

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022

26TH CASE STUDY

Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Γνωμοδοτήσεις:

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΒΑΝΤΑΝΑ | ΜΑΡΙΑ ΤΟΜΠΡΟΥ
ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΧΑΤΖΗΕΜΜΑΝΟΥΗΛ | ΧΡΗΣΤΟΣ ΛΟΥΚΑΣ



HR CASE STUDY SERIES

26TH CASE STUDY

Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Ευαγγελία Βαντάνα
 - 9 Μαρία Τόμπρου
 - 12 Δημήτρης Χατζηεμμανουήλ
 - 15 Χρήστος Λουκάς
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Εκτός από το νομικό συμβόλαιο που ορίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά μας στην εργασία, υπάρχει και το ψυχολογικό συμβόλαιο που ίσως είναι πολύ πιο επιδραστικό, γιατί βασίζεται στην ανταλλαγή υποσχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών από την πρώτη μέρα της γνωριμίας τους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναφέρουν πως αν αυτές οι υποσχέσεις παραβιαστούν τότε μπορεί να χάσουν την όρεξη τους και το κίνητρό τους για εργασία με όλες τις γνωστές συνέπειες στην δέσμευση και στην απόδοσή τους.

Η ιστορία σε αυτό το τεύχος περιγράφει μια νέα εργαζόμενη όπου παραβιάστηκε το ψυχολογικό της συμβόλαιο από τον εργοδότη της με αποτελέσματα να θέλει να παραιτηθεί από την εργασία της. Οι γνωμοδότες αναγνωρίζουν τη σημασία του ψυχολογικού συμβολαίου και προτείνουν στους επαγγελματίες του HR την συνέπεια στις υποσχέσεις του εργοδότη από την πρώτη μέρα της πρόσληψης καθώς και την δημιουργία ή την τήρηση των διαδικασιών επανόρθωσης των παραβιάσεων. Για παράδειγμα, στη διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και σαφήνεια στο ρόλο, στις παροχές και στις προσδοκίες. Ή για την διαδικασία ένταξης όπου πρέπει να αποφεύγονται οι εξιδανικευμένες καταστάσεις γιατί δημιουργούν ανάλογες προσδοκίες που αναπόφευκτα δεν μπορούν να τηρηθούν.

Ελπίζω να βρείτε ενδιαφέρον και αυτό το τεύχος της σειράς. Όλα τα σχόλια σας καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr.

Με εκτίμηση

Καθηγήτρια Μαρία Βακόλα

*Διευθύντρια του ΜΠΣ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series*



Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Η Αρετή αποφοίτησε πρόσφατα από το μεταπτυχιακό της στη Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων με πρώτο πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Τον τελευταίο μήνα αναζητά εργασία και μετά από μια σειρά συνεντεύξεων με διάφορες εταιρείες, τελικά κατέληξε σε δύο εταιρείες που την ενδιαφέρουν πολύ. Η μια εταιρεία είναι μια μεγάλη εταιρεία συμβούλων με μεγάλη έμφαση στην παροχή λύσεων πληροφορικής με έδρα την Αθήνα. Η εταιρεία είναι γνωστή για μεγάλα συμβόλαια με πελάτες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η Αρετή σκέφτηκε πως θα ήταν τέλεια να αρχίσει την καριέρα της από αυτή την εταιρεία που είναι πολύ γνωστή και θα της άνοιγε πολλές πόρτες μελλοντικά.

Στη διάρκεια των συνεντεύξεων τόσο η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και η προϊσταμένη της της ανέφεραν πόσο πολύ ενδιαφέρονται για ανθρώπους με όρεξη και διάθεση για δουλειά και πόσο πολύ επενδύει η εταιρεία στην ανάπτυξη νέων ανθρώπων. Της ανέλυσαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Αμερική έξι εβδομάδων που θα ήταν πολύ καλό να παρακολουθήσει πριν αναλάβει επίσημα τα καθήκοντά της. Περιέγραψαν επίσης πως ο μισθός της θα είναι σχετικά χαμηλός για τον πρώτο χρόνο αλλά στην συνέχεια οι νεοπροσληφθέντες που τα πηγαίνουν καλά ανεβαίνουν γρήγορα και οι αυξήσεις είναι συχνές. Επίσης, της ανέφεραν πως θα συμμετέχει σε πρότζεκτ με μεγάλους πελάτες μαζί με πιο έμπειρους συναδέλφους και αυτό είναι κάτι που η εταιρεία το ενισχύει ως μηχανισμό ένταξης και ανάπτυξης των νεότερων συναδέλφων.

Η Αρετή είχε φτάσει σε τελικό σχεδόν στάδιο και με μία άλλη

εταιρεία που ξεκίνησε ως start up αλλά τώρα βρισκόταν στη φάση να μεγαλώσει και είχε ήδη λάβει γενναία χρηματοδότηση και είχε προσλάβει περίπου 30 άτομα εκ των οποίων και μια συμφοιτήτριά της. Η Αρετή απέρριψε την εταιρεία αυτή γιατί δεν έδιναν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των ανθρώπων, ούτε προγράμματα με πολύ μεγάλους πελάτες είχαν, ούτε αυξήσεις υπήρχαν στο άμεσο μέλλον και δεν υπήρχαν στην εταιρεία πολύ έμπειρα στελέχη για να μάθει από την συνεργασία μαζί τους.

Την πρώτη κιάλας μέρα στη νέα της θέση, η ΔΑΔ την ειδοποίησε να πάει μαζί με ένα υψηλόβαθμο στέλεχος σε ένα πολύ γνωστό πελάτη στην πρώτη της συνάντηση. Γέμισε με χαρά και είπε πως επιτέλους ένα πολυεθνικό περιβάλλον που δίνει ευκαιρίες από την πρώτη μέρα. Τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν όπως περίμενε. Ο υψηλόβαθμος συνάδελφός της δεν της έδωσε καμία σημασία, δεν μίλησαν καθόλου πριν την συνάντηση, πριν μπουν μόνο της είπε «Άσε να μιλήσω εγώ», την σύστησε απλώς μπερδεύοντας το όνομά της και δεν ξανασχολήθηκε μαζί της. Έφυγε αμέσως μετά και δεν ξανάκουσε για αυτό το πρόγραμμα. Πέρασαν δύο μήνες και δεν πήγε ξανά σε συνάντηση με πελάτη. Της έδωσαν να καταχωρεί τις άδειες και τα αυτοκίνητα του προσωπικού γιατί η υπάλληλος που τα έκανε αυτά έλειπε σε άδεια και μόλις επέστρεψε, την ενημέρωσαν πως αναβαθμίστηκε και τώρα μπορεί να αναζητά προκηρύξεις του Δημοσίου ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικές με θέματα πληροφορικής που είναι πολύ σημαντικές για την εταιρεία. Μετά από τρεις μήνες, η Αρετή ρώτησε την προϊσταμένη της για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Αμερική που θα έκανε πριν αναλάβει επίσημα καθήκοντα. Εκείνη φάνηκε να μην το θυμάται και μετά από ένα τηλεφώνημα στη ΔΑΔ, την ενημέρωσε πως δεν θα τρέξει το πρόγραμμα αυτό φέτος λόγω περικοπών και πως θα το δούνε για του χρόνου. Η Αρετή έμαθε από συναδέλφους που ρώτησε πως το πρόγραμμα αυτό έχει τρέξει μια μόνο φορά στα τελευταία επτά χρόνια και δεν είναι σίγουρο πως θα ξαναγίνει.

Η Αρετή πρόσφατα έμαθε νέα από την συμφοιτήτριά της που προσλήφθηκε στην εταιρεία που απέρριψε εκείνη. Της περιέγραψε μια εταιρεία με εξαιρετικό κλίμα και πόσο ευχαριστημένη ήταν που ήταν με ανθρώπους με διάθεση για συνεργασία. Οι ιδρυτές ζητούσαν την γνώμη της και την έπαιρναν μαζί σε σημαντικά ραντεβού. Την αντιμετωπιζόταν ως πολύτιμο μέλος της ομάδας και έκαναν ότι μπορούσαν για να την υποστηρίξουν και να την αναπτύξουν. Ο μισθός της ήταν σχετικά χαμηλός αλλά περιμένει με αγωνία να φανεί στην επόμενη μισθοδοσία της η αύξηση που πήρε μετά από την υπογραφή ενός συμβολαίου που κυνηγούσαν καιρό.

Μετά από έναν χρόνο, η Αρετή είναι σίγουρη πως η απόφασή της ήταν λανθασμένη. Συνεχίζει να μην βλέπει πελάτες, οι αυξήσεις που ανακοινώθηκαν δεν την περιελάμβαναν παρά τις υποσχέσεις, το πρόγραμμα στην Αμερική δεν αναφέρεται ποτέ και ο ρόλος της δεν φαίνεται να ενδιαφέρει κανέναν. Την επόμενη ημέρα η Αρετή ανακοίνωσε την παραίτησή της.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει η
**Ευαγγελία
Βαντάνα**

HR BUSINESS PARTNER, COLGATE-PALMOLIVE

Διαβάζοντας τη μελέτη περίπτωσης και την εμπειρία που είχε η Αρετή στην πρώτη κιόλας θέση που ανέλαβε ως απόφοιτη, συναντάμε μία περίπτωση ρήξης ψυχολογικού συμβολαίου που θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί.

Η Αρετή επέλεξε την πολυεθνική εταιρεία λαμβάνοντας υπόψη τόσο τη θέση στην οποία έκανε αίτηση διαβάζοντας μία συγκεκριμένη περιγραφή, τις συζητήσεις που είχε με την ΔΑΔ αλλά και τους υπεύθυνους του τμήματος στο οποίο θα εντασσόταν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων αλλά και τη φήμη η οποία ακολουθούσε την εταιρεία αυτή και άλλες παρόμοιες εταιρείες του κλάδου. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι μερικά από τα οποία συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο το οποίο σχηματίζεται από την πρώτη κιόλας ανάγνωση της αγγελίας και αποτελεί βασική πηγή για κίνητρο για τους εργαζομένους, ειδικά στην πρώτη φάση της ένταξης σε μία εταιρεία.

Προσπαθώντας να αποφευχθεί η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου η ΔΑΔ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς πρέπει να αντιμετωπίζει την διαδικασία της προσέλκυσης με ειλικρίνεια. Βασική προϋπόθεση είναι το στέλεχος ΔΑΔ που θα αναλάβει την κάλυψη της εκάστοτε θέσης να είναι σίγουρο ότι γνωρίζει τη θέση και τις επιμέρους αρμοδιότητες και σε συμφωνία με τον line manager να επικοινωνηθούν όλα τα στοιχεία της θέσης σωστά σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων και με συνέπεια από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Πολύ συχνά, προκειμένου να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψηφίους, έμπειρα στελέχη κάνουν το λάθος να παρουσιάσουν όχι την πραγματική θέση αλλά μια εξιδανικευμένη κατάσταση η οποία όμως θα δημιουργήσει και τις ανάλογες προσδοκίες.

«...για να αποφευχθεί η ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου η ΔΑΔ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς πρέπει να αντιμετωπίζει την διαδικασία της προσέλκυσης με ειλικρίνεια.»

«Είναι σημαντικό το μάθημα που παίρνουμε από το case study για την εκπαίδευση στο εξωτερικό, καθώς φαίνεται ότι δεν είχε οριστικοποιηθεί κάτι και παρόλα αυτά επικοινωνήθηκε ως οριστικό πλάνο εκπαίδευσης στην Αρετή.»

Πολύ σημαντικό ρόλο, επίσης, παίζει και το πλάνο ένταξης και εκπαίδευσης ενός νεοπροσληφθέντος εργαζομένου. Αυτό πρέπει να είναι δομημένο από την πρώτη κιόλας ημέρα και να έχει επικοινωνηθεί και στον ίδιο ώστε να γνωρίζει τι ακολουθεί και φυσικά να τηρείται. Είναι σημαντικό το μάθημα που παίρνουμε από το case study για την εκπαίδευση στο εξωτερικό, καθώς φαίνεται ότι δεν είχε οριστικοποιηθεί κάτι και παρόλα αυτά επικοινωνήθηκε ως οριστικό πλάνο εκπαίδευσης στην Αρετή.

Τέλος, δε θα μπορούσαν να λείπουν από αυτή τη συζήτηση οι προφορικές υποσχέσεις, είτε για τις αρμοδιότητες είτε για τις απολαβές. Στο παράδειγμά μας, η Αρετή όχι μόνο δεν εντάχθηκε ουσιαστικά σε κάποιο project κάποιου πελάτη, αλλά δεν της δόθηκε και καμία ευκαιρία να αποδείξει τις ικανότητες για τις οποίες την προσέλαβαν. Η ίδια, ωστόσο, αισθανόταν τη σιγουριά ότι μέσα στο επόμενο χρονικό διάστημα θα έχει αποδείξει ό,τι χρειάζεται ώστε να επιτύχει την αύξηση μισθού που της είχαν υποσχεθεί, γι' αυτό και αποδέχθηκε τελικά τη θέση εργασίας που αρχικά φαινόταν ως η πιο απαιτητική.

Το αποτέλεσμα είναι και η εταιρεία να χάσει πόρους και αξιοπιστία, καθώς η Αρετή όπως και όλοι οι εργαζόμενοι και υποψήφιοι επηρεάζουν τη φήμη των εταιρειών αλλά και ένας ταλαντούχος νέος άνθρωπος να απογοητευτεί και να μην αξιοποιηθούν οι δεξιότητές του.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ευαγγελία Βαντάνα είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου της Αθήνας και απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης από το ίδιο Πανεπιστήμιο. Τα τελευταία 10 χρόνια έχει αναλάβει διάφορες θέσεις σε τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού με πιο πρόσφατο ρόλο αυτόν του HR Business Partner για την Colgate-Palmolive, εστιάζοντας σε θέματα Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Στελέχωσης θέσεων. Μέσα σε αυτά τα χρόνια, συμμετείχε και συχνά ηγήθηκε πρωτοβουλιών που εστιάζουν στην ευημερία των εργαζομένων που πιστεύει ότι πρέπει να είναι πάντα προτεραιότητα για τους οργανισμούς.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
Μαρία
Τόμπρου

*EPEYNHTPIA, TEPPER SCHOOL OF BUSINESS,
CARNEGIE MELLON UNIVERSITY, USA*

*«...ο κανόνας
είναι η
μη υλοποίηση
υποσχέσεων
παρόλο που
τα ερευνητικά
ευρήματα
δείχνουν
συστηματικά
ότι υπάρχουν
δυσάρεστες
επιπτώσεις.»*

*Αν η ΔΑΔ
δεν μπορεί
να ανταπεξέλθει
στην υλοποίηση
των υποσχέσεων
της (όπως π.χ.,
το εκπαιδευτικό
πρόγραμμα στο
εξωτερικό), τότε
καλό είναι να
αποφεύγονται.*

Με τον όρο «ψυχολογικό συμβόλαιο» συνηθίζαμε να αναφερόμαστε σε μια γενική έννοια που περιγράφει πως ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασιακή σχέση του με τον εργοδότη του βασισμένος σε μια ανταλλαγή υποσχέσεων που ξεκινά ίσως και πριν την πρώτη συνέντευξη για πρόσληψη. Τα τελευταία χρόνια, όμως, ο ορός ψυχολογικό συμβόλαιο συμπεριλαμβάνει και τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τόσο του εργαζομένου αλλά και του εργοδότη.

Όταν οι υποσχέσεις δεν υλοποιούνται ή η συνεισφοράς του εργαζομένου δεν αναγνωρίζονται ή ακόμη χειρότερα παραβιάζονται τότε οι δυσάρεστες επιπτώσεις επέρχονται -και τότε ο όρος γίνεται συγκεκριμένος και απτός.

Η περίπτωση της Αρετής όπως και της εταιρείας που την προσέλαβε δεν αποτελούν την εξαίρεση στην εργασία. Έρευνες έχουν δείξει ότι μάλλον ο κανόνας είναι η μη υλοποίηση υποσχέσεων παρόλο που τα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν συστηματικά ότι υπάρχουν δυσάρεστες επιπτώσεις όπως και στην περίπτωση αυτής της εταιρείας που έχασε μια νέα εργαζομένη με όρεξη για δουλειά που όμως δεν βρήκε την ανταπόκριση που της είχαν υποσχεθεί.

1. Συνέπεια στις υποσχέσεις. Η περίπτωση της Αρετής είναι παρόμοια με τη μεταφορά του γάιδάρου και του καρότου - πρακτική συνήθης για την προσέλκυση προσωπικού με υψηλό κόστος όμως για την υγεία των εργαζομένων και τη γενικότερη απόδοση της εταιρείας όταν οι υποσχέσεις δεν υλοποιούνται. Αν η ΔΑΔ δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στην υλοποίηση των υποσχέσεων της (όπως π.χ., το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο εξωτερικό), τότε καλό είναι να αποφεύγονται. Απλά σκεφτείτε την περίπτωση η Αρετή να μην είχε ποτέ ενημερωθεί για αυτό το πρόγραμμα,

αλλά μια μέρα η προϊστάμενη να της προσφέρει την επιλογή!

Όχι μόνο θα ισχυροποιηθεί το ψυχολογικό συμβόλαιο του εργαζομένου, αλλά και η εταιρεία θα ήταν α-συνεπής μεν αλλά θετικά δε. Καλύτερα θετικές εκπλήξεις, παρά φρούδες υποσχέσεις.

2. Συνέπεια στις παροχές. Προγράμματα ηγετικής ανάπτυξης δημιουργούνται όχι για να δικαιολογούν ώρες εργασίας αλλά για να εφαρμόζονται. Στη περίπτωση του συνάδελφου της Αρετής που δεν έπραξε ούτε τους τύπους ευγένειας, καλό θα είναι να υπάρχει μια μορφή αξιολόγησης ώστε να εξετάζονται αν αυτά τα προγράμματα όντως εφαρμόζονται όπως αναμένεται και κυρίως να αποτελούν μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης αυτών των υψηλόβαθμων στελεχών. Στην περίπτωση του συνάδελφου που είτε γνώριζε αλλά αυτοβούλως αγνόησε την Αρετή είτε δεν γνώριζε αλλά δεν έπραξε τα πρέπει δεν αποτελεί μόνο ασυνέπεια στις παροχές της εταιρείας ως προς τα νέα μέλη αλλά και κρούουν το κώδωνα κίνδυνου για τους μελλοντικούς ηγέτες (όπως υποψιάζομαι σύντομα θα γίνει ο συνάδελφος της Αρετής) και το εργασιακό περιβάλλον που θα δημιουργήσουν.

3. Διόρθωση στην ασυνέπεια. Η τελευταία σύσταση (αν μου επιτραπεί ο ορός) είναι η διόρθωση των λαθών που γίνονται. Θα αφήσει η εταιρεία να παραιτηθεί ένας νέος επαγγελματίας που καταρρακώθηκε η καλή διάθεση και κινητοποίηση για δουλειά πάρα το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης (αν υπήρχε στη συγκεκριμένη περίπτωση); Θα επιτρέψει να ξαναγίνουν τα ίδια λάθη με άλλο νέο εργαζόμενο; Αν επιχειρήσει να κρατήσει την Αρετή, ένα ξεκάθαρο πλάνο στόχων που με την υλοποίηση του θα αντιστοιχεί σε ξεκάθαρα κίνητρα και αμοιβές είναι απαραίτητο (και όχι μόνο για την Αρετή αλλά για κάθε ταλέντο της επιχείρησης). Αν δεν επιχειρήσει να κρατήσει την Αρετή, συνέντευξη εξόδου με στόχο τη βελτίωση θα βοηθήσει να αποφευχθούν οι οποίες ασυνέπειες στη διαχείριση του ψυχολογικού συμβολαίου των παρόντων ή μελλοντικών εργαζομένων.

Ίσως η πρόληψη να μην είναι πάντα εύκολη

1. Δυστυχώς, ειδικά στην περίπτωση της Αρετής και με το όφελος να βλέπουμε την κατάσταση και τις επιλογές κατόπιν εορτής μέσα από τη μελέτη περίπτωσης, νομίζω ότι η Αρετή δύσκολα θα απόφευγε την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου της. Ένα πιθανό σενάριο είναι να είναι πιο ενεργή στις απαιτήσεις και την ένδειξη δυσαρέσκειας της αλλά πολλές φορές και αυτό το καμπανάκι αντιμετωπίζεται αρνητικά από τον εργοδότη και εγείρει φαύλους κύκλους. Η διαπραγματευτική δύναμη ενός νέου ταλέντου με μισθούς που συχνά δεν φτάνουν να καλύψουν τα βασικά έξοδα του μήνα

είναι πολύ μικρή και με μικρό αντίκτυπο χάνοντας έτσι οι επιχειρήσεις σπουδαίο ταλέντο και χρήμα.

Η διαχείριση παραβίασης να είναι πιο εύκολη και εφικτή

2. Θα εστιάσω όμως μετά την παραβίαση.

α. Σε περιπτώσεις όπως της Αρετής δεν μένεις ένα χρόνο, με τα νέα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναζητάς εργασία με τα πρώτα ακλόνητα αρνητικά σημάδια. Στη περίπτωση μάλιστα της Αρετής θα κοιτούσα να επανακτήσω τις αρχικές διαπραγματεύσεις με την μικρότερη εταιρεία.

β. Δεν χρειάζεται να μετανιώνει κανείς για τις πρώτες του επιλογές – δεν βοηθάει στη ψυχολογία του εργαζομένου που ξεκινάει την καριέρα του. Η Αρετή έκανε τη σωστή επιλογή με βάση τα δεδομένα που είχε εκείνη τη χρονική στιγμή. Ας κοιτάξει μπροστά και να συνεχίζει να χτίζει το μέλλον που επιθυμεί!

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαρία Τόμπρου είναι ερευνήτρια οργανωσιακής συμπεριφοράς και θεωρίας στο Tepper School of Business του Carnegie Mellon University, Πίττσμπουργκ, Πενσυλβάνια στις Ηνωμένες Πολιτείες. Επίσης, διδάσκει μαθήματα Δυναμικής της Ομάδας και Ηγεσία, Διαχείριση Διαπολιτισμικών Σχέσεων, και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα εστιάζονται στα ψυχολογικά συμβόλαια, αυτό-διαχείριση (self-regulation), ηγετική λήψη αποφάσεων και ιδιοσυγκρασιακές συμφωνίες (i-deals) και στην σχέση εργασίας και τεχνολογίας.

Οι έρευνες της έχουν δημοσιευτεί σε επιστημονικά περιοδικά όπως Journal of Organizational Behavior, Journal of Managerial Psychology, Group and Organization Management, και Journal of Applied Behavioral Science (Best article 2019) μεταξύ άλλων. Επίσης έχει δημοσιεύσει σε διεθνή συνέδρια σχετικά με τη σχέση εργασίας και τεχνολογίας όπως ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI).

Έχει πάρει το διδακτορικό της δίπλωμα από το τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και υπήρξε υπότροφος του ιδρύματος κρατικών υποτροφιών (I.K.Y.).



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
**Δημήτρης
Χατζηεμμανουήλ**

HUMAN RESOURCES MANAGER – DELOITTE.

Τα πράγματα για την Αρετή δεν πήγαν καλά. Για την ακρίβεια, δεν πήγαν όπως τα περίμενε -και ήλπιζε- βάσει των προσδοκιών που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και των συζητήσεων με την εταιρεία πριν αποδεχτεί τη θέση εργασίας. Οι προσδοκίες αυτές είναι η βάση του Ψυχολογικού Συμβολαίου που πάντοτε δημιουργείται από τα δύο μέρη (εργαζόμενος – εργοδότης) όταν ξεκινά μια νέα συνεργασία, μια νέα «συναλλαγή». Οι προσδοκίες αυτές -εκ φύσεως- έχουν σε ένα σημαντικό βαθμό το χαρακτηριστικό της υποκειμενικής αντίληψης καθώς το ψυχολογικό συμβόλαιο «χτίζεται» σε περιβάλλον άγνωστο και ευμετάβλητο. Όμως υπάρχει κι ένα πολύ μεγάλο μέρος του ΨΣ που είναι αντικειμενικό και «απτό» κι εκεί ακριβώς πρέπει να εστιάζουμε ώστε να αποφεύγεται η ρήξη του με τις καταστροφικές συνέπειες που αυτό επιφέρει.

Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει φυσικά η ΔΑΔ καθώς οφείλει να δημιουργεί εξ αρχής με τον υποψήφιο (και μελλοντικό εργαζόμενο) σχέση εμπιστοσύνης και απόλυτης ειλικρίνειας. Όσοι ασχολούνται με τη στελέχωση της εταιρείας – τόσο από το HR όσο και από το εκάστοτε Business Line- πρέπει πάντοτε να παρουσιάζουν στον υποψήφιο την πραγματική εικόνα της θέσης εργασίας, με τις πραγματικές συνθήκες, τα προνόμια που όντως προσφέρονται και να παρουσιάζονται οι προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης πάντοτε με βάση αυτά που μπορεί να προσφέρει η εταιρεία.

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν έναν καλό υποψήφιο παρουσιάζουν συνθήκες και παροχές που δεν είναι πάντοτε απολύτως εφικτά δημιουργώντας προσδοκίες που με απόλυτη βεβαιότητα σύντομα θα καταρριφθούν.

«(δεν γίνονται
κατανοητές)...
Οι πιθανές
συνέπειες που
ενδεχομένως
προκύπτουν στην
καθημερινότητα
των εργαζομένων
από την «χωρίς
έλεγχο κι όρια»
εργασία.»

Με την ένταξη του εργαζομένου στον οργανισμό, η προσπάθεια της ΔΑΔ για την αποφυγή της ρήξης του ΨΣ γίνεται ακόμα πιο ουσιώδης και καθοριστική. Από την εμπειρία μου αυτά τα χρόνια παρατηρώ πως για την τήρηση του ΨΣ και την εκπλήρωση των προσδοκιών που έχει σχηματίσει ο εργαζόμενος πρέπει πάντοτε να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο και καλά οργανωμένο onboarding πρόγραμμα ώστε να νιώθει γρήγορα την απαραίτητη οικειότητα στο νέο και άγνωστο για αυτόν περιβάλλον. Επιπλέον, ο υπεύθυνος της ομάδας που θα ανήκει οφείλει να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τον νέο συνάδελφο σε θέματα εργασίας και καθημερινότητας μέσα στην εργασία. Δεν είναι τυχαίο πως προγράμματα “Buddy” γίνονται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια σε μεγάλους οργανισμούς. Και φυσικά δεν πρέπει ποτέ να παραλείψουμε τη σημαντικότερη παράμετρο – αυτή του **συνεχούς διαλόγου** και της **αμφίδρομης επικοινωνίας** μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Η συχνή συζήτηση και το συνεχές feedback βοηθούν ώστε να ελέγχεται αν εκπληρώνονται οι προσδοκίες κι αν χρειάζεται να μεταβληθεί κάτι, πάντα στο πλαίσιο διαλόγου και αμοιβαίας συμφωνίας.

«Δεν πρέπει να ξεχνάμε βέβαια πως την προσπάθεια για την τήρηση του ΨΣ δεν επωμίζεται μόνο η εταιρεία, αλλά και ο ίδιος ο εργαζόμενος.»

Δεν πρέπει να ξεχνάμε βέβαια πως την προσπάθεια για την τήρηση του ΨΣ δεν επωμίζεται μόνο η εταιρεία, αλλά και ο ίδιος ο εργαζόμενος. Η προσπάθεια αυτή πρέπει να ξεκινά από την αρχική φάση της γνωριμίας του με την εταιρεία μέσω πιθανής έρευνας που μπορεί να κάνει, αλλά κι εύστοχων και ουσιαστικών ερωτήσεων του υποψηφίου κατά το στάδιο των συνεντεύξεων ώστε να καλύπτονται όλες οι απορίες του και να μπορεί να δημιουργήσει ρεαλιστικές προσδοκίες. Επιπλέον, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει επίγνωση του περιβάλλοντος στο οποίο πρόκειται να ενταχθεί και να μην παραβλέψει τις ιδιαιτερότητες που αυτό μπορεί να έχει (πχ. εργασία σε βάρδιες, ταξίδια, απαιτητικά ωράρια, κλπ.) γιατί θα δημιουργήσει ψευδείς προσδοκίες που δε θα μπορέσουν να εκπληρωθούν. Τέλος, ο διάλογος και η δημιουργία ειλικρινούς και αμοιβαίας επικοινωνίας με την ομάδα του και τον προϊστάμενό του είναι κάτι που θα σώσει την εργασιακή σχέση από επικείμενη ρήξη ΨΣ και η επένδυση σε μια τέτοια επικοινωνία είναι ουσιαστική.

«Η επικοινωνία και ο διάλογος είναι τα μέσα που θα βοηθήσουν και στην επιτυχή διαχείριση μιας πιθανής ρήξης αρκεί να γίνουν έγκαιρα και με αμοιβαία ειλικρίνεια και από τα δύο μέρη.»

Η επικοινωνία και ο διάλογος είναι τα μέσα που θα βοηθήσουν και στην επιτυχή διαχείριση μιας πιθανής ρήξης αρκεί να γίνουν έγκαιρα και με αμοιβαία ειλικρίνεια και από τα δύο μέρη.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Δημήτρης Χατζηεμμανουήλ

Από τον Φεβρουάριο του 2018 εργάζομαι στην Deloitte στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τα τελευταία δύο χρόνια κατέχω τη θέση του Human Resources Manager.

Στα καθήκοντά μου περιλαμβάνονται η στελέχωση του οργανισμού, η διαχείριση των ομάδων και ο σχεδιασμός και υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών ΔΑΔ.

Για 4 έτη εργαζόμουν ως Recruitment & Training Specialist στην εταιρεία πληροφορικής MR Health Tech.

Είμαι απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος δύο μεταπτυχιακών διπλωμάτων - «MSc. Διοίκησης Υπηρεσιών» και «MSc. Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.



Γνώμοδότηση 4

Γράφει ο
**Χρήστος
Λουκάς**

ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Στην διάσημη ιστορική νουβέλα του “Ιστορία δύο πόλεων” ο Κάρολος Ντίκενς περιγράφει ένα δίπολο μεταξύ Λονδίνου και Παρισιού την περίοδο της Γαλλικής Επανάστασης. Οι χαρακτήρες κινούνται μεταξύ των δύο μητροπόλεων, όπου παρά τις αντιξοότητες και την απαξίωση, στο τέλος η ελπίδα για κάτι καλύτερο ξεχωρίζει, αφήνοντας μια πικρή αίσθηση με μια μικρή δόση γλύκας.

Η ιστορία της Αρετής προσομοιάζει ορισμένα στοιχεία της νουβέλας. Έχοντας να αντιμετωπίσει ένα ευχάριστο – τουλάχιστον για αρχή - δίλημμα, έκανε μια επιλογή προς τη μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια, κίνηση κατανοητή για την αρχή της καριέρας καθώς συνήθως θέλουμε η επιλογή μας να μας δώσει την ώθηση για την περαιτέρω εξέλιξη. Συνήθως, δε, οι μεγάλες εταιρείες είναι αυτές με τις οποίες όλοι ερχόμαστε σε επαφή στα πλαίσια των σπουδών, είτε ως επισκέπτες ομιλητές είτε ως case studies. Επιπλέον, οι μεγάλες εταιρείες έχουν συνήθως οργανωμένες δομές όπου μπορούμε να δούμε σε πλήρη εφαρμογή όσα διδασκόμαστε στη θεωρία.

Παρά την οργάνωση και τις δομές, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι εταιρείες αποτελούνται από ανθρώπους. Η δύναμη ενός οργανισμού είναι τόση όση ο πιο αδύναμος κρίκος της. Χωρίς να ξέρουμε περισσότερα στοιχεία για τη συγκεκριμένη εταιρεία, τα ζητήματα είναι αρκετά. Όσα αναφέρθηκαν στη συνέντευξη είναι αυτά που κανείς περιμένει να ακούσει από μια οργανωμένη δομή, η πράξη όμως απέχει πολύ.

Το overselling είναι ένα καίριο ζήτημα για τις εταιρείες, είτε το κοινό είναι εσωτερικό είτε εξωτερικό βασικό ζητούμενο είναι η εφαρμογή των υποσχέσεων. Εδώ βλέπουμε ότι τίποτε απ’ όσα αναφέρθηκαν δεν τηρήθηκε στην ουσία. Το HR σε συνεργασία με άλλα τμήματα

έχει να κάνει αρκετή δουλειά εδώ με ξεκάθαρα job descriptions, δομημένα career paths και άλλα εργαλεία.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι τα γραπτά μένουν κάτι που βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση της Αρετής. Αν όσα συζητήθηκαν στη συνέντευξη υπήρχαν και γραπτώς, δε θα υπήρχε περιθώριο για αναίρεση εκ των υστέρων. Στον προφορικό λόγο οι παρανοήσεις είναι συχνές ή/και ηθελημένες. Παρόμοιες πρακτικές στη σύγχρονη εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχουν θέση.

Η κουλτούρα φαίνεται, επίσης, ότι χρήζει βελτίωσης. Για παράδειγμα, σε πολυεθνική που εργάστηκα παλιότερα και ειδικά στη φάση εκπαίδευσης η επικοινωνία του τμήματος HR με τους νέους συναδέλφους ήταν αρκετά συχνή. Τόσο για να εξεταστεί η πορεία και εξέλιξή τους, όσο για να υπάρχει και feedback συνεργασίας με τους υφιστάμενους συναδέλφους. Επιπλέον, οι παλιότεροι συνάδελφοι που αναλάμβαναν ρόλο του μέντορα ήταν επιλεγμένοι ώστε να μπορούν να μεταδώσουν την εμπειρία με κατάλληλο τρόπο. Είναι ίσως ο καλύτερος τρόπος ώστε να γίνονται έγκαιρες παρεμβάσεις.

Η αξιολόγηση είναι διαχρονικά βασικό εργαλείο του HR. Πουθενά στην περίπτωση δεν προκύπτει ότι έγινε κάποιου είδους επαναξιολόγηση της Αρετής, τόσο σε τυπικό όσο και άτυπο επίπεδο. Πέραν από την εμπλοκή στην αρχική πρόσληψη φαίνεται το τμήμα να μην έχει άλλη ουσιαστική επαφή με τους εργαζόμενους. Αν υπήρχε διαδικασία και είχε τηρηθεί, τότε πιθανότατα θα είχαν διαγνωστεί εγκαίρως τα ζητήματα.

Από πλευράς εργαζόμενων για να κάνουμε τις κατάλληλες επιλογές, το πρώτο βήμα είναι να ξεκαθαρίσουμε οι ίδιοι τι αναζητούμε ώστε να εστιάζουμε αντίστοιχα. Επιπλέον, όταν επιλέγουμε μια εταιρεία καλό είναι να ψάχνουμε ορισμένα πράγματα για αυτή, τόσο μέσω των επίσημων σελίδων όσο και μέσω άτυπων δικτύων. Γνωστοί, φίλοι, επαφές από το LinkedIn μπορεί να μας δώσουν μια ιδέα. Εταιρείες για παράδειγμα στις οποίες οι εργαζόμενοι μετακινούνται συχνά, επαναλαμβανόμενες αγγελίες για την ίδια θέση και κάποια άλλα παρόμοια καμπανάκια μπορούν να μας βοηθήσουν - αν και συχνά η αλήθεια είναι ότι θαμπωνόμαστε από τις βραβεύσεις, τη δημοσιότητα και τα μεγάλα ονόματα .

Αξίζει να σημειωθεί η ενδιαφέρουσα κίνηση της Αρετής να δώσει τέλος σε αυτή την εργασιακή σχέση - τροχοπέδη για την εξέλιξή της. Συχνά βλέπουμε ανθρώπους εγκλωβισμένους σε δουλειές που δεν τους ικανοποιούν από φόβο ή ανασφάλεια για το επόμενο βήμα. Παραφράζοντας ελαφρώς τον Ντίκενς στον επίλογο της νουβέλας "Ιστορία δύο πόλεων" και προσαρμόζοντας τα δεδομένα στην Αρετή, αυτό που αξίζει να μας μείνει είναι ότι η "πίστη σε ένα καλύτερο εργασιακό μέλλον καθίσταται όχι μόνο δυνατή αλλά και αναγκαία".

«παλιότεροι συνάδελφοι που αναλάμβαναν ρόλο του μέντορα ήταν επιλεγμένοι ώστε να μπορούν να μεταδώσουν την εμπειρία με κατάλληλο τρόπο. Είναι ίσως ο καλύτερος τρόπος ώστε να γίνονται έγκαιρες παρεμβάσεις»

«η πίστη σε ένα καλύτερο εργασιακό μέλλον καθίσταται όχι μόνο δυνατή αλλά και αναγκαία»

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Χρήστος Λουκάς είναι στέλεχος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων με εργασιακή εμπειρία σε εταιρείες με ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από φαρμακευτικές και παραφαρμακευτικές έως βαριές βιομηχανίες μετάλλων και μεταποίησης, τόσο πολυεθνικές όσο και εγχώριες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Έχει σπουδάσει Μάρκετινγκ και Επικοινωνία στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και είναι απόφοιτος Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το ίδιο Πανεπιστήμιο.

Δραστηριοποιείται ενεργά στα social media και συμμετέχει σε εθελοντικές δράσεις, ανάμεσα στις οποίες και το Job Pairs. Έχει κληθεί αρκετές φορές ως ομιλητής σε συνέδρια και εκδηλώσεις παρουσιάζοντας θέματα ενεργών πολιτών, δράσεις ΕΚΕ καθώς και τουριστικά - που είναι το μεγάλο του πάθος.

HR
CASE
STUDY
SERIES