει το

ανθρώπινο ταλέντο για να εγγυάται την επιτυχία και την παραγωγικότητα της εταιρείας. Ωστόσο, αυτή τη στιγμή αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις που απαιτούν μια καινοτόμο και προσαρμοστική προσέγγιση (Pombo and Gomes, 2018).

Διατήρηση ταλέντων

Μία από τις πιο πειστικές προκλήσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση ταλέντων. Σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά εργασίας, αυτό έχει γίνει όλο και πιο δύσκολο έργο. Οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικές στρατηγικές που υπερβαίνουν τα χρηματικά κίνητρα, όπως η προσφορά ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ένα θετικό και συνεργατικό περιβάλλον (Oke, 2016).

Πολλές φορές, οι ομάδες διαχείρισης προσωπικού αντιμετωπίζουν υψηλό ποσοστό κύκλου εργασιών που μπορεί να επηρεάσει την εύρυθμη λειτουργία μιας εταιρείας. Ο στόχος είναι οι άνθρωποι να θέλουν να συνεχίσουν την αναρρίχηση επαγγελματικά μέσα στην ίδια δομή. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφορες σκέψεις, όπως μια προσφορά δυνατοτήτων ανάπτυξης που λαμβάνει υπόψη τις ατομικές δεξιότητες των συνεργατών και τους τομείς βελτίωσης τους (για παράδειγμα, ένα μέλος της ομάδας μάρκετινγκ μπορεί να έχει δυνατότητες στον τομέα εμπορική). Προσφέροντας επίσης προγράμματα κατάρτισης, που εγγυώνται ένα περιβάλλον εργασίας με κίνητρα και σεβασμό, και άλλα εργαλεία για την επίτευξη διατήρησης ταλέντων (Stone and Dadrack, 2015).

Διαχείριση διαφορετικότητας

Η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας είναι πραγματικότητα. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων σημαίνει αντιμετώπιση της πρόκλησης προκειμένου να γίνει αποτελεσματική διαχείριση και προώθηση της ένταξης (onboarding). Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τη στρατολόγηση και την πρόσληψη ατόμων από διαφορετικούς πολιτισμούς, αλλά και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που εκτιμά και σέβεται τις ατομικές διαφορές. Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα κατάρτισης και να εφαρμόσουν πολιτικές κατά των διακρίσεων που ενθαρρύνουν μια κουλτούρα ένταξης σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Αυτοί οι τύποι εκτιμήσεων, σήμερα, είναι απαραίτητοι για κάθε εταιρεία. Τα νέα ταλέντα εκτιμούν αυτόν τον τύπο πρακτικών εμπλουτισμού (Stone and Dadrack, 2015).

Προσαρμοστικότητα σε τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και ρυθμιστικές αλλαγές

Σε έναν συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό κόσμο, η ικανότητα προσαρμογής είναι απαραίτητη. Η επιτυχής εργασία στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να επιτύχει ταχεία προσαρμογή στις τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές. Αυτό συνεπάγεται γνώση των τελευταίων τάσεων και εργαλείων για τη διαχείριση διαφορετικών εργασιών και όλων των μελών της εταιρείας, τη χρήση τεχνολογίας αιχμής για την επιλογή και διατήρηση ταλέντων, την εφαρμογή ευέλικτων πολιτικών εργασίας και την προώθηση της συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης των συνεργατών (Hecklau et al., 2017).

Μόλις πριν από πέντε χρόνια, η εξ αποστάσεως εργασία ήταν μια δυνατότητα μόνο για λίγους και συχνά δεν συνιστώνταν. Σήμερα, είναι η πραγματικότητα μιας μεγάλης πλειοψηφίας. Όπως αυτό, υπάρχουν πολλά παραδείγματα. Ως αποτέλεσμα πολλών από αυτές τις αλλαγές, η εργατική νομοθεσία εξελίσσεται συνεχώς, γεγονός που αποτελεί πρόκληση για την ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου: πρέπει να ενημερώνονται για τους νόμους και να διασφαλίζουν ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές του οργανισμού συμμορφώνονται με τους ισχύοντες κανονισμούς. Αυτό σημαίνει στενή συνεργασία με νομικά τμήματα και προετοιμασία προσαρμογής όπως απαιτείται (Oke, 2016).

3.4.Συνεισφορά του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη μικροοικονομική επίδοση

Η ανταγωνιστικότητα θεωρείται σε μικροεπίπεδο, στους οργανισμούς των οποίων νοείται ως η ικανότητα να αποκτούν συνεχώς τη θέση ή τη θέση του μεγαλύτερου πλεονεκτήματος ενόψει των ραγδαίων αλλαγών στην αγορά. Ο Rastogi, (2000) δηλώνει ότι «οι άνθρωποι ενός οργανισμού αποτελούν τον κύριο πόρο του για να συνεχίσει την ανταγωνιστικότητά του». Επισημαίνει ότι αυτός ο πόρος περιλαμβάνει την ατομική και συλλογική μάθηση και γνώση, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, τις ικανότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων, δηλαδή τη συνεχή ικανότητα των ανθρώπων να παρέχουν πολύτιμα αποτελέσματα για τον πελάτη (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Η γνώση επί μιας διαδικασίας μπορεί να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί και να αναπτυχθεί μόνο από τους ανθρώπους του οργανισμού. Η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αναπτύσσει, να παρέχει και να ενσωματώνει αυτή τη γνώση στο προσωπικό του, προκειμένου να παράγει δεξιότητες και ικανότητες. Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο γεγονός ότι η εταιρεία πρέπει να ανταποκριθεί στις αλλαγές που βιώνει η κοινωνία γενικότερα και στον κόσμο της εργασίας ειδικότερα, μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν τα ακόλουθα: Αυξημένος ανταγωνισμός και συνεπώς η ανάγκη να είναι ανταγωνιστική (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας, δεν εξαρτάται μόνο από την προώθηση της γνώσης στο προσωπικό της, αλλά και από την ικανότητά της να εφαρμόζεται. Τα άτομα στον οργανισμό πρέπει να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες, να σκέφτονται και να ενεργούν καινοτόμα, να εξερευνούν και να ανακαλύπτουν νέα μονοπάτια προς την ανάπτυξη, να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες ικανότητες και να τις αναπτύσσουν γρήγορα, να αντιμετωπίζουν τις τρέχουσες προκλήσεις και να προετοιμάζονται για ένα αβέβαιο μέλλον. Όπως σημειώνει ο Rastogi «πρέπει να κατανοήσετε το επιχειρηματικό περιβάλλον σχετικά με την εταιρεία σας» (Rastogi, 2000). Η διαχείριση γνώσης έχει αντιμετωπιστεί ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας (Barrera et al., 2012, Vázquez et al., 2012). Ωστόσο, το ανθρώπινο ταλέντο ως ανταγωνιστικός παράγοντας έχει ελάχιστα μελετηθεί.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι συμπεριφορές και οι στάσεις που διαθέτουν οι άνθρωποι στον οργανισμό. Επιτελούν μια πολύ σημαντική λειτουργία μέσα σε αυτό, καθώς είναι επιφορτισμένοι με το μετασχηματισμό και τη διαχείριση άλλων πόρων. Η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποιότητα και τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2008). Επομένως, καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες εμβαπτίζονται, είναι απαραίτητο ο ανθρώπινος παράγοντας να αποκτήσει νέες γνώσεις και δεξιότητες για να παραμείνει παραγωγικός στον χώρο εργασίας και να συμβάλλει συνεχώς στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Οι πιο σημαντικές πτυχές που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού είναι οι επιβεβλημένες ανάγκες για αυξημένη παραγωγικότητα (Pombo and Gomes, 2018).

Η εκπαίδευση γίνεται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχει την ευκαιρία βελτίωσης της αποδοτικότητας της εργασίας εντός της επιχείρησης και της επιτρέπει να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες που προκύπτουν, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Επιπλέον ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά μεγαλύτερη συμπεριφορά, γνώσεις και δεξιότητες που αυξάνουν τις ικανότητές τους, για να αποδίδουν με επιτυχία στο χώρο εργασίας (Mondy and Noe, 2005)

3.5.Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επισημαίνεται η σημασία της αποτελεσματικής αξιολόγησης καταστάσεων και της αποτελεσματικής εφαρμογής δράσεων. Η ΔΑΔ περιλαμβάνει πολλαπλές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένου σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, ελέγχου, αμοιβής, απόκτησης, συντήρησης, ανάπτυξης και άλλων, με στόχο την επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων που ωφελούν τον οργανισμό. Ορισμένοι στόχοι της ΔΑΔ είναι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού με ικανούς και με κίνητρο υπαλλήλους, η αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, η μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης και αυτοπραγμάτωσης, καθώς και η εφαρμογή ηθικών πολιτικών και συμπεριφορών. Η εξέλιξη της ΔΑΔ, συναντάται ως μια διαδικασία απόκτησης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του οργανισμού.

Οι κυριότερες σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις είναι η διατήρηση ταλέντων και η διαχείριση της διαφορετικότητας. Η ανταγωνιστική αγορά εργασίας καθιστά δύσκολη τη διατήρηση ταλέντων, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν στρατηγικές πέρα από τα χρηματικά κίνητρα, όπως η ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ΔΑΔ πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, τις ατομικές δεξιότητες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Δεν πρέπει να παραμελήσει τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας, που απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση και προώθηση της ένταξης.

Η ταχεία προσαρμογή σε τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές είναι κρίσιμη για την επιτυχή διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η χρήση προηγμένων τεχνολογιών, ευέλικτων πολιτικών εργασίας και η προώθηση συνεχούς μάθησης είναι απαραίτητες. Οι άνθρωποι αποτελούν τον κύριο πόρο των οργανισμών, περιλαμβάνοντας γνώση, δεξιότητες, δημιουργικότητα και καινοτομία. Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από την συνεχή ικανότητα αποκόμισης, χρήσης και ανάπτυξης γνώσης. Ακόμα απαιτεί καινοτόμα και ευέλικτα άτομα που μπορούν να αναγνωρίζουν ευκαιρίες, να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες. Η σύγχρονη πρόκληση είναι η διαρκής συνεργασία με νομικά τμήματα για τη συμμόρφωση με την εξελισσόμενη εργατική νομοθεσία. Συνολικά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί καινοτομία, προσαρμοστικότητα και συνεργασία με όλα τα επίπεδα της εταιρείας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 4

Δεδομένα και μικροοικονομικό περιβάλλον

4.1.Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ονομάζεται επίσης οργανωτικό κλίμα, ομάδες ή στοιχεία εσωτερικού ενδιαφέροντος, τα οποία ασκούν άμεση επιρροή στις δραστηριότητες του οργανισμού και εμπίπτουν στο πεδίο και την ευθύνη ενός διευθυντή ή των διευθυντών του. Επιπλέον, αυτό κάνει την επιρροή της τάξης και της οργάνωσης πιο ευχάριστη (Booth, 2016).

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι πολύ περίπλοκο αφού μέσα σε έναν οργανισμό, ανάλογα με το πόσο μεγάλος είναι, υπάρχουν πολλές θέσεις εργασίας διαφορετικών βαθμίδων, δηλαδή υπάρχει μια ιεραρχική κλίμακα, η οποία είναι σημαντικό μέρος μέσα σε έναν οργανισμό γιατί ανάλογα με το πόσοι εργαζόμενοι υπάρχουν θα υπάρχει μια σειρά από κατευθυντήριες γραμμές προς σεβασμό, όπως το να ζητά κανείς άδεια για κάθε είδους πράγματα, είτε για παράπονα είτε για να υποδείξει την έλλειψη κάποιου υλικού που είναι απαραίτητο κατά την παραγωγή. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι, μόλις εισέλθουν στον οργανισμό, αναλαμβάνουν μια δέσμευση σε αυτόν για αφοσίωση, μέγιστη απόδοση και δέσμευση να δώσουν ό,τι μπορούν να δώσουν στην εργασία τους (Booth, 2016).

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει επίσης την κουλτούρα και άλλες άυλες πτυχές, όπως η ομαδική εργασία, ο συντονισμός, το επίπεδο αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, οι μισθοί των εργαζομένων και το κόστος παρακολούθησης. Η στρατηγική για τον ανταγωνισμό πρέπει επίσης να εναρμονίζεται με τους εσωτερικούς πόρους, ιδίως το εσωτερικό περιβάλλον (Hit and Ireland, 2017).

Άλλα στοιχεία που αποτελούν μέρος του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας είναι:

- Τα αξιώματα για την αποστολή και το όραμα. Γιατί υπάρχει η εταιρεία; Εξηγεί το σκοπό και περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν από άλλους οργανισμούς.

- Εταιρικές πολιτικές. Οι κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθήσετε σε ορισμένες περιπτώσεις.
- Επίσημες δομές. Ο ιεραρχικός σχεδιασμός των εργασιών των ανθρώπων.
- Η οργανωτική κουλτούρα. Είναι η προσωπικότητα του οργανισμού. Είναι οι αξίες, οι τελετουργίες και τα τελετουργικά της κάθε παρέας που τη διακρίνουν από την άλλη.
- Το οργανωτικό κλίμα. Οι στάσεις των εργαζομένων, οι καθημερινές διαπροσωπικές σχέσεις, οι αλληλεπιδράσεις είναι ενδεικτικές του εσωτερικού κλίματος.
- Οι πόροι. Οι άνθρωποι, οι πληροφορίες, οι υποδομές, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, τα υλικά κ.λπ.
- Φιλοσοφίες διαχείρισης. Οι προσωπικές πεποιθήσεις, οι αξίες και η αντίληψη για το πώς πρέπει να λειτουργεί κάθε μάνατζερ.

Εξωτερικό περιβάλλον οργανισμών είναι το σύνολο όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό και που δεν ανήκουν στο σύστημα. Αυτό το περιβάλλον, με τη σειρά του, χωρίζεται σε δύο ενότητες που επιτρέπουν την ανάλυση άμεσων ή έμμεσων μεταβλητών γνωστών ως μικροπεριβάλλον και μακροπεριβάλλον. Η βέλτιστη λειτουργία όλων των εταιρειών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πτυχές αναλύονται και χρησιμοποιούνται για την επιβίωση ή την ανάπτυξη οποιουδήποτε οργανισμού (Hill et al., 2014).

Μικροπεριβάλλον

Μικροπεριβάλλον είναι όλες εκείνες οι πτυχές ή «στοιχεία που σχετίζονται μόνιμα με την εταιρεία και επηρεάζουν τις καθημερινές λειτουργίες και αποτελέσματα, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, ρυθμιστικές αρχές, είναι μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το μικροπεριβάλλον ενός οργανισμού (Hill et al., 2014).

Μακροπεριβάλλον

Το μακροπεριβάλλον αναφέρεται σε όλες εκείνες τις πτυχές που σχετίζονται με το εξωτερικό της εταιρείας και μελετά στοιχεία που είναι δύσκολο ή αδύνατο να ελεγχθούν, επομένως ο οργανισμός πρέπει να τα γνωρίζει για να τα εκμεταλλευτεί ή, σε αντίθετη περίπτωση, να μειώσουν τον αντίκτυπό τους, όπως

κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες, τεχνολογικοί παράγοντες, οικονομικοί παράγοντες, πολιτικοί νομικοί παράγοντες και παγκόσμιοι παράγοντες (Hill et al., 2014).

Από τα παραπάνω, μπορεί να σημειωθεί ξεκάθαρα ότι το περιβάλλον έχει στενή σχέση με οτιδήποτε γίνεται σε έναν οργανισμό, ότι όλα αυτά τα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη διαδικασία σχεδιασμού, τον οργανωτικό σχεδιασμό, την αλλαγή κ.λπ., αφού συνεπάγονται συνεχή προσαρμογή στο περιβάλλον για την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζει ή, εναλλακτικά, την καταπολέμηση των απειλών που προκύπτουν από αυτό (Hill et al., 2014).

4.2.Ο ανθρώπινος παράγοντας στη σύγχρονη επιχείρηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί, χάρη σε αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε οργανισμούς και να επιτύχει στρατηγικές προγραμματισμού μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που αποτελείται από την επιλογή και την πρόσληψη, την εκπαίδευση, είναι έννοιες που υποδηλώνουν ότι η εταιρεία είναι πιο ανταγωνιστική, είναι μέρος της θεμελιώδους σημασίας για την εμφάνιση επιχειρηματικών στρατηγικών. Για παράδειγμα εάν μια εταιρεία ή οργανισμός δεν παρείχε επαρκή εκπαίδευση στους εργαζομένους, η εταιρεία θα μπορούσε κάλλιστα να είναι ικανή στο περιβάλλον των συνεργατών της. Αυτοί οι δύο παράγοντες, η ανταγωνιστικότητα και το ανθρώπινο δυναμικό, επισημαίνονται από ειδικούς που έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι για μια εταιρεία για να είναι ικανή πρέπει να έχει ένα καλό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ώστε η εταιρεία να διοικείται με τον καλύτερο τρόπο όχι μόνο βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα και η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει επιχειρηματική αναγνώριση, να αυξήσει την παραγωγή της, να δώσει την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της για να τους ικανοποιήσει και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους ότι μπορούν να δουλέψουν με τον καλύτερο τρόπο για την εταιρεία, άρα η εταιρεία μπορεί να είναι ικανή αυξάνοντας το οικονομικό της κεφάλαιο (Hitt and Ireland, 2017).

Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι θεμελιώδες στοιχείο που δίνει εγκυρότητα και χρήση σε άλλους πόρους. Με αυτή την έννοια, το προσωπικό του οργανισμού δύναται να αναπτύξει δεξιότητες και ικανότητες που θα δώσουν την δυνατότητα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας να παραμείνει και να διαρκέσει στο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να μιλήσουμε για την κατασκευή ενός αμίμητου, μοναδικού και ανταγωνιστικού ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία (Παπαδάκης, 2016).

Στις μέρες μας, οι οργανισμοί χρειάζονται προσωπικό με ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις επιθυμίες των πελατών τους, να μετασχηματίζει τις υπηρεσίες, να βελτιώνει και να καινοτομεί ως πρωταρχική δέσμευση της ομάδας εργασίας, ανεξάρτητα από την οργανωτική της δομή. Επί του παρόντος, στον επιχειρηματικό τομέα υπάρχουν δύο σημαντικές προκλήσεις: το παρόν, το οποίο οφείλει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιβίωσης σύμφωνα με την αποστολή ή τον λόγο ύπαρξης, και το μέλλον, που σχετίζεται με την επιθυμία να αναπτυχθεί και να φέρει εις πέρας το όραμά του από μια περισσότερο φιλόδοξη διερεύνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Τώρα, αυτό που επιδιώκεται με το σχεδιασμό των στρατηγικών και τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιτραπεί στον οργανισμό να γίνει ή να συνεχίσει να είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών (Παπαδάκης, 2016).

Το οργανωτικό μέλλον δεν εξαρτάται μόνο από την οικονομική του ικανότητα, αλλά από την ικανότητά του να δημιουργεί αλλαγές στη δομή, τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες και τις τεχνολογίες του, μεταξύ άλλων πτυχών, βασιζόμενο πάντα στο ιδανικό και αφοσιωμένο προσωπικό που βοηθά στην ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις (Johnson et al., 2015).

Χωρίς αμφιβολία, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των συνεργατών τους, όπου η διοίκησή τους πρέπει να αναλάβει ενεργό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων, αναγνωρίζοντας εξίσου ότι η εταιρεία κάθε μέρα θα ήταν καλύτερα αν έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τη διαχείριση των συνεργατών (Παπαδάκης, 2016).

Τα πρότυπα ISO είναι μια οργανωτική στρατηγική που θέτει στο επίκεντρο την προσοχή στην ποιότητα των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αυτά

πρέπει να ακολουθούνται από ένα ποιοτικό διοικητικό σύστημα που κατασκευάζει σχέσεις ολοκλήρωσης, συμμετοχής και δέσμευσης στο σύνολο των μελών του οργανισμού για την επίτευξη ποιότητας, με βάση πρότυπα διαχείρισης όπως η αέναη βελτίωση και η καθολική ποιότητα. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης, λειτουργίας και συντήρησης ενός συστήματος ποιότητας, οι άνθρωποι λαμβάνουν ρόλο πρωταγωνιστή της οργανωτικής επιτυχίας και της ποιότητας που δημιουργείται σε διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες. Πρέπει να υπάρξουν κίνητρα και να προετοιμαστούν να λάβουν μέρος ενεργά στην αλλαγή που απαιτείται από το εκάστοτε σύστημα ποιότητας που πρόκειται να εφαρμοστεί στην εταιρεία (Johnson et al., 2015).

Αξίζει να σημειωθεί πως η πρόκληση που θέτει το σύστημα ποιότητας για τη διοίκηση του οργανισμού είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη της ανθρώπινης ποιότητας του ιδρύματος, της ενίσχυσης μιας κουλτούρας ποιότητας που κοινωνικοποιεί, προσελκύει, παρακινεί, αναπτύσσει, ενδυναμώνει και διατηρεί ποιοτικούς ανθρώπους, ώστε μέσω αυτών να ενισχύεται και να διασφαλίζεται το τρέχον σύστημα ποιότητας (Johnson et al., 2015).

4.3. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων σε οργανισμούς δεν είναι πλέον αποκλειστική ευθύνη των αφεντικών και των διευθυντών, καθώς σήμερα όλοι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας αποτελούν ουσιαστικό μέρος στην πρόοδο των δραστηριοτήτων. Η σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων γίνεται όλο και πιο σημαντική κάθε μέρα. Όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην ευημερία του οργανισμού, τα θετικά αποτελέσματα τείνουν να ενοποιούνται πάνω από εμπόδια. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη επιρροή και επομένως μια ομάδα εργασίας μπορεί να σκέφτεται καλύτερα από ένα μόνο άτομο (Collinson et al., 2017).

Όταν γίνεται αναφορά στην έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων, νοούνται οι διαδικασίες που επιτρέπουν σε συνεργάτες από διαφορετικούς τομείς του οργανισμού να εκφράσουν τη γνώμη τους. Αυτές οι απόψεις σχετίζονται με εκείνες τις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία. Δεν υπάρχει ενιαία έννοια που να ορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά είναι σαφές ότι πρόκειται για μια διαδικασία

απόκτησης των ακόλουθων δικαιωμάτων: τη διανομή των κερδών και τη λήψη σχετικών εταιρικών αποφάσεων. Στην περίπτωση της κατανομής των κερδών, οι εργαζόμενοι έχουν μεταβλητό μέρος των αποδοχών τους που σχετίζεται με τα κέρδη που αποκτά η εταιρεία (ποσοστό από πωλήσεις, μεταποίηση κ.λπ.). Η λήψη αποφάσεων, από την πλευρά της, έχει να κάνει με τις συνθήκες εργασίας (χρονοδιάγραμμα, καθορισμός δραστηριοτήτων κ.λπ.) Η συμμετοχή δίνεται μέσω συνεδριάσεων, επιτροπών, συνελεύσεων και σωματείων. Κάθε εργαζόμενος ασκεί μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και γι' αυτό η γνώμη του βοηθά στη βελτίωση των περιοχών δράσης του, γιατί οι κακές αποφάσεις που εκδίδονται από τη διοίκηση τον επηρεάζουν άμεσα (Collinson et al., 2017).

Στη διοίκηση επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας κάθε εργαζόμενος να έχει την ασφάλεια να δίνει απόψεις προς όφελος της εταιρείας. Με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ο αυτοσχεδιασμός παραμερίζεται και αρχίζει η εργασία για τη βελτίωση των τομέων εργασίας. Πολλοί διευθυντές παραμερίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων από φόβο μη ισορροπίας στους εσωτερικούς κανόνες της εταιρείας. Ωστόσο, η μη ακρόαση των προτάσεων είναι ο πρώτος παράγοντας που προκαλεί την αποτυχία περιοχών του οργανισμού (Collinson et al., 2017).

Τα ακόλουθα επίπεδα ορίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων: (Mondy and Noe, 2005)

Πληροφορίες, αυτό είναι το ελάχιστο επίπεδο που απαιτείται για να γίνει ο οργανισμός λειτουργικός. Όταν υπάρχει ανισότητα πληροφοριών, η συμμετοχή καθίσταται αδύνατη.

Διαβούλευση, λαμβάνεται υπόψη η άποψη των εργαζομένων, αλλά η εξουσία λήψης αποφάσεων διατηρείται στους διευθυντές.

Διαπραγμάτευση, γίνονται συγκεκριμένες συμφωνίες που δεσμεύουν τα μέρη (εργάτης-αφεντικό). Πολλές από τις διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν βελτιώσεις στους μισθούς και στο ωράριο.

Η συναπόφαση γίνεται μέσω κοινών δομών και απαιτείται η μέγιστη συμμετοχή των εργαζομένων.

Μέθοδοι για την εφαρμογή της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Οι πληροφορίες που παρέχονται από τους εργαζόμενους είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων. Για τη συλλογή πληροφοριών, πρέπει να χρησιμοποιούνται μέθοδοι που επιτρέπουν τη δημιουργία ειλικρινών απόψεων και οι ΤΠΕ είναι συνήθως ένα από τα καλύτερα μέσα για τους υπαλλήλους της εταιρείας να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς περιορισμούς. Η δημιουργία ενός σχεδίου δέσμευσης εργαζομένων δεν είναι δύσκολη, αλλά για να λειτουργήσει πρέπει να παρακολουθείται (Mondy and Noe, 2005).

4.4.Λειτουργία της ομάδας, αποδοτικότητα, ικανοποίηση και επιβράβευση

Πολλά λέγονται για την «ομαδική εργασία», αλλά λίγα γίνονται για την «ομαδική εργασία». Όχι γιατί δεν είναι επιθυμητό, αλλά γιατί έχει πολλές δυσκολίες και μια ομάδα χρειάζεται να ωριμάσει σε μια διαδικασία που, ακόμα και εάν επιχειρηθεί, δεν υπάρχουν απαραίτητα εγγυήσεις για την πραγματοποίησή της. Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική, πρέπει να πληροί τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Lekka et al., 2003):

- Να έχει ομαδικούς στόχους: πρέπει να υπάρχουν κοινοί στόχοι και ενδιαφέροντα ποσοτικοποιήσιμα και σαφή, ώστε όλα τα συστατικά του να γνωρίζουν και να κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους τους.
- Καλά καθορισμένες λειτουργίες: διευκολύνουν τη χρήση των ταλέντων του κάθε ατόμου και έτσι κάποιος γνωρίζει και κατανοεί τα καθήκοντα και τις ευθύνες του σχετικά με τους στόχους και τα καθήκοντα.
- Αλληλεξάρτηση: δηλαδή κάθε μέλος της ομάδας χρειάζεται την ίδια εμπειρία, ικανότητα και αφοσίωση των άλλων για την επίτευξη αμοιβαίων στόχων.
- Αποτελεσματική επικοινωνία: στενά συνδεδεμένη με την προηγούμενη, αφού ο αρχηγός και τα μέλη της ομάδας πρέπει να ανταλλάξουν πληροφορίες και σχόλια για να ξέρουν πώς να το κάνουν και πώς μπορούν να το βελτιώσουν.
- Αποτελεσματικότητα στην απόδοση: όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι πεπεισμένοι για την ιδέα ότι η ομάδα εργασίας, εάν είναι πραγματικά αποτελεσματική, πετυχαίνει πάντα καλύτερα αποτελέσματα από άτομα που εργάζονται μεμονωμένα.

- Υπευθυνότητα: η ομάδα πρέπει να έχει ευθύνη για τις πράξεις της και για τα επιτεύγματα.
- Ηγεσία: η καλή ηγεσία επιτρέπει στην ομάδα εργασίας να επιτύχει τους στόχους της. Για να γίνει αυτό, ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα όραμα για το πού πηγαίνει ο οργανισμός, Πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί τους στόχους στην ομάδα έτσι ώστε οι προσπάθειες να κατευθύνονται προς τη σωστή κατεύθυνση και να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν, να επαινείται όταν λειτουργεί καλά η ομάδα και να ανακατευθύνεται.
- Θετική σκέψη: επιτρέπει την ανάδυση νέων και καινοτόμων ιδεών. Τα λάθη θεωρούνται ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη. Πρέπει να ενισχύεται η ανάληψη κινδύνων για την επιδίωξη της δημιουργικότητας και οι νέες ιδέες.
- Καλά καθορισμένοι θεμελιώδεις κανόνες: δημιουργούνται πολλές φορές από την ίδια ομάδα για να ρυθμίσουν τι επιτρέπεται και τι δεν πρέπει να γίνεται ανεκτό. Πρέπει να επισημοποιηθούν ώστε να μην ερμηνεύονται υποκειμενικά.

4.5.Η συμβολή του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οικονομική ανάπτυξη

Η οικονομία του ανθρώπινου δυναμικού μελετά πώς οι επενδύσεις σε ανθρώπους επηρεάζουν την οικονομική ανάπτυξη. Εξετάζει διαφορετικούς τύπους επενδύσεων ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως εκπαίδευση και κατάρτιση, για να εντοπίσει τον αντίκτυπό τους στην παραγωγικότητα και τη χρησιμοποίηση της εργασίας. Επιπλέον, μελετά μεθόδους πρόσληψης και στρατηγικές διατήρησης εργαζομένων για να κατανοήσει την επιρροή τους στα συνολικά αποτελέσματα μιας εταιρείας. Κατανοώντας αυτές τις σχέσεις μεταξύ των επενδύσεων ανθρώπινου κεφαλαίου και της οικονομικής ανάπτυξης, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν καλύτερα τους πόρους τους για να επιτύχουν μεγαλύτερα οφέλη από την άποψη των κερδών και της παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο τους, καθώς και να δημιουργήσει θετικά αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο (Luthans, 2002).

Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το εύρος ενός οργανισμού, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει ανεκτίμητο ρόλο στην οικονομική του ανάπτυξη, καθώς

στοχεύει στη βελτιστοποίηση των τρόπων με τους οποίους μια εταιρεία ή οργανισμός μπορεί να αποκτήσει και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του, δηλαδή το "περιουσιακό του στοιχείο" που είναι το πιο πολύτιμο (Luthans, 2002).

Αυτό περιλαμβάνει τη στρατολόγηση και την επιλογή νέων εργαζομένων, τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας και ρόλων, αξιολόγηση απόδοσης και ευθυνών, καθώς και εκπαίδευση και ανάπτυξη υπαρχόντων εργαζομένων. Όλες αυτές οι πτυχές συνδυάζονται για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους όσον αφορά τον κύκλο εργασιών και τα περιθώρια κέρδους (Mondy and Noe, 2005).

Η ανάπτυξη καλών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι ολοένα και πιο σημαντική για οργανισμούς που θέλουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να γίνει κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη της εταιρείας, επειδή συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων, επιτρέπει να βρει τους πιο κατάλληλους υπαλλήλους για κάθε θέση και διασφαλίζει ότι όλοι έχουν επαρκή κατάρτιση για να εκτελούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί αποτελεσματικά (Mondy and Noe, 2005).

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που βιώνονται σε εργασιακό επίπεδο, όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός, ο ρυθμός και πολυπλοκότητα, οι κοινωνικές, πολιτιστικές ή δημογραφικές αλλαγές, οι νέες τάσεις, η κρίση παραγωγικότητας και όλες εκείνες οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει αυτός ο τομέας και η εταιρεία σήμερα. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι να υπερβούν τη διαχείριση ανθρώπων και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες που κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται και να ενεργούν ως μέλη του οργανισμού, να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις διαδικασίες και να είναι οι πρωταγωνιστές της αλλαγής και των βελτιώσεων. Λίγοι, αν υπάρχουν, οργανισμοί σήμερα έχουν επαρκή προσφορά ταλέντων. Υπάρχουν κενά στην κορυφή του οργανισμού, στις ηγετικές τάξεις από το πρώτο έως το μεσαίο επίπεδο και στις πρώτες γραμμές. Το ταλέντο είναι ένας πόρος όλο και πιο σπάνιος, επομένως πρέπει να διαχειρίζεται στο μέγιστο (Oke, 2016).

4.6. Συμπεράσματα

Εκτιμάται ότι το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού περιλαμβάνει τα στοιχεία που είναι άμεσα σχετιζόμενα με την οργάνωση, όπως η ιεραρχία, η κουλτούρα, οι πόροι, οι πολιτικές κ.ά. Αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία, την απόδοση των εργαζομένων, καθώς και τον τρόπο λήψης αποφάσεων και εκτέλεσης στρατηγικών.

Αναλύοντας το μακροοικονομικό περιβάλλον, περιλαμβάνει εξωτερικούς παράγοντες όπως κοινωνικο-πολιτιστικοί, τεχνολογικοί, οικονομικοί και παγκόσμιοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Η καλή αντίληψη και αξιοποίηση αυτών των παραγόντων μπορεί να συμβάλει στην επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Από τη άλλη, το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία όπως πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και απαιτούν στρατηγική προσαρμογή. Η ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στο περιβάλλον, για την αξιοποίηση ευκαιριών και την αντιμετώπιση απειλών, καθώς και τον στενό δεσμό του περιβάλλοντος με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι φανερή.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κρίσιμο στοιχείο για τη σύγχρονη επιχείρηση και εκλαμβάνεται ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού συνδέονται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Κατ'έκταση οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις, όπως η ανάγκη για καινοτομία και προσαρμογή σε μελλοντικές απαιτήσεις. Η σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς, παρουσιάζει τη συμβολή τους στην πρόοδο και τη βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον θεωρείται ουσιαστικό μέρος της οργανωτικής δομής και συμβάλλει στην πρόοδο της εταιρείας. Η δέσμευση των εργαζομένων παίζει καίριο ρόλο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

Στα πλαίσια μια ομαδικής εργασίας, οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι κοινοί, σαφείς και ποσοτικοποιήσιμοι. Η καλά καθορισμένη λειτουργία της ομάδας επιτρέπει τη χρήση των ταλέντων των μελών και καθορίζει τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους. Οι ορθά ορισμένοι κανόνες είναι απαραίτητοι για να διασφαλιστεί η ομαλή συνεργασία και η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα μέλη είναι κρίσιμη, καθώς κάθε άτομο χρειάζεται τη συνεργασία και την αφοσίωση

των άλλων για την επίτευξη αμοιβαίων στόχων. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους είναι το κλειδί για την καλή λειτουργία. Αξίζει να σημειωθεί ότι η καλή ηγεσία σε αυτές τις διαδικασίες είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να ενθαρρύνει την ανάληψη ευθυνών από τα μέλη της ομάδας.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω πρέπει να γίνουν επενδύσεις όπως εκπαίδευση, κατάρτιση, προσλήψεις και στρατηγικές διατήρησης προκειμένου να ενισχυθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα. Επισημαίνεται ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι η κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη της εταιρείας, προσελκύοντας ταλαντούχους εργαζομένους και ενισχύοντας την ικανότητα τους. Τέλος το ταλέντο χαρακτηρίζεται από τη σπανία φύση του και η σημασία διαχείρισής του για την επιτυχία του οργανισμού είναι αναγκαία.

Κεφάλαιο 5

5.1.Επιπτώσεις εργασιακού πλαισίου στην κοινωνία

Το εργασιακό πλαίσιο είναι η διαδικασία μελέτης, έρευνας και αναγνώρισης όλων των στοιχείων της εργασίας, από τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις λειτουργίες μέχρι τον καθορισμό απαιτήσεων ικανοτήτων. Ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη εργασία, μέσω παρατήρησης και μελέτης. Είναι ο καθορισμός των καθηκόντων που συνθέτουν μια εργασία και οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι ευθύνες που απαιτούνται από τον εργαζόμενο για τη σωστή άσκησή του, και διαφοροποιούν την εργασία από όλες τις άλλες.

Οι θέσεις εργασίας καλής ποιότητας παρέχουν στους ανθρώπους τα μέσα για να ξεφύγουν από τη φτώχεια, η οποία με τη σειρά της βοηθά τις χώρες να επιτύχουν μεγαλύτερη οικονομική και κοινωνική σταθερότητα και τελικά ωφελεί την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη. Αξίζει να σημειωθεί πως τα προγράμματα απασχόλησης αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα για την Παγκόσμια Τράπεζα (Bélanger et al., 2000).

Επιπροσθέτως η κοινωνική ένταξη μέσω της απασχόλησης αυξάνει την πιθανότητα μεγαλύτερης κοινωνικής συμμετοχής. Η απασχόληση επιτρέπει ουσιαστικά, σε σύγκριση με όσους τη στερούνται, να συμμετέχουν σε μεγαλύτερο αριθμό κοινωνικών δικτύων, ομάδων ή διαφόρων ενώσεων που αυξάνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων. Οι άνθρωποι που είναι πιο κοινωνικά ενεργοί έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους άλλους και έχουν μεγαλύτερη εντύπωση ότι ασκούν έναν ορισμένο έλεγχο στο περιβάλλον τους, στοιχεία που ενισχύουν το κοινωνικό κεφάλαιο μιας κοινότητας (Bélanger et al., 2000).

Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, η εργασία έχει υποστεί βαθιές αλλαγές, οι οποίες οδήγησαν ιδιαίτερα σε εντατικοποίηση της εργασίας και επισφαλή απασχόληση (Bélanger et al., 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να αναρωτηθεί κανείς εάν αυτοί οι νέοι περιορισμοί δεν έχουν ως αποτέλεσμα την εξαθλίωση της κοινωνικής ζωής των ατόμων και, ταυτόχρονα, της κατάστασης της υγείας τους. Εάν συνέβαινε αυτό, δεν

θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη μόνο η απασχόληση θα πρέπει επίσης να εξεταστούν οι περιορισμοί της οργάνωσης της εργασίας.

5.2.Επιπτώσεις εργασιακού πλαισίου στον εργαζόμενο

Οι συνθήκες εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στην ολοκλήρωση ή μη των αποστολών τους. Στην Ελλάδα υπάρχουν κανόνες και νόμοι που ρυθμίζουν την εργασία. Αυτοί καθιστούν δυνατό τον σεβασμό κάθε ατόμου που έχει δουλειά και την παραχώρηση δικαιωμάτων. Ωστόσο, εξακολουθούν να γίνονται σεβαστά αυτά τα δικαιώματα στον κόσμο της εργασίας; Ακούνε οι εργοδότες τις ανάγκες των εργαζομένων τους; Αυτά είναι πολλά ερωτήματα που απασχολούν την έρευνα, καθώς γνωρίζει κανείς τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει αυτό σε ένα άτομο και στη δουλειά του. Η ποιότητα ζωής στην εργασία για κάθε εργαζόμενο δεν πρέπει ποτέ να παραμελείται με κίνδυνο να αντιμετωπίσει προβλήματα που μπορεί να εδραιωθούν με την πάροδο του χρόνου.

Σε ένα υποτονικό οικονομικό πλαίσιο, όπου οι απολύσεις είναι ευρέως διαδεδομένες σε ορισμένους τομείς και τα ποσοστά ανεργίας εξακολουθούν να είναι ανησυχητικά, το να έχεις δουλειά και να μπορείς να τη διατηρήσεις είναι ευτυχές, μέχρι ένα ορισμένο σημείο: το άγχος στην εργασία. Οι δυσμενείς συνθήκες επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων και των προϊσταμένων, για να μην αναφέρουμε ότι σε έναν ολοένα και πιο ανταγωνιστικό κόσμο, η πίεση στην εργασία είναι ολοένα και πιο έντονη (μεταξύ άλλων: ανατροπές στις αποστολές που θα εκτελεστούν, κατανομή ρόλων, οργάνωση, μάζα πληροφορίες για τον έλεγχο, επαγγελματική αναγνώριση και φυσικά σχέσεις μεταξύ συναδέλφων/αφεντικών).

Έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα που συμμετέχουν στην κατάρτιση μπορούν να έχουν πρόσβαση σε καλύτερες συνθήκες εργασίας, αμοιβές, μεγαλύτερη απασχολησιμότητα και καλύτερη ποιότητα ζωής. Η ανάπτυξη προσόντων και ικανοτήτων θα πρέπει να διασφαλίζει την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές στις τεχνολογίες και στην οργάνωση της εργασίας. Οι εταιρείες πρέπει να προσδιορίσουν τα προσόντα που χρειάζονται, να προωθήσουν μια κουλτούρα δια βίου μάθησης, να ενθαρρύνουν την κατάρτιση στο χώρο εργασίας και να διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων. Οι βιώσιμες εταιρείες είναι καθοριστικές για τη δημιουργία πλούτου και καινοτομίας, επιτρέπουν τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και των κοινωνικών συνθηκών,

συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη αξιοπρεπούς εργασίας και βιώσιμης ανάπτυξης (Mondy and Noe, 2005).

Μεταξύ των μοντέλων που είναι διαθέσιμα για την αξιολόγηση του τελευταίου, το μοντέλο «ζήτησης-αυτονομίας» του Karasek στην εργασία φαίνεται πολύ χρήσιμο. Βασίζεται στην υπόθεση ότι μια εργασιακή κατάσταση που χαρακτηρίζεται από συνδυασμό υψηλής ψυχολογικής ζήτησης και χαμηλής αυτονομίας λήψης αποφάσεων, μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο εμφάνισης ενός προβλήματος σωματικής ή ψυχικής υγείας (Karasek, 1979, Karasek and Theorell, 1990). Η ψυχολογική ζήτηση αναφέρεται στον όγκο της εργασίας που πρέπει να γίνει, καθώς και στις ψυχικές απαιτήσεις και στους χρονικούς περιορισμούς που σχετίζονται με την εργασία. Η αυτονομία λήψης αποφάσεων αναφέρεται στην ικανότητα λήψης αποφάσεων κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του, αλλά κυρίως στη δυνατότητα να είναι κάποιος δημιουργικός και να χρησιμοποιεί και να αναπτύσσει τις δεξιότητές του.

Ο συνδυασμός χαμηλής αυτονομίας και υψηλής ψυχικής απαίτησης ονομάζεται “job-strain”. Αυτή είναι μια πραγματικότητα που γνώρισε ανάπτυξη στην Ευρώπη, από το 1991 έως το 1996, όπου αυξήθηκε από σχεδόν 25% σε 30%, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Εργασίας (European Foundation, 1997).

Εκτός από τις καρδιαγγειακές παθήσεις και τα μυοσκελετικά προβλήματα (Vézina, 1999), η «εργατική πίεση» όπως ορίζεται από το μοντέλο Karasek έχει επίσης συσχετιστεί με προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως κατάθλιψη, ψυχολογική δυσφορία, επαγγελματική εξουθένωση και αυξημένη κατανάλωση ψυχοδραστικών φαρμάκων (Stansfeld et al., 1995). Η αυτονομία λήψης αποφάσεων όπως ορίζεται στο μοντέλο του Karasek εξηγεί περισσότερο από το ήμισυ της κλίσης στην ευημερία και την κατάθλιψη που συνδέεται με την ιεραρχική θέση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων του Λονδίνου στη μελέτη Whitehall ii (Stansfeld et al., 1998).

Τέλος, η σύνδεση μεταξύ των στοιχείων της εργασιακής οργάνωσης που χαρακτηρίζουν την ένταση εργασίας και τις συναισθηματικές αντιδράσεις, καταδείχθηκε χρησιμοποιώντας δεδομένα που συλλέχθηκαν σε μια αντιπροσωπευτική ομάδα Γάλλων εργαζομένων (Derriennic et al., 1996) συμπεριλαμβανομένων περισσότερων από 20.000 θεμάτων που παρακολούθηθηκαν διαχρονικά μεταξύ 1990 και 1995 (Derriennic et al., 2001).

Εκδηλώσεις ψυχολογικής παρενόχλησης στην εργασία

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα εκδηλώσεων ψυχολογικής παρενόχλησης στην εργασία:

«Αποτροπή ενός ατόμου από το να εκφραστεί: να τον διακόπτει συνεχώς, να του απαγορεύει να μιλάει σε άλλους.

Απομονώστε ένα άτομο: μην του μιλάτε πλέον, να τον αγνοείτε, απομακρύνετε το, στερήστε του τα μέσα επικοινωνίας (τηλέφωνο, υπολογιστής, αλληλογραφία κ.λπ.).

Αποσταθεροποιήστε ένα άτομο: κοροϊδέψτε τα πιστεύω του, τα γούστα του, τις αδυναμίες του, κάντε υποτιμητικά σχόλια, αμφισβητήστε την κρίση του.

Φέρνοντας ένα άτομο σε ανυποληψία: διαδίδοντας φήμες για αυτό, γελοιοποιώντας το, εξευτελίζοντάς το, προσβάλλοντάς το ή σεξουαλική παρενόχληση.

Απαξίωση ενός ατόμου: μην του αναθέτετε πλέον καθήκοντα να επιτύχει, αναθέστε του καθήκοντα που είναι κατώτερα από τις ικανότητές τους ή που δεν έχουν την ικανότητα να κάνουν, βάλτε το σε αποτυχία, προσομοιώστε την επαγγελματική ανάρμοστη συμπεριφορά, υποτιμήστε τον μπροστά σε άλλους.

Απειλήστε, επιτεθείτε στο άτομο: ουρλιάξτε, σπρώξτε το, καταστρέψτε την περιουσία του.

Παρενόχληση ατόμου για λόγους που εισάγουν διακρίσεις, όπως η φυλή, το φύλο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός ή η αναπηρία (Χάρτης Δικαιωμάτων και Ελευθεριών των Ατόμων, άρθρο 10 και 10.1).

Ποιοι είναι οι πρωταγωνιστές σε καταστάσεις ψυχολογικής παρενόχλησης στην εργασία;

Οποιαδήποτε κατάσταση ψυχολογικής παρενόχλησης στην εργασία περιλαμβάνει τουλάχιστον έναν δράστη και τουλάχιστον ένα θύμα. Μερικές φορές, ορισμένα άτομα, όπως συνάδελφοι ή ανώτεροι, γίνονται μάρτυρες περιπτώσεων ψυχολογικής παρενόχλησης στην εργασία. Αυτοί οι μάρτυρες έχουν κάποιο ρόλο να διαδραματίσουν, γιατί το να παραμείνουν σιωπηλοί και να κλείνουν τα μάτια αντί να καταγγέλλουν αυτό που συμβαίνει μπορεί να έχει αντίκτυπο στην παράταση της

κατάστασης. Πράγματι, οι υπεύθυνοι για ψυχολογική παρενόχληση συχνά βασίζονται στη σιωπή των μαρτύρων. Η ψυχολογική παρενόχληση στην εργασία μπορεί να προέλθει από συναδέλφους, ανωτέρους, υφισταμένους ή ακόμα και άτομα που δεν έχουν σχέση εργασίας με τον χώρο εργασίας του στοχευόμενου ατόμου. Μία από τις διακρίσεις που χρησιμοποιεί η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας είναι αυτή μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής βίας. Μετά από αυτή τη διάκριση, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι:

Η εσωτερική ψυχολογική παρενόχληση συμβαίνει μεταξύ εργαζομένων από τον ίδιο οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού προσωπικού.

Η εξωτερική ψυχολογική παρενόχληση συμβαίνει όταν ο δράστης της ψυχολογικής παρενόχλησης είναι ένα άτομο που δεν είναι υπάλληλος του οργανισμού, αλλά βρίσκεται στο χώρο ή κατά τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου που είναι θύμα. Για παράδειγμα: πελάτες, χρήστες υπηρεσιών, προμηθευτές ή υπεργολάβους, μέλη της οικογένειας που ταξιδεύουν στο χώρο εργασίας.

Σε ένα πλαίσιο εσωτερικής ψυχολογικής παρενόχλησης, βρίσκουμε στη βιβλιογραφία μια διάκριση που συνδέεται με την ιεραρχική σχέση μεταξύ των θυμάτων ψυχολογικής παρενόχλησης και των δραστών. Μιλάμε λοιπόν για:

Κάθετη ψυχολογική παρενόχληση όταν υπάρχει ιεραρχική σχέση μεταξύ του θύματος ψυχολογικής παρενόχλησης και του δράστη της. Για παράδειγμα :

Ένας ή περισσότεροι προϊστάμενοι που παρενοχλούν έναν υφιστάμενο.

Ένα ή περισσότερα ανώτερα άτομα αποτελούν αντικείμενο ψυχολογικής παρενόχλησης για ένα ή περισσότερα κατώτερα άτομα.

Οριζόντια ψυχολογική παρενόχληση όταν το θύμα της ψυχολογικής παρενόχλησης και ο δράστης βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Για παράδειγμα:

Ένας εργαζόμενος που παρενοχλεί έναν συνάδελφο από την ομάδα εργασίας του/της.

Ένας εργαζόμενος που παρενοχλεί έναν εργαζόμενο από άλλη ομάδα εργασίας.

Ένα στέλεχος διοίκησης που παρενοχλεί ένα στέλεχος από άλλο τμήμα.

Μια ομάδα εργαζομένων που παρενοχλούν έναν συνάδελφο από την ομάδα τους ή από άλλη ομάδα εργασίας.

5.3.Επιπτώσεις εργασιακού πλαισίου στο τελικό προϊόν

Οι συνθήκες εργασίας συνδυάζουν διάφορες πτυχές της επαγγελματικής ζωής. Περιλαμβάνουν όλες τις θετικές και αρνητικές πτυχές που περιβάλλουν την απόδοση της εργασίας ενός εργαζομένου και συγκεντρώνουν πολλά στοιχεία: φυσικά, οργανωτικά, υλικά και ηθικά που μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη ζωή του καθενός. Τα κριτήρια που πρέπει να λάβουν υπόψη οι εργοδότες για να επιτρέψουν στους υπαλλήλους τους να εργάζονται σε καλές συνθήκες (Stone and Deadrick, 2015):

- Ρίσκα υγείας
- Κίνδυνοι για την ασφάλεια (εργατικά ατυχήματα, επαγγελματικές ασθένειες)
- Υγιεινή
- Το περιβάλλον εργασίας (γραφείο, φωτισμός, χώρος, θόρυβος κ.λπ.)
- Αμοιβή (ισότιμη αμοιβή)
- Σχέσεις (μεταξύ συναδέλφων, ιεραρχικές)
- Παρενόχληση (ηθική και σωματική)
- Οργάνωση της εργασίας (φόρτος, χρονοδιάγραμμα κ.λπ.)
- Η σκληρότητα της δουλειάς

Υπάρχει ένα πλήθος συνθηκών εργασίας που αποτελούν μέρος των δικαιωμάτων των εργαζομένων και οι οποίες πρέπει επομένως να τηρούνται επιτακτικά ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν ή την εταιρεία.

Οι κακές συνθήκες εργασίας υπάρχουν και μπορούν δυστυχώς να γίνουν η καθημερινότητα πολλών εργαζομένων χωρίς να το καταλάβουν ή να μπορούν να δράσουν. Μια αρνητική ατμόσφαιρα, η παρενόχληση, η έλλειψη ασφάλειας ή ακόμα και η κοινωνική πίεση στην εργασία μπορεί να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις. Ως εκ τούτου, ο εργοδότης πρέπει να λάβει υπόψη του όλες τις συνθήκες εργασίας, ώστε να είναι όλες σεβαστές και να μην προκαλούν βλάβη σε κανέναν εργαζόμενο. Αυτή η αποστολή δεν είναι εύκολη, ωστόσο αν δεν τηρηθεί το αποτέλεσμα μπορεί να είναι καταστροφικό: εξάντληση, στάση εργασίας, παραίτηση κ.λπ. Εδώ πρόκειται κυρίως για ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που επηρεάζουν όχι μόνο την υγεία αλλά και την απόδοση και την ευτυχία στην εργασία (Stone and Deadrick, 2015).

Οι πιο γνωστές επιπτώσεις που προκαλούνται από κακές συνθήκες εργασίας είναι:

Άγχος: αυτό μπορεί να συνδεθεί με την πίεση από έναν ανώτερο ο οποίος δίνει στον εργαζόμενο υπερβολικό φόρτο εργασίας και ανέφικτους βραχυπρόθεσμους στόχους. Για παράδειγμα: αν αυτό το άγχος δεν ληφθεί έγκαιρα υπόψη, θα μπορούσε να οδηγήσει σε πολύ πιο σοβαρά προβλήματα, όπως η κατάθλιψη (Storey, 2014).

Επιδείνωση της ψυχικής υγείας: αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες (παρενόχληση, υποτίμηση της εργασίας κάποιου, έλλειψη προσοχής). Ο εργαζόμενος χάνει εντελώς την αυτοπεποίθησή του και δεν νιώθει πλέον ικανός να εκπληρώσει τις αποστολές του, αντιμετωπίζει μεγάλο αποτρεπτικό κίνητρο. Εάν η κατάστασή του επιδεινωθεί, μπορεί να καεί ή να μπει σε σοβαρή κατάθλιψη (Vezina, 1999).

Αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις έχουν ισχυρό αντίκτυπο στον εργαζόμενο και την ίδια την εταιρεία, η οποία μπορεί να αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες, ειδικά εάν οι αρνητικές πτυχές πολλαπλασιαστούν και επηρεάσουν αρκετούς εργαζόμενους. Για να αποφευχθεί η αντιμετώπιση αυτών των κακών επιπτώσεων, θα είναι απαραίτητο να ληφθούν προληπτικά μέτρα έναντι αυτών των κινδύνων, αλλά και να ακούσουν οι διευθυντές τους εργαζομένους (Stone and Deadrick, 2015).

Σημειώνοντας ότι δεν υπάρχουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις, ακόμα και αυτές είναι δυνατό να προσπαθούν να αποφευχθούν. Για να γίνει αυτό, η πρωταρχική αποστολή του εργοδότη είναι να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί του σέβονται τις πολυάριθμες συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να εργάζονται σε αξιοπρεπείς συνθήκες που να λαμβάνουν υπόψη την ασφάλεια, την υγεία και την παραγωγικότητά τους. Είναι ένα στοίχημα win-win, εάν οι εργαζόμενοι αποκτήσουν καλή ποιότητα ζωής στην εργασία, αυτό θα αποφέρει πολλά οφέλη για το τελικό προϊόν. Μάλιστα, όσο περισσότερο αισθάνονται καλά οι εργαζόμενοι, τόσο αυξάνεται η απόδοσή τους (Stone and Deadrick, 2015).

Οι πιο γνωστές επιπτώσεις που προκαλούνται από τις καλές συνθήκες εργασίας είναι:

Μεγαλύτερη παρακίνηση: το άτομο αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται ως ισχυρός κρίκος της εργασιακής αλυσίδας, αλλά πάνω απ' όλα έχει περισσότερη παρακίνηση επειδή εργάζεται στις καλύτερες δυνατές συνθήκες, που του δίνουν την επιθυμία να ξεπεράσει τον εαυτό του (Storey, 2014).

Επικοινωνιακή ευημερία: οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι και χαρούμενοι και γνωρίζουμε ότι η ευημερία ορισμένων μεταδίδεται εύκολα σε άλλους.

Ένα σίγουρο πλεονέκτημα για ολόκληρη την εταιρεία: το όφελος δεν επηρεάζει μόνο τον εργαζόμενο αλλά και το εμπορικό σήμα συνολικά. Ο εργαζόμενος εκτιμάται, στη συνέχεια επιθυμεί να αυξήσει τις δεξιότητές του και τις επιδόσεις του και έτσι διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την εταιρεία του, η οποία θα επωφεληθεί πλήρως από αυτό (Stansfeld et al., 1995).

Ωστόσο, για να εξασφαλίσουν πραγματική δέσμευση από τους υπαλλήλους τους, οι εταιρείες πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται την ψυχολογική υγεία των μελών της ομάδας τους, μια διοίκηση που περιλαμβάνει ιδιαίτερα την οργανωτική κουλτούρα. Οι εταιρείες έχουν ακόμη πολλά να κάνουν όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην εργασία, γνωρίζοντας ότι λόγω της τρέχουσας κατάστασης, τα αφεντικά δεν έχουν κανένα πραγματικό περιθώριο ελιγμών, όσον αφορά τις αυξήσεις μισθών και πρέπει επομένως να βρουν άλλους τρόπους για να εξασφαλίσουν την επενδύσεις των εργαζομένων τους (Vischer, 2008).

Εκτός από το φυσικό περιβάλλον εργασίας, όλα αυτά τα κριτήρια είναι υποκειμενικά και αφορούν ουσιαστικά τις σχέσεις μεταξύ ατόμων. Κατά συνέπεια, μέσα σε μια εταιρεία, αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία ως παράγοντας βελτίωσης ή επιδείνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος είναι η διοίκηση. Η υλική άνεση δεν είναι αρκετή· ο υπεύθυνος διευθυντής μιας ομάδας πρέπει επίσης να μπορεί να εστιάσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων γύρω από διάφορες ιδέες όπως η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η δέσμευση. Επίσης οι έννοιες της ευθύνης και της προβολής ως προς τους επιτευχθέντες στόχους, ώστε ο καθένας να διεκδικεί ό,τι του αναλογεί, αρνητικό αλλά και θετικό, και με τρόπο δίκαιο και διαφανή για όλους (Zerella et al., 2017).

5.4. Τάσεις και προοπτικές στον Σύγχρονο Εργασιακό Κόσμο

Τεχνολογίες, παγκοσμιοποίηση, κινητικότητα, νέες συμπεριφορές... Το τοπίο της απασχόλησης αλλάζει με επιταχυνόμενους ρυθμούς και είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε και να κατανοούμε αυτές τις αλλαγές. Οι εταιρείες δεν έχουν πλέον την

πολυτέλεια να περιμένουν και να δουν τι θα συμβεί. Όποια πάρει χρόνο για να προσαρμοστεί θα χάσει. Οι πέντε τάσεις που σηματοδοτούν το μέλλον της εργασίας είναι οι ακόλουθες:

Το εργασιακό τοπίο αλλάζει... και γρήγορα. Σε έναν κόσμο σε συνεχή κίνηση, όποιος χρειάζεται χρόνο για να προσαρμοστεί στην αλλαγή έχει τις προϋποθέσεις για να χάσει. Οι εταιρείες δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να περιμένουν και να δουν τι θα συμβεί. Μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές που μπορούμε να δούμε στο χώρο εργασίας είναι ποιος καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία (Mondy and Noe, 2005).

Οι επιχειρήσεις, λειτουργούσαν ως επιχειρήσεις που τα στελέχη έπαιρναν αποφάσεις, καθιέρωσαν τους κανόνες και τους κοινοποιούσαν στους διαφορετικούς διευθυντές, οι οποίοι με τη σειρά τους τους μεταβίβαζαν στους εργαζόμενους. Οι ταλαντούχοι άνθρωποι χρειάζονται τις εταιρείες λιγότερο από ότι οι εταιρείες χρειάζονται ταλαντούχους ανθρώπους. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να παίρνουν τις αποφάσεις και να παίρνουν τον έλεγχο του πώς να κάνουν τη δουλειά, πότε να την κάνουν, ποιος θα την κάνει, ποιες τεχνολογίες θα χρησιμοποιηθούν για να την κάνουν κ.λπ. (Mondy and Noe, 2005).

1. Νέες συμπεριφορές

Αν κάποιος θεωρούσε πριν από δέκα χρόνια ότι ο κόσμος θα είχε πρόσβαση και θα μπορούσε να διαβάσει, να δει και να ακούσει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες για εκείνον, θα νόμιζε ότι ήταν τρελός. Και τώρα, δεν νιώθει πλέον τόσο άβολα να κάνει πιο δημόσιες ζωές, να δημιουργεί κοινότητες, να μοιράζεται, να επικοινωνεί, να συνεισφέρει, να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και όλα αυτά διαμορφώνουν τις προσωπικές του εμπειρίες. Αυτές οι νέες συμπεριφορές έχουν επίδραση στους οργανισμούς, αναγκάζοντάς τους να υιοθετήσουν ορισμένες αλλαγές (Storey, 2014).

2. Τεχνολογίες

Τα μεγάλα δεδομένα, το σύννεφο, το Διαδίκτυο των πραγμάτων, τα ρομπότ, ο αυτοματισμός, το βίντεο, οι συνεργατικές πλατφόρμες και άλλες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο που εργαζόμαστε και ζούμε. Το cloud θέτει τη δύναμη της τεχνολογίας στην υπηρεσία των εργαζομένων. Τα ρομπότ και τα συστήματα λογισμικού εισήλθαν στην εργασία. Τα μεγάλα δεδομένα (big data) βοηθούν τα

άτομα να κατανοήσουν καλύτερα πώς να εργάζονται και πώς να συνεργάζονται οι πελάτες με την επιχείρηση. Οι συνεργατικές πλατφόρμες παρέχουν συνεχή επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων και πληροφοριών, ανά πάσα στιγμή, τόπο και συσκευή (Mondy and Noe, 2005).

3. «Γενιά Υ» στην εργασία

Υπολογίζεται ότι μέχρι το 2020, η «γενιά μεταξύ 1981 και 1995» θα αντιπροσώπευε περίπου το 50% του ενεργού πληθυσμού και ότι μέχρι το 2025 το ποσοστό αυτό θα φτάσει το 75%. Το πιο σχετικό με τα μέλη της γενιάς αυτής, τους millennials, δεν είναι τόσο ότι μπορούν να συνεισφέρουν νέες απόψεις, ιδέες, αξίες ή στυλ εργασίας, όσο ότι χωρίς αμφιβολία, θα είναι η μεγαλύτερη γενιά που έχει μπει ποτέ στο εργατικό δυναμικό. Αυτή είναι μια γενιά εργαζομένων με γνώσεις τεχνολογίας που δεν τους πειράζει να μένουν στο σπίτι περισσότερο, ενώ αναζητούν μια εταιρεία στην οποία θέλουν πραγματικά να εργαστούν. Δηλαδή, οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν νοοτροπία και να περάσουν από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο υποθέτουν ότι οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται εκεί σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι θέλουν να εργαστούν εκεί (Luthans, 2002).

4. Κινητικότητα

Στις μέρες μας, όταν πρόκειται να κάνει κανείς τη δουλειά σου, δεν έχει πλέον τόση σημασία πού βρίσκεται. Εφόσον μπορεί να συνδεθεί στο Διαδίκτυο, το πιθανότερο είναι ότι μπορεί να έχει πρόσβαση στα ίδια άτομα και πληροφορίες που θα κάνει εάν εργάζονταν σε γραφείο (Hill et al., 2014).

5. Παγκοσμιοποίηση

Βασικά αναφέρεται στην ικανότητα των οργανισμών να εργάζονται σε έναν κόσμο όπου τα σύνορα παύουν να υπάρχουν. Ο κόσμος μεταμορφώνεται σε ένα είδος μεγαλούπολης. Υπάρχουν όλο και λιγότερα εμπόδια για να συνεργαστεί κανείς με οποιονδήποτε, οπουδήποτε, και όλα δείχνουν ότι αυτή η τάση θα συνεχιστεί (Jimmieson, 2000).

6. Προτεραιότητα της εσωτερικής κινητικότητας

Αντιμέτωπες με ένα διεθνές οικονομικό τοπίο σε συνεχή μεταμόρφωση και μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά εργασίας, οι επενδύσεις σε προγράμματα

κατάρτισης εργατικού δυναμικού και εσωτερικής κινητικότητας είναι ένα από τα πιο σημαντικά όπλα για εταιρείες που επιδιώκουν να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους, ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν καλύτερες ευκαιρίες στους εργαζομένους τους (Johnson et al., 2015).

Δεν θα πρέπει να αμεληθεί πως η υποστήριξη της εσωτερικής κινητικότητας ευνοεί τη διατήρηση ταλέντων και τη δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία. Σύμφωνα με το LinkedIn, οι εργαζόμενοι έχουν διπλάσιες πιθανότητες να παραμείνουν σε εταιρείες που ενθαρρύνουν την εσωτερική κινητικότητα έναντι αυτών που δεν το κάνουν (Frey and Osborne 2017).

5.5. Συμπεράσματα

Στη παρούσα ενότητα αναλύθηκε τόσο η σημασία του εργασιακού πλαισίου ως μέσο για την κατανόηση και τη διαχείριση των στοιχείων της εργασίας, προτείνοντας συγκεκριμένα οφέλη και προκλήσεις, όσο και η σημασία της αξιολόγησης του εργασιακού πλαισίου, όχι μόνο από οικονομικής αλλά και από κοινωνικής σκοπιάς, τονίζοντας την ανάγκη για ισορροπημένες προσεγγίσεις στην οργάνωση της εργασίας. Επιπλέον αναδείχθηκε η κρίσιμη σημασία των συνθηκών εργασίας για την ευημερία των εργαζομένων και επικεντρώθηκε σε πτυχές που αφορούν τη νομοθεσία, την απασχόληση, την ποιότητα ζωής, καθώς και τις επιπτώσεις του υποτονικού οικονομικού περιβάλλοντος. Τέλος εξετάστηκε η σχέση μεταξύ εργασιακής πίεσης και ψυχολογικής υγείας στο πλαίσιο της εργασιακής παρενόχλησης, ενώ υπογραμμίστηκε και η ανάγκη για προληπτικά μέτρα και τη σημασία της ψυχοκοινωνικής ευημερίας στην εργασία.

Σημαντικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική σταθερότητα των χωρών, καταλαμβάνουν οι θέσεις εργασίας υψηλής ποιότητας που συνιστούν το κλειδί για την αποφυγή της φτώχειας. Άμεση απόρροια της απασχόλησης είναι η αύξηση της κοινωνικής συμμετοχής, ενισχύοντας τα κοινωνικά δίκτυα και τη συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες. Σε περίοδο οικονομικής δυσπραγίας η απασχόληση και η διατήρηση της εργασίας είναι εξέχουσας σημασίας, αλλά τονίζεται το άγχος που προκαλεί η πίεση στην περίοδο αυτή. Η εργατική πίεση, όπως καθορίζεται από το μοντέλο Karasek, σχετίζεται όχι μόνο με καρδιαγγειακές παθήσεις και προβλήματα

του μυοσκελετικού συστήματος, αλλά επίσης με προβλήματα ψυχικής υγείας όπως κατάθλιψη, ψυχολογική δυσφορία, επαγγελματική εξουθένωση, και αυξημένη χρήση ψυχοδραστικών φαρμάκων.

Μέσα σε ένα εργασιακό πλαίσιο δεν λείπουν εκδηλώσεις ψυχολογικής παρενόχλησης. Τέτοια παραδείγματα εκδηλώσεων ψυχολογικής παρενόχλησης στην εργασία, είναι η αποτροπή έκφρασης, απομόνωση, απειλές, και διακρίσεις για λόγους όπως φύλο, φυλή, σεξουαλικός προσανατολισμός, ή αναπηρία.

Οι συνθήκες εργασίας παρουσιάζουν διάφορες πτυχές είτε αυτές είναι θετικές, είτε αρνητικές, επηρεάζοντας την απόδοση των εργαζομένων. Συνοψίζοντας τα κύρια σημεία και συμπεράσματα από το κείμενο, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας, είναι η ασφάλεια και η υγεία, η υγιεινή και το περιβάλλον εργασίας, και η δίκαιη αμοιβή. Στις αρνητικές πτυχές συνθηκών εργασίας, συμπεριλαμβάνονται οι κίνδυνοι και η πίεση, και οι επιπτώσεις στην ψυχική υγεία. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, οι εταιρείες πρέπει να είναι ευέλικτες και να αναγνωρίζουν τον ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας. Η εσωτερική κινητικότητα αναδεικνύεται ως σημαντική πρακτική για τη διατήρηση ταλέντων και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων των εταιρειών.

Συμπεράσματα

Με όλες αυτές τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει πραγματική ανάγκη για διαμόρφωση των εργασιακών δεδομένων για τους εργαζόμενους. Αυτό συνοδεύεται από την κατανόηση του ζητήματος της ποιότητας ζωής και της ευημερίας στην εργασία. Το εργασιακό περιβάλλον είναι η πρώτη πτυχή που εξελίσσεται γιατί είναι, τελικά, το πρώτο εργαλείο ενός εργαζομένου. Η σημασία ενός υγιούς εργασιακού κλίματος εξασφαλίζει καλή βιωσιμότητα σε μια εταιρεία. Η εμπιστοσύνη είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι ο εργοδότης και οι συνάδελφοί τους, τους εμπιστεύονται και ότι τους δίνεται η αυτονομία και ο απαραίτητος χώρος για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Αυτή η αυτοπεποίθηση επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι πιο ικανοποιημένοι και αυξάνει την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς τους. Αυτή η αξία είναι ακόμη πιο σημαντική στην εποχή της τηλεργασίας, όπου η πλειοψηφία των εργαζομένων εργάζεται εξ αποστάσεως.

Συνολικά, ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οριστεί ως ένας χώρος που προάγει την ευημερία, την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη ενός εργαζομένου. Διάφοροι παράγοντες συμβάλλουν σε αυτήν την ιδέα, συμπεριλαμβανομένης της υιοθέτησης καλών πρακτικών εργασίας, σχετικών αξιών, μιας καλής ατμόσφαιρας που βασίζεται στην αμοιβαία βοήθεια και μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης. Εν ολίγοις, ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον είναι ένας χώρος που ενθαρρύνει όλους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, είτε εργάζονται ομαδικά σε φυσικό γραφείο είτε μετακινούνται από απόσταση και χρησιμοποιώντας εικονικά εργαλεία.

Αποτελώντας τη βάση κάθε υγιούς προσωπικής ή επαγγελματικής σχέσης, ο σεβασμός είναι απαραίτητος στον εργασιακό χώρο. Σεβασμό ο ένας στις απόψεις, τις ιδέες και τις διαφορές του άλλου. Ένας χώρος εργασίας όπου κυριαρχεί ο σεβασμός είναι ένας χώρος εργασίας που είναι υγιής και ευχάριστος στην εργασία! Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο σεβασμός δεν πρέπει να εφαρμόζεται μόνο από τον εργοδότη, αλλά είναι εξίσου σημαντικό ο εργαζόμενος να σέβεται τον εργοδότη του λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτικές και τις αξίες που έχει θεσπίσει η εταιρεία.

Η παροχή ηθικής ή ψυχολογικής υποστήριξης σε συνάδελφο ή εργαζόμενο όταν αντιμετωπίζει προσωπικές ή επαγγελματικές δυσκολίες συμβάλλει σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Εκτός από την ενίσχυση των δεσμών και την προώθηση της συνοχής της ομάδας, η υποστήριξη των εργαζομένων αυξάνει την αίσθηση του ανήκειν εντός της εταιρείας. Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν επίσης σε ένα καλύτερο ποσοστό διατήρησης των εργαζομένων, οι οποίοι δεν είναι πιθανό να αισθάνονται σαν «αριθμοί», αλλά μάλλον σαν πλήρη άτομα.

Το μέλλον της εργασίας χαρακτηρίζεται από έναν σημαντικό μετασχηματισμό των οργανισμών. Οι νέες τεχνολογίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τόπο εργασίας στη ζωή μας και στην οργάνωση των επαγγελματιών. Όλο και περισσότερο, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που έρχονται. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να διεξάγει εις βάθος έρευνα για να προσαρμοστεί στις νέες τάσεις. Οι εταιρείες πρέπει να ενσωματώσουν αυτές τις αλλαγές βέλτιστα στην επιχειρηματική οργάνωση. Για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει γίνει μια κοινή εναλλακτική στον επαγγελματικό κόσμο. Ωστόσο, αυτό απαιτεί μια σταθερή και διαφορετική οργάνωση εργασίας για τα talέντα της εταιρείας. Πράγματι, οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόσουν νέες μεθόδους οργάνωσης και διαχείρισης για να καλύψουν μελλοντικές ανάγκες.

Πράγματι, οι εταιρείες πρέπει να αναθεωρήσουν την οργάνωση των επαγγελματιών τους, λαμβάνοντας υπόψη τις νέες πραγματικότητες. Αυτό θα τους επιτρέψει να εξασφαλίσουν μια θέση στην αγορά τους. Ο μετασχηματισμός της εταιρείας πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τις νέες προσδοκίες των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής. Οι εταιρείες που επικεντρώνονται σε αυτές τις πτυχές θα τοποθετηθούν καλύτερα για το μέλλον.

Οι εταιρείες έχουν πλέον μια καλή κατανόηση της απομακρυσμένης εργασίας, είτε ολικής είτε μερικής. Αν και ήταν ευρέως διαδεδομένο κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πολλές εταιρείες επέλεξαν να διατηρήσουν αυτό το μοντέλο μόλις πέρασε η κρίση υγείας. Αυτός ο τρόπος εργασίας έχει πολλά πλεονεκτήματα, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις εταιρείες. Οι εργαζόμενοι αποκτούν ευελιξία. Οι επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, διαπιστώνουν αύξηση της παραγωγικότητας και πραγματοποιούν σημαντικές οικονομίες στις εγκαταστάσεις.

Η εργασία υφίσταται ριζική μεταμόρφωση με την εμφάνιση της μόνιμης τηλεργασίας. Στην πραγματικότητα, αυτό αποτελεί έναν νέο τρόπο οργάνωσης της εταιρείας που καθιστά δυνατή τη λειτουργία χωρίς σταθερά γραφεία. Προσφέροντας μεγαλύτερη ελευθερία, αυτή η πρακτική δίνει ακόμη και σε ορισμένους υπαλλήλους την ευκαιρία να υιοθετήσουν τον ψηφιακό νομαδικό τρόπο ζωής. Αυτή η εξέλιξη προκύπτει ιδίως από τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες εξοπλίζουν τις εταιρείες να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις για την εύρεση ταλέντων και την προσαρμογή στην αλλαγή.

Το coworking επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν έναν κατάλληλο χώρο εργασίας και ένα πλαίσιο ευνοϊκό για συνεργασία και συζητήσεις με τους συναδέλφους ή τους συναδέλφους τους. Κύριος στόχος αυτών των χώρων είναι ο αμοιβαίος εμπλουτισμός ιδεών. Αυτή η προσέγγιση ανταποκρίνεται στην εξέλιξη των επιχειρήσεων, οι οποίες πρέπει να προβλέπουν το μέλλον προσαρμοζόμενοι στις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις.

Οι νέες μέθοδοι εργασίας και οι επαγγελματικές σχέσεις θα γνωρίσουν μεγάλες ανατροπές στο μέλλον της εργασίας χάρη στις νέες τεχνολογίες. Πράγματι, η τεχνητή νοημοσύνη θα παίξει κεντρικό ρόλο στο μέλλον της εργασίας. Τα ευφυή συστήματα θα μπορούν να λαμβάνουν σύνθετες αποφάσεις με βάση τεράστια δεδομένα και εξελιγμένους αλγόριθμους. Αυτό θα οδηγήσει επομένως στην αυτοματοποίηση πολλών εργασιών ρουτίνας και επαναλαμβανόμενων εργασιών. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να επικεντρωθούν σε πιο ανταποδοτικές εργασίες. Επιπλέον, οι δεξιότητες που σχετίζονται με τους ανθρώπους, όπως η δημιουργικότητα, η ενσυναίσθηση και η επίλυση σύνθετων προβλημάτων θα χρησιμοποιηθούν επομένως πολύ περισσότερο στο μέλλον.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Προπομπός

Ζαβλανός Μ., (2002). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 4^η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης

Πατρινός, Δ. και Αναστασίου, Α. (2009). *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήση

Robbins, S. P. and Judge, T., A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Τούκας, Δ. (2010). Ο ρόλος των εργαζομένων στις στρατηγικές ανάλυσης και διαχείρισης της επικινδυνότητας του εργασιακού στρες, *Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας*, 43, 9-12

Χυτήρης Λ. (2008). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

ΞΕΝΗ

Barrera, M., Gutiérrez, J. and Ávila, G. (2012). Marketing knowledge as a competitive tool in contract manufacturing companies of the Guadalajara electronics industry. *Markets and Business* (1665-7039), (25), 85-96

Bélanger J.-P., Sullivan R., Sévigny B. (2000), *Capital social, développement communautaire et santé publique*, Montréal, Aspq éd

Booth, D. (2016). *Strategy Journeys: A Guide to Effective Strategic Planning*. London: Routledge.

Bosman, J., Rothmann, S. and Buitendach, J.H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48-56

Clegg, S. , Schweitzer, J., Pitelis, Ch. and Whittle, A. (2019). *Strategy: Theory and Practice*. 3rd Edition, London: Sage Publishing.

Collinson, S., Narula, R. and Rugman, A. (2017). *International Business*. 8th Edition, London: Pearson Education Ltd

Crawford, E. R., LePine, J. A. and Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848

Derriennic F., Vézina M. and Monfort C. (2001) “Réactions émotionnelles et organisation du travail “ , in Neboit M., Vézina M., *Stress et travail*, Puf/Travail humain, à paraître.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job demands-resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. In T. Taris, M. Peeters, & H. de Witte (Eds.), *The fun and frustrations of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective* (pp. 94–104). Kalmthout, Belgium: Pelckmans Pro.

Derriennic F., Touranchet A. and Volkoff S. (1996), *Âge, travail, santé : études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans. Enquête Estev 1990*, Paris, Inserm, coll. Questions en santé publique.

Edwards, J., R., (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2, 167-230

European Foundation for the improvement of living and working conditions (1997), *Time constraints and autonomy at work in the European Union*, cat. n° Sx-09-97-289-en-c., Irlande, Dublin.

Frey, C. B. and Osborne, M. A. (2013). “The Future of Employment. How Susceptible Are Jobs to Computerisation?” en *Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology*. Ανακτήθηκε από: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Frey, C. B. and Osborne, M. A. (2017). “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?” *Technological Forecasting & Social Change*, 114. Ανακτήθηκε από: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment>

Gale, S., Mordukhovich, I., Newlan, S. and McNeely, E. (2019). The impact of workplace harassment on health in a working cohort. *Frontiers in Psychology*, 10, 1181

Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017, December). Human resource management: Meta-study-analysis of future competences in Industry 4.0. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 163-174)

Hill, C.W., Jones, G.R. and Schilling, M.A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.

Hitt, M. and Ireland, R.. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, pp.45-63.

Jimmieson N.L. (2000). “Employee reactions to behavioral control under conditions of stress:the moderating role of self-efficacy. *Work&Sress*. (14), 262-280

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P. (2015) *Fundamentals of Strategy*. 3rd Edition, Pearson

Karasek R. A. Jr, (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign , *Administration of Science, Quaterly*, 24 : 285-308.

Karasek R. A. and Theorell T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basics Books.

- Kramer, M. and Schmalenberg, C. (2008). Confirmation of a healthy work environment. *Critical Care Nurse*, 28 : 56-64
- Lekka, S. Griffiths, A. and Cox, T. (2003). Work Organization and stress, *Institute of Work, Health and Organizations*, WHO.
- Luthans F.(2002). The need and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior* , 23:695–706.
- Mondy, R. and Noe, R (2005). *Human resource management*, 9th edition, New Jersey: Person Education International
- Oke, L. (2016). Human resources management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(4), 376-387
- Pérez, C. (2010). “Technological revolutions and techno-economic paradigms” en *Cambridge Journal of Economics*, 34 (1). Oxford (UK), Oxford University Press
- Pombo, G. and Gomes, J. (2018). How does work engagement mediate the association between human resources management and organizational performance?. *Problem and Perspectives in Management*, 16(3), 63-79.
- Rastogi, P. (2000). Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?. *Human Systems Management*, 19(3), 193-203
- Stansfeld S. A., North F. M., White I. and Marmot M. G. (1995), “Work characteristics and psychiatric disorders in civil servants in London”, *Journal of Epidemiological Community Health*, 49 : 48-53.
- Stone, D. L. and Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145
- Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.

Vázquez, G., Sánchez, J. and Rodríguez, R. (2012, January). Impact of knowledge management and intellectual capital on competitiveness of SMEs manufacturing in the Western region of Mexico. *Competition Forum*, 10(1), 56. American Society for Competitiveness

Vézina M. (1999). “Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences”, *Travailler*, 2 : 201-218

Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97–108

Zerella, S., von Treuer, K. and Albrecht, S. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10