

INSETE

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δημήτρης Σεραφειμίδης  
Customer Service Expert



«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

# ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ (HUMANE LEADERSHIP)



Στις μέρες μας είναι μεγάλη η ανάγκη για **Ανθρώπινη Ηγεσία (Humane Leadership)**.

- » **Όχι μόνο λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών και καταστάσεων.**
- » **Όχι μόνο επειδή 'αυτό φαίνεται να δουλεύει'.**
- » **Όχι μόνο από τον φόβο του 'Great Resignation'**
- » **Όχι μόνο επειδή 'έτσι αρχίζουν να κάνουν πολλές επιχειρήσεις'.**

Συνειδητοποιούμε ότι έχουμε αφήσει πίσω μας τις εποχές που το ζητούμενο ήταν να 'στούψουμε', να 'ξεζουμίσουμε' τους εργαζομένους για να μεγιστοποιήσουμε την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους.

Έχουμε καταλάβει ότι μακροπρόθεσμα αυτή η 'στρατηγική', τελικά, δεν δουλεύει...

Ειδικά με τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής, που έχουν συνεχή επαφή με πελάτες, μεγάλο άγχος, ψυχική και σωματική 'φθορά', burnout.

Η ανθρωποκεντρική φιλοσοφία management / διοίκησης εργαζομένων, δείχνει πάνω απ' όλα ότι αναγνωρίζουμε την δική μας ευθύνη να οδηγήσουμε τους ανθρώπους μας, την επιχείρησή μας αλλά και την κοινωνία προς ένα καλύτερο μέλλον.

Ο κάθε επιχειρηματίας, ο κάθε διευθυντής, ο κάθε προϊστάμενος, από το πόστο του, όσο 'μικρή' επίδραση κι αν έχει, συνεισφέρει πολύ!

Γιατί, ΝΑΙ, γίνεται

- ✓ **ΚΑΙ να δουλεύουμε**
- ✓ **ΚΑΙ να το χαιρόμαστε**
- ✓ **ΚΑΙ να αποδίδουμε**
- ✓ **ΚΑΙ να ενθουσιάζουμε τους πελάτες μας**
- ✓ **ΚΑΙ να έχουμε ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα**

Διαβάστε περισσότερα στο άρθρο του Harvard Business Review "Becoming a More Humane Leader" (<https://hbr.org/2021/11/becoming-a-more-humane-leader>)

Ένα σημαντικό στοιχείο προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η επίδειξη ενσυναίσθησης.

Σκεφτείτε: σε όλον τον κόσμο, και στην Ελλάδα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό turnover εργαζομένων. Ακόμη υψηλότερο από αυτό που έχουμε συνηθίσει εξαιτίας της εποχικής φύσης πολλών επιχειρήσεων στον κλάδο του Τουρισμού.

Ένας κορυφαίος παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους και για να μην φεύγουν από την επιχείρησή σας (με όλα τα παρεπόμενα κόστη...) είναι ο άμεσος προϊστάμενός τους!

Δώστε λοιπόν μεγάλη προσοχή στη σωστή επιλογή και στη σωστή εκπαίδευση υπευθύνων, team leaders, προϊσταμένων και διευθυντών τμημάτων.

Και δώστε μεγάλη προσοχή στην εκπαίδευση για την ανάπτυξη της ικανότητάς τους να δείχνουν **ενσυναίσθηση (empathy)** στους εργαζομένους.

Δεν μπορεί να αφιερώνουμε τόσους πόρους για την επιλογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων και, απλά, να προάγουμε σε προϊστάμενο τον καλύτερο εργαζόμενο (με βάση κάποια 'νούμερα' που πλέον δεν έχουν καμία σημασία για το νέο του ρόλο)...

Δεν μπορεί, απλά, να παίρνουμε ένα άνθρωπο, να τον τοποθετούμε σε μια θέση και να περιμένουμε ότι, 'ρίχνοντάς τον στα βαθιά', αφήνοντάς τον μόνο να 'παλεύει με τα θηρία', χωρίς καμία κατεύθυνση και υποστήριξη από πάνω, θα μάθει να διοικεί ανθρώπους σωστά...

Φροντίστε τους προϊσταμένους της πρώτης γραμμής και αυτοί θα φροντίσουν τους εργαζομένους στο front desk, στο service, στο housekeeping. Θα βελτιώσουν θεαματικά το employee experience και θα μειώσουν το turnover!

Ήταν εντυπωσιακό το αποτέλεσμα της έρευνας της EY (Ernst & Young).

"90% of US workers believe empathetic leadership leads to higher job satisfaction and 79% agree it decreases employee turnover."

Διαβάστε περισσότερα στο άρθρο "Empathy in Business" ([https://www.ey.com/en\\_us/news/2021/09/ey-empathy-in-business-survey](https://www.ey.com/en_us/news/2021/09/ey-empathy-in-business-survey))

Μια έξυπνη και αποτελεσματική πρακτική management είναι να κατεβαίνουν οι διευθυντές και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στην πρώτη γραμμή.

Βγείτε από το γραφείο σας, από τον όροφο σας, από το κτίριό σας και ελάτε σε άμεση επαφή με τους πελάτες και τους εργαζομένους σας! Γιατί είναι, πραγματικά, πολύ σημαντικό να έχετε 'ιδία άποψη' της καθημερινότητας της πρώτης γραμμής.

Ποια είναι τα οφέλη:

Θα κατανοήσετε καλύτερα τους πελάτες και τις συμπεριφορές τους. Θα έχετε πλήρη εικόνα του τι αντιμετωπίζουν οι πελάτες και τι χρειάζονται για να είναι ακόμη πιο ικανοποιημένοι από την επιχείρησή σας.

Θα δώσετε βοήθεια και κατεύθυνση και θα δείξετε την εκτίμησή σας στους εργαζομένους, το προσωπικό σας ενδιαφέρον και πόσο σημαντική θεωρείτε τη δουλειά τους.

Θα κάνετε καλύτερη 'διάγνωση', θα καταλάβετε καλύτερα πού δυσκολεύονται και τι χρειάζονται οι εργαζόμενοί σας για να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.

Το γεγονός ότι 'κατεβαίνετε' να τους δείτε, χαροποιεί και ικανοποιεί τους εργαζομένους. Αισθάνονται έμπρακτα το ενδιαφέρον της διοίκησης, την υποστήριξη του top management.

Διαβάστε περισσότερα στο άρθρο της Customer Service Greece "Γιατί πρέπει να κατεβαίνουν οι διευθυντές στην πρώτη γραμμή" (<https://customerservicegreece.gr/giati-prepei-na-katevainoun-oi-diefthyntes-stin-proti-grammi/>)

Εδώ ακριβώς έρχεται και 'δένει' το "Front Line Paradox"!

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, σε όλον τον κόσμο, οι στρατηγικές και οι αποφάσεις που αφορούν στους πελάτες, η πολιτική εξυπηρέτησης, οι λύσεις στα προβλήματα, όλα αυτά, είναι θέματα που συζητούνται και συμφωνούνται σε επίπεδο Διοίκησης, Top Management, C-Suite.

Αυτό είναι πραγματικά **ΠΑΡΑΔΟΞΟ!**

### Γιατί;

Γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη την γνώση και την εμπειρία των 'καθ' ύλην αρμοδίων', των ανθρώπων της πρώτης γραμμής. Ναι, οι διευθυντές και οι επιχειρηματίες έχουν εμπειρία, γνώση, ευστροφία, ικανότητα. Γνωρίζουν πώς να παίρνουν σωστές αποφάσεις και να υλοποιούνται σε επίπεδο πρώτης γραμμής.

Πάρτε την άποψη των εργαζομένων στο front desk, στο service, στο housekeeping. Ρωτήστε τους, ακούστε τους. Αφενός θα αισθανθούν τον σεβασμό και την εκτίμησή σας. Αφετέρου, πραγματικά, θα ακούσετε κάτι χρήσιμο. Που σίγουρα θα συνεισφέρει στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος!

### ΟΜΩΣ...

... οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, οι team leaders και οι supervisors, είναι αυτοί που ΖΟΥΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ τα θέματα των πελατών:

- ✓ **επικοινωνούν**
- ✓ **εξυπηρετούν**
- ✓ **παρατηρούν**
- ✓ **ακούν**
- ✓ **ψυχολογούν**
- ✓ **κατανοούν**

Διαβάστε περισσότερα στο άρθρο του Sloan Management Review του πανεπιστημίου MIT "Gain Competitive Advantage by Transcending the Front Line Paradox" (<https://sloan-review.mit.edu/article/gain-competitive-advantage-by-transcending-the-front-line-paradox/>)

## Ερώτηση:

Τι άλλο μπορείτε να κάνετε για να 'πετάει' η ομάδα σας;

## Απάντηση:

Να κάνετε την ομάδα σας ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ!

## Ερώτηση:

Τι σημαίνει πραγματική ομάδα;

## Απάντηση:

- » Οι εργαζόμενοι **ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΚΑΛΑ** μεταξύ τους
- » **ΠΕΡΝΑΝΕ ΚΑΛΑ** την ημέρα (ή τη νύχτα) τους
- » **Αισθάνονται** ότι τους **ΣΥΝΔΕΟΥΝ** κι άλλα πράγματα εκτός των επαγγελματικών στόχων - ενδιαφέροντα, σπορ, χόμπυ
- » **ΒΟΗΘΟΥΝ**, υποστηρίζουν και καλύπτουν ο ένας τον άλλον
- » **Λένε συχνά ΜΠΡΑΒΟ και ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ** μεταξύ τους
- » **Κάνουν ΧΙΟΥΜΟΡ**
- » **Είναι ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΣ** μεταξύ τους (ακόμη και όταν κάτι 'πονάει') χωρίς να χαλάνε τις σχέσεις τους
- » **Δεν υπάρχει απαραίτητα φιλία και αγάπη** (δεν θα 'παντρευτούν', δεν θα βγουν να διασκεδάσουν μαζί) αλλά υπάρχει **απαραιτήτως ΣΕΒΑΣΜΟΣ και ΕΚΤΙΜΗΣΗ!**

Φαντάζομαι καταλαβαίνετε ποιος είναι υπεύθυνος να δίνει το καλό παράδειγμα και πόσο σημαντικό είναι να δίνει σταθερά το καλό παράδειγμα.

Ο άμεσος προϊστάμενος ή διευθυντής τους. **Ναι, εσείς!**

Και, όταν η ομάδα δεν 'ρολάρει', ο πρώτος που το καταλαβαίνει είναι αυτός που υφίσταται τις συνέπειες: Ο ΠΕΛΑΤΗΣ!

Διαβάστε περισσότερα στο άρθρο του Harvard Business Review "5 Things High-Performing Teams Do Differently" (<https://hbr.org/2021/10/5-things-high-performing-teams-do-differently>)

Ένα τελευταίο σημείο: είναι πολύ σημαντική η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης από τους προϊσταμένους και τους διευθυντές προς τους εργαζομένους.

Η εμπιστοσύνη που δείχνετε στους εργαζομένους, τούς βοηθά να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους! Όσο περισσότερο εμπιστεύεστε τους ανθρώπους σας, τόσο μεγαλύτερη υποχρέωση αισθάνονται να σας βγάλουν 'ασπροπρόσωπους', τόσο περισσότερο ανεβαίνει η ψυχολογία τους, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα στη δουλειά τους.

Εφόσον λοιπόν συμφωνείτε, εφόσον θέλετε οι εργαζόμενοί σας να είναι και να εργάζονται ως επαγγελματίες, χρειάζεται να είστε κι εσείς επαγγελματίες. Χρειάζεται να γνωρίζετε πώς να τους διοικείτε με τέτοιο τρόπο ώστε να φέρνουν τα καλύτερα αποτελέσματα!

Διαβάστε τον "Δωδεκάλογο" για την αποτελεσματική διοίκηση της ομάδας, του τμήματος ή της επιχείρησής σας στο άρθρο <https://customerservicegreece.gr/12logos-dioikisis-custom-er-service/>.

## Σεραφειμίδης Δημήτρης

Customer Service Expert

Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ στο Der-ee College - The American College of Greece. Είναι κάτοχος MBA από το University of Rochester της Νέας Υόρκης.

Έχει εργαστεί σε ιδιωτικές εταιρείες, σε πωλήσεις και διοικητικές θέσεις, ως εργαζόμενος πρώτης γραμμής αλλά και ως διευθυντικό στέλεχος.

Τα τελευταία 25 χρόνια εργάζεται ως Σύμβουλος Επιχειρήσεων και Εκπαιδευτής σε θέματα Εξυπηρέτησης Πελατών και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι ιδρυτής της <http://www.CustomerServiceGreece.gr>, του #1 site στην Ελλάδα για θέματα όπως «εξυπηρέτηση πελατών», «εκπαιδευτής εξυπηρέτησης πελατών», «πελατοκεντρική φιλοσοφία» και «διαχείριση παραπόνων». Το προφίλ του στο LinkedIn κατατάσσεται στο κορυφαίο 1% στον κόσμο (LinkedIn SSI).

Είναι μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ και εκπαιδευτής στο INSETE και την TÜV Hellas. Η εκπαιδευτική του εμπειρία ξεπερνά τις 10.000 ώρες, έχοντας υλοποιήσει εκπαιδευτικά προγράμματα σε περισσότερες από 300 εταιρείες για περισσότερους από 10.000 συμμετέχοντες.

INSETE



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ  
(HUMANE LEADERSHIP)