

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
**Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού**
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10TH CASE STUDY

Παίζει ρόλο η ηλικία στην
εργασιακή απόδοση;

Γνωμοδοτήσεις:

ΑΘΗΝΑ ΣΤΑΥΡΟΥ | ΕΛΕΑΝΝΑ ΓΑΛΑΝΑΚΗ
ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ-ΑΝΤΩΝΙΑ ΑΝΑΜΟΥΡΟΓΛΟΥ | ΝΙΚΟΣ ΠΑΧΟΣ

HR CASE STUDY SERIES

10TH CASE STUDY

Παίζει ρόλο η ηλικία στην εργασιακή απόδοση;

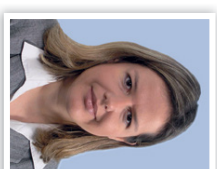
Περεχόμενα:

- 3 Editorial
- 4 Η Ιστορία
- γνωμοδοτήσεις*
- 6 Αθηνά Σταύρου
- 8 Ελένη Γαλανάκη
- 12 Αντωνία Αναμούρογλου
- 15 Νίκος Μακρής

Editorial

Γράφει
η Μαρία
Βακόλα

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σίγουρα τα στερεότυπα που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εμφάνιση κτλ) είναι από τα πιο ισχυρά και δημοφιλή προβλήματα σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πέρα όμως από τις προσωπικές απόψεις που έχει ο καθένας, στόχος είναι να εξετάσουμε τα στοιχεία που έρχονται από αξιόπιστες πηγές, όπως η έρευνα, για να δούμε ποια είναι τελικά η πραγματικότητα πέρα από προκαταλήψεις, φαινεται πως με την αύξηση της ηλικίας μειώνεται η ατομική ποσότητα παραγωγής αλλά αυξάνεται η συμβολή στα συλλογικά αποτελέσματα. Επίσης η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού στηρίζεται στην ποικιλομορφία που σημαίνει εμπλοκή εργαζομένων με διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά. Πολλές τέτοιες διαπιστώσεις γίνονται από τους γνωμοδότες αυτού του τεύχους βοηθώντας να χυθεί φως σε ένα θέμα που σίγουρα έχουμε όλοι συζητήσει και προβληματιστεί.

Τα σχόλια σας είναι πάντα καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr

Καλή ανάγνωση
Μαρία Βακόλα

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ

Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γνωμοδότηση 1

Γράφει
η Μαρία
Βακόλα
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η Βάνα κοιτάζει τα αποτελέσματα της έρευνας γνώμης που τρέχουν κάθε χρόνο στην φαρμακευτική εταιρεία που εργάζεται. Οι αναλύσεις ανά τμήμα και επίπεδο είναι πολύ ενδιαφέρουσες. Αυτό όμως που της τράβηξε την προσοχή είναι οι αναλύσεις ανά ηλικιακή ομάδα. ΣΥΖΗΤώντας το με τους συναδέλφους της στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνειδητοποίησε πως η ηλικία είναι τεκνικά ένας παράγοντας πολύ σημαντικός. Η Ζωή, συνάδελφός της με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, της είτε χαρακτηριστικά 'έδω ήταν στο χέρι μου θα προαχθίμιβανα μόνο νεώτερος εργαζόμενος, κάτω των τριάντα χρονών. Οι νεώτεροι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί, πιο πρόθυμοι, πιο βολικοί, πιο κινητοποιημένοι. Θέλουν να αποδείξουν πράγματα και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους.'

Η Βάνα δεν την συμπεριζέται αυτή την άποψη. Η ίδια πιστεύει πως και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι (45+) είναι αποδοτικοί και μάλιστα πολύ πιο αποδοτικοί αφού έχουν την εργασιακή εμπειρία με αποτέλεσμα να κάνουν λιγότερα λάθη, να χρειάζονται λιγότερο έλεγχο, να είναι πιο συνεργάσιμοι και πιο κατασταλαγμένοι. Μπορεί να μην μπορούν να μείνουν στο γραφείο πολλές ώρες, γιατί είναι πιο πιθανό να έχουν οικογένεια, αλλά η εμπειρία τους τους κάνει πιο γρήγορους, ευέλικτους και παραγωγικούς. Ο Κώστας, ένας συνάδελφος της που είναι νεώτερος ηλικιακά, θύμισε στη Βάνα τα προβλήματα που είχαν με τη χρήση της τεχνολογίας στις μεγαλύτερες ηλικίες εργαζομένων και η Βάνα του θύμισε επίσης τα προβλήματα που είχαν με την πίεση για γρήγορη άνοδο στην ιεραρχία από νεώτερους εργαζόμενους χωρίς να δικαιολογείται από την απόδοσή τους.

Γράφει η
Αθηνά Στάυρου

HR MANAGER,
COSMOS SPORT

«...οι εργαζόμενοι
μεγαλύτερης ηλικίας
αντιμετωπίζονται
πολλές φορές στην
αγορά εργασίας
ως ανίκανοι να
συνεργασθούν
λιγότερο ευέλικτοι
και τεχνολογικοί»

Ο ανθρώπινος παράγοντας και ο βαθμός γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που συνεπάγεται αυτός, αποτελούν ίσως το σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή της σημερινής σύγχρονης οικονομίας. Οτιδήποτε επηρεάζει την απόδοση των ανθρώπινων πόρων είναι κρίσιμο για την επιβίωση και την εξέλιξη του οργανισμού. Αυτό είναι και ο λόγος που από το παρελθόν μέχρι και σήμερα, ποικίλες έρευνες και αναφορές έχουν γίνει σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Ένας τέτοιος παράγοντας θεωρείται από πολλούς η ηλικία, η οποία λέγεται ότι μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά την εργασιακή απόδοση.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας αντιμετωπίζονται πολλές φορές στην αγορά εργασίας ως ανίκανοι να συνεργασθούν, λιγότερο ευέλικτοι και τεχνολογικοί.

Πολλοί τους θεωρούν λιγότερο δημιουργικούς, μη παραγωγικούς. Χωρίς διάθεση εκμάθησης νέων δεξιοτήτων και εξαρτώμενους από άλλους. Σύμφωνα με το Institute of Leadership & Management, το 61% των μάντζερ θεωρεί πως οι εργαζόμενοι άνω των 50 έχουν πολύ λίγες πιθανότητες εξέλιξης.

Αντίστοιχα, νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι βιώνουν πολλές φορές καταστάσεις αμφισβόλιας σχετικά με την εμπειρία και τις ικανότητές τους. Αναγκάζονται να αποδεικνύουν συνεχώς την αξία τους και πολλές φορές κερδίζουν με κόπο την εμπιστοσύνη των ανωτέρων. Τα στερεότυπα αυτά επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων, όπως τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων και των συντελεστών σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης και εξέλιξης της καριέρας τους.

Η Περά Μιττακ, (Αμερικανίδα συγγραφέας, Νόμπελ 1938) ανέφερε χαρακτηριστικά πως: «Το να βρεις τη χαρά στη δουλειά σημαίνει να ανακαλύψεις την πηγή της νεότητας».

«Υπάρχουν πολλά σφέη από ένα ποικίλο εργασιακό περιβάλλον τα οποία έρχονται από την συνεργασία μεγαλύτερων ηλικιακά και νέων εργαζομένων»

Ο ανθρώπινος παράγοντας και ο βαθμός γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που συνεπάγεται αυτός, αποτελούν ίσως το σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή της σημερινής σύγχρονης οικονομίας. Οτιδήποτε επιτρέπει την απόδοση των ανθρώπινων πόρων είναι κρίσιμο για την επιβίωση και την εξέλιξη του οργανισμού. Αυτός είναι και ο λόγος που από το παρελθόν μέχρι και σήμερα, ποικίλες έρευνες και αναφορές έχουν γίνει σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Ένας τέτοιος παράγοντας θεωρείται από πολλούς η ηλικία, η οποία λέγεται ότι μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά την εργασιακή απόδοση.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας αντιμετωπίζονται πολλές φορές στην αγορά εργασίας ως ανίκανοι να συνεισφέρουν, λιγότερο ευέλικτοι και τεχνοφοβικοί.

Πολλοί τους θεωρούν λιγότερο δημιουργικούς, μη παραγωγικούς, χωρίς διάθεση εκμάθησης νέων δεξιοτήτων και εξοφτώμενους από άλλους. Σύμφωνα με το Institute of Leadership & Management, το 61% των μάνατζερ θεωρεί πως οι εργαζόμενοι άνω των 50 έχουν πολύ λίγες πιθανότητες εξέλιξης.

Αντίστοιχα, νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι βιώνουν πολλές φορές καταστάσεις αμφιβολίας σχετικά με την εμπειρία και τις ικανότητές τους. Αναγκάζονται να αποδεικνύουν συνεχώς την αξία τους και πολλές φορές κερδίζουν με κόπο την εμπιστοσύνη των ανωτέρων. Τα στερεότυπα αυτά επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων, όπως τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων και των συνεπειών σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης και εξέλιξης της καριέρας τους.

Η Περλ Μπιακ (Αμερικανίδα συγγραφέας, Νοέμβρι 1938) ανέφερε χαρακτηριστικά πως: «Το να βρεις τη χαρά στη δουλειά σημαίνει να ανακαλύψεις την πηγή της νεότητας».

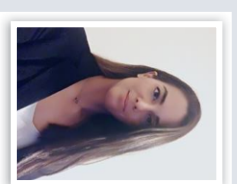
Ωστόσο, πόσο σημαντική είναι η ηλικία για την εργασιακή απόδοση; Μήπως άλλοι παράγοντες επιδρούν περισσότερο σε αυτήν?

Η ψυχολογική κατάσταση και η διάθεση των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, η εργασιακή παρακίνηση, η ικανοποίηση, η δέσμευση και απόδοση είναι αλληλένδετα στοιχεία. Τα κίνητρα που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά στην εργασία τους και να γίνουν ικανοποιημένοι από αυτήν, συνδέονται άμεσα με τη δέσμευση και την απόδοσή τους, αλλά και με τη συνασθηματική τους κατάσταση και τη ψυχολογική τους διάθεση. Αντίθετα, το εργασιακό άγχος, η υποτίμηση και έλλειψη σεβασμού, καθώς και η έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης και ο πεστικός έλεγχος επιποδίζουν την εργασιακή δέσμευση και μειώνουν την απόδοση.

Το HR μπορεί να παίξει πολύσημαντο ρόλο στην προσαρμογή εξάδειψης των στερεοτύπων και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων ανεξαρτήτου ηλικίας! Ας δούμε μερικά «tips» που βοηθούν στην προσαρμογή αυτή:

- Δώσε έμφαση στην αξία που δίνει ο κάθε εργαζόμενος και μην προσπαθείς απλά να αποφύγεις τη δίκαιη
- Λάβε υπόψη πως τα skills μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία (νέοι, μέση ηλικία, ηλικιωμένοι)
- Εμπλούτισε και κάνε πιο ενδιαφέρουσα την εργασία των εργαζομένων
- Όπου ξεκάρφους ρόλους
- Δημιούργησε ιδανικές συνθήκες εργασίας και ευκαιρίες προαγωγής. Τόνισε την αξία της αξιοκρατίας
- Ενίσχυσε την ποιότητα
- Ενίσχυσε την εργασιακή δέσμευση- θέλεις happy εργαζόμενους!

Συμπεραίνοντας, θα πρέπει να κρίνουμε το κάθε άτομο με βάση τα χαρακτηριστικά του, την προσωπικότητά του και τις ικανότητές του και όχι με βάση τα στερεότυπα και αυθαίρετες γενικεύσεις. Υπάρχουν πολλά σφέη από ένα ποικίλο εργασιακό περιβάλλον τα οποία έρχονται από την συνεργασία μεγαλύτερων ηλικιακά και νέων εργαζομένων και πολλές εταιρείες το γνωρίζουν ήδη! Άλλωστε είναι απλό: Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως θα πρέπει να νοιώθουν ότι τους εκτιμούν και τους αξιολογούν!



Σύνοψη Βιογραφικό σημείωμα

Η Αθηνά είναι απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και κατέχει Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Είναι HR Manager στην εταιρεία Cosmos Sport. Στον ελεύθερο της χρόνο ασχολείται με την ορειβασία και τον εθελοντισμό!



Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
**Ελέννα
Γαλανάκη**

**ΕΠΙΚΟΡΥΦΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

«Ουσιαστικά
για πρώτη φορά
στην ιστορία
των οργανισμών,
καλούμαστε να
δουλέψουμε μαζί
άνθρωποι από
3 διαφορετικές
γενιές.»

Το θέμα που απασχολεί τη Βάνα είναι ταυτόχρονα καινούριο και δύσκολο να απαντηθεί: Η μεγαλύτερη πρόκληση για τους εργαζόμενους και τους εργαζόμενους στα επόμενα χρόνια φαίνεται ότι θα είναι η συνύπαρξη μεγαλύτερου εύρους ηλικιών εργαζομένων από όσο οποτεδήποτε στο παρελθόν. Η επέκταση του προσδόκιμου και της ποιότητας ζωής δίνει τη δυνατότητα να επεκταθεί ο εργαζόμενος βίος (pull factor), ενώ η μη βιωσιμότητα των ασφαλιστικών συστημάτων αναγκάζει τους εργαζόμενους να παραμείνουν στην αγορά εργασίας για μεγαλύτερο διάστημα (push factor). Ουσιαστικά για πρώτη φορά στην ιστορία των οργανισμών, καλούμαστε να δουλέψουμε μαζί άνθρωποι από 3 διαφορετικές γενιές.

Αυτό αναπόφευκτα οδηγεί σε προτιμήσεις και διαμόρφωση υποκειμενικών αντιλήψεων σχετικά με το ποιες ηλικιακές ομάδες είναι πιο αποδοτικές. Οι υποκειμενικές γενικευμένες αντιλήψεις όμως είναι η βάση των στερεοτύπων και στο συγκεκριμένο case φαίνεται να υπάρχουν αρκετά τέτοια, τόσο για τους νεότερους («Οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί, πιο πρόθυμοι, πιο βολικοί, πιο κινητοποιημένοι...», «τίεση για γρήγορη άνοδο στην ιεραρχία από νεότερους εργαζόμενους χωρίς να δικαιολογείται από την απόδοσή τους») όσο και για τους μεγαλύτερους εργαζομένους («τα προβλήματα που είχαν με τη χρήση της τεχνολογίας στις μεγαλύτερες ηλικίες εργαζομένων»). Τα στερεότυπα σχετικά με την ηλικία είναι από τα πιο ισχυρά και δημιουργούν ζητήματα σε όλο το εύρος των λειτουργιών ΔΑΔ, ξεκινώντας από τη στελέχωση και την εκπαίδευση/ανάπτυξη, έως τις αμοιβές, την αξιολόγηση, ακόμη και την επικοινωνία. Για παράδειγμα, αν υποθετήσουμε το στερεότυπο που εκφράζει η Ζωή, ίσως θα πρέπει να προσαχθούν με μόνο νεότερους των 30 ετών, ενώ αν αποδεχθούμε το στερεότυπο που εκφράζει η Βάνα περί τήσης των νεότερων για ανάπτυξη ίσως να είμαστε φειδωλοί στις ευκαιρίες ανάπτυξης για νεότερους εργαζομένους.

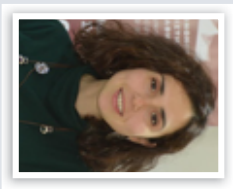
«Τα στερεότυπα
σχετικά με την
ηλικία είναι από
τα πιο ισχυρά και
δημιουργούν
ζητήματα σε όλες
τις λειτουργίες ΔΑΔ»

«...η συνολική
απόδοση (σε
επίπεδο ομάδας
ή οργανισμού)
βελτιώνεται όταν
οι οργανισμοί
χαρακτηρίζονται
από ποικιλομορφία»

Το ερώτημα όμως είναι παρατηρήσιμο αν δεν οριστούν οι διαστάσεις του. Η κύρια διάσταση είναι αυτή καθαυτή η απόδοση. Όσοι ασχολούνται με τη διοίκηση της απόδοσης γνωρίζουν ότι η απόδοση μπορεί να έχει πολλάπλάες διαστάσεις. Για παράδειγμα, η ποσότητα της ατομικής παραγωγής, η ποιότητα της ατομικής παραγωγής, η ατομική καινοτομία είναι όλες εκφάνσεις απόδοσης. Παρόλ'αυτά, η μέση ατομική ποσότητα και ποιότητα παραγωγής μπορεί να είναι επίσης εκφάνσεις της παραγωγικότητας του εργαζομένου, ίσως μάλιστα πιο καιριές από την απόλυτη παραγωγή, γιατί συνδέονται με μείωση του λειτουργικού κόστους και των overheads στον οργανισμό. Η απόδοση μπορεί επίσης να μετράται σε επίπεδο οργανισμού ή ομάδας και έχει παρατηρηθεί συχνά το φαινόμενο εργαζόμενοι με χαμηλή ατομική παραγωγικότητα σε διάφορους δείκτες, να είναι κρίσιμοι για την ομαδική απόδοση γιατί π.χ. βελτιώνουν το κλίμα της ομάδας και την ομαδή συνεργασία. Συνεπώς, αν δεν ξέρουμε σε ποια απόδοση αναφερόμαστε, το ερώτημα δε μπορεί να απαντηθεί.

Γενικά η έρευνα δείχνει ότι η μόνη απόδοση που ενδεχομένως μειώνεται με την αύξηση της ηλικίας είναι η ατομική ποσότητα παραγωγής, και μάλιστα συγκεκριμένα σε χειρωνακτικές εργασίες. Ταυτόχρονα έχει βρεθεί ότι άλλες εκφάνσεις της εργασιακής απόδοσης (π.χ. ποιότητα, μέση παραγωγικότητα, συμβολή στα συλλογικά αποτελέσματα) μάλλον βελτιώνονται όσο αυξάνεται η ηλικία. Γενικά πάντως η έρευνα σχετικά με τη συγκεκριμένη σχέση δεν έχει καταλήξει σε ασφαλή συμπεράσματα.

Το μόνο που έχει επιβεβαιώσει η επιστημονική έρευνα είναι ότι η συνολική απόδοση (σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού) βελτιώνεται όταν οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία (diversity). Φαίνεται ότι οι συνέργειες μεγιστοποιούνται όταν συνεργάζονται άνθρωποι με διαφορετικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, πολιτισμικό υπόβαθρο). Συνεπώς ο κίνδυνος είναι ακριβώς η επικράτηση στερεοτύπων που μπορεί να εμποδίσουν την ποικιλομορφία στους οργανισμούς. Ο ρόλος του HR είναι εξαιρετικά κρίσιμος σε αυτή την κατεύθυνση. Άλλωστε η αμεροληψία, η αξιοκρατία και η αποδότηση από στερεότυπα είναι παραδοσιακές επιδιώξεις και κίτριες αξίες του επαγγελματικού χώρου της ΔΑΔ.



Σύντομο βιογραφικό σημείωμα

Η Ελεάννα Γαλανάκη είναι Επίκουρη Καθηγήτρια στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τα τρέχοντα ερευνητικά της ενδιαφέροντα εστιάζουν στις αμοιβές εργαζομένων, στην επίδραση των μικρο-τάσεων στο HR, στα HR Metrics και στην εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών. Επιστημονικές εργασίες της έχουν δημοσιευτεί σε διεθνή έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, σε συλλογικούς τόμους με το σύστημα των κριτών και σε ελληνικά επαγγελματικά περιοδικά. Είναι συν-συγγραφέας τριών βιβλίων στον επιστημονικό χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει αναπτύξει πλήθος παυστησιακών σημειώσεων και εκπαιδευτικού υλικού. Υπηρετεί ως μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του European Academy of Management (EURAM) και του editorial board του International Journal of Human Resource Management.



Γνωμοδότηση 3

MARKETING COMMUNICATIONS
MANAGER ΣΤΗΝ PROFILE SOFTWARE

Γράφει η
Στυριδούλα
Αντωνία
Ανθρωπόλογου

«...είναι μύθος να
θεωρείται η ηλικία
ο κυριότερος
παράγοντας
καθορισμού
της εργασιακής
απόδοσης.»

Η εργασιακή απόδοση και οι τρόποι βελτίωσή της είναι ένα θέμα που απασχολεί εδώ και χρόνια τις επιχειρήσεις. Τον τελευταίο καιρό όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διερευνούν έρευνες για να μετρήσουν και να κατανοήσουν τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η τάση αυτή παρατηρείται και στο συγκεκριμένο case study, καθώς «η Βάνα κοιτάζει τα αποτελέσματα της έρευνας γνώμης που τρέχουν κάθε χρόνο στην φαρμακευτική εταιρεία που εργάζεται».

Η ηλικία ούγουρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων, όπως υποστηρίζει και η Βάνα στο case study, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τη ΔΑΔ. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν προφανείς διαφοροποιήσεις, μετάξυ γενεών, αφού οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είναι πιο έμπειροι και συνήθως πιο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, ενώ οι νεότεροι έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με την τεχνολογία, διάθεση για μάθηση και είναι περισσότερο παρακινημένοι από την επιθυμία της επαγγελματικής τους εξέλιξη και προσωπικής ανάπτυξη. Η αναγνώριση των διαφορών ανά ηλικία βοηθάει τα στελέχη HR να κατανοούν καλύτερα τους εργαζόμενους και να εξασφαλίζουν ότι είναι όσο το δυνατόν πιο παραγωγικοί, προσαρμόζοντας κατάλληλα την εκπαίδευση και τις ανταμοιβές τους και κατ'επίκταση διατηρώντας τους ικανοποιημένους με τις θέσεις εργασίας τους.

Όμως, είναι μύθος να θεωρείται η ηλικία ο κυριότερος παράγοντας καθορισμού της εργασιακής απόδοσης. Οι εργοδότες είναι απαραίτητο να εστιάζονται και σε άλλα στοιχεία που αφορούν στα καθήκοντα εργασίας και τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου. Οι γνώσεις και οι φυσικές ικανότητες, η προσωπικότητα, η επαγγελματική εμπειρία και τα κίνητρα ενός ατόμου, σε συνδυασμό με το εργασιακό περιβάλλον, την ύπαρξη μιας σαφούς περιγραφής θέσης εργασίας και

Η εργασιακή απόδοση και οι τρόποι βελτίωσή της είναι ένα θέμα που απασχολεί εδώ και χρόνια τις επιχειρήσεις. Τον τελευταίο καιρό όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διαεργούν έρευνες για να μετρήσουν και να κατανοήσουν τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η τάση αυτή παρατηρείται και στο συγκεκριμένο case study, καθώς «Η Βάνα κοιτάζει τα αποτελέσματα της έρευνας γνώμης που τρέχουν κάθε χρόνο στην φαρμακευτική εταιρεία που εργάζεται».

Η ηλικία σίγουρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων, όπως υποστηρίζει και η Βάνα στο case study, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τη ΔΑΔ. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν προφανείς διαφοροποιήσεις μεταξύ γενιών, αφού οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είναι πιο έμπειροι και συνήθως πιο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, ενώ οι νεότεροι έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με την τεχνολογία, διδασκη για μέθοδοι και είναι περισσότερο παρακινημένοι από την επιθυμία της επαγγελματικής τους εξέλιξη και προσωπικής ανάπτυξη. Η αναγνώριση των διαφορών ανά ηλικία βοηθάει τα στελέχη HR να κατανοούν καλύτερα τους εργαζόμενους και να εξασφαλίζουν ότι είναι όσο το δυνατόν πιο παραγωγικοί, προσλαμβάνοντας κατάλληλα την εκπαίδευση και τις ανταμοιβές τους και κατ'επέκταση διατηρώντας τους ικανοποιημένους με τις θέσεις εργασίας τους.

«...στερεότυπες
προτιμήσεις για
νεότερους και
μεγαλύτερους
ηλικιακά
εργαζόμενους,
επιπλέον
αρνητικά την
απόδοση και τις
εργασιακές σχέσεις
και συνεπώς
τη συνολική
παραγωγικότητα
του οργανισμού»

«Επενδύστε στους
αυθιχτούς σας,
ανεξαρτήτως
ηλικίας, γιατί τότε
θα επενδύσουν και
αυτοί σε σας!»

Όμως, είναι μύθος να θεωρείται η ηλικία ο κυριότερος παράγοντας καθορισμού της εργασιακής απόδοσης. Οι εργοδότες είναι απαιτητικοί να εστιάζονται και σε άλλα στοιχεία που αφορούν στα καθηκοντα εργασίας και τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου. Οι γνώσεις και οι φυσικές ικανότητες, η προσωπικότητα, η επαγγελματική εμπειρία και τα κίνητρα ενός ατόμου, σε συνδυασμό με το εργασιακό περιβάλλον, την ύπαρξη μιας σαφούς περιγραφής θέσης εργασίας και τους στόχους της επιχείρησης, αποτελούν εξίσου βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

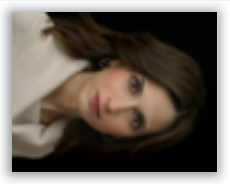
Επιπλέον, τα στερεότυπα που διαθέτουν ορισμένα στελέχη ΔΑΔ αναφορικά με τη σχέση ηλικίας και απόδοσης, επηρεάζουν τις αποφάσεις τους με αποτέλεσμα να τους οδηγούν σε διακρίσεις, εσφαλμένες επιλογές προσωπικού και αξιολογήσεις εργαζομένων. Για παράδειγμα, για τα άτομα νεαρής ηλικίας μπορεί να επικρατούν οι στερεότυπες αντιλήψεις ότι δεν είναι αρκετά ώριμα, επιθυμούν γρήγορη άνοδο ιεραρχικά και ότι κάνουν πολλά λάθη, καθώς δεν διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία, το οποίο επισημαίνει η Βάνα στο case study. Από την άλλη, για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ενδέχεται να υπάρχουν τα στερεότυπα ότι δεν είναι ανοικτόμυαλα, δεν έχουν την ικανότητα να απορροφούν καινούριες ιδέες και τεχνολογίες και ότι τους λείπουν τα κίνητρα για εξέλιξη, όπως ισχυρίζονται η Ζωή και ο Κώστας.

Βασίζοντας το HR σε στερεότυπα όπως τα παραπάνω, είναι πιθανόν να προχωρήσει σε λήψη λάθως αποφάσεων, θέτοντας τα άτομα συγκεκριμένης ηλικίας σε λιγότερο ευνοϊκή θέση σε σχέση με άλλα άτομα. Σε αυτήν την περίπτωση, στερεότυπες προτιμήσεις για νεότερους και μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζόμενους, επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις και συνεπώς τη συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού.

Τα στελέχη ΔΑΔ πρέπει να αναζητούν και να προσαρμόζουν άτομα που διαθέτουν επιχειρηματικό πνεύμα, γνώσεις και δεξιότητες, είναι επινοητικά και προσορμώσιμα και μπορούν να ανταποκριθούν κατάλληλα στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που θα στελεχώσουν. Ο συνδυασμός διαφορετικών ηλικιών στο χώρο εργασίας επιδρά θετικά στην ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνολικά του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αποκτήσει σταθερότητα και να ξεπεράσει σε ανάπτυξη όσους αποτυγχάνουν να συνειδητοποιήσουν αυτή την επαναστατική άποψη.

Είναι σημαντικό η ΔΑΔ να θυμάται ότι κάθε ηλικία έχει να προσφέρει τα δικά της ταλέντα και ικανότητες στον οργανισμό, ο οποίος χρειάζεται τόσο τους μεγαλύτερους εργαζόμενους με την πείρα τους, όσο και τους νέους με την προθυμία τους για μέθοδοι και πρόοδο. Καθίκον κάθε βιώσιμης επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι ακούγονται και κανείς δεν αποκλείεται με κριτήριο την ηλικία.

Ένα μήνυμα προς τη ΔΑΔ και όλο τον οργανισμό είναι: «Επενδύστε στους αυθιχτούς σας, ανεξαρτήτως ηλικίας, γιατί τότε θα επενδύσουν και αυτοί σε σας!»



Σύντομο βιογραφικό σημείωμα

Η Στυριδούλα-Αντωνία Αναμυρούρα είναι Marketing Communications Manager στην εταιρεία ανάπτυξης λύσεων λογισμικού Profile software, κάτοχος μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με Διεθνή Προσανατολισμό και σπουδές Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Διαθέτει 12ετή πείρα στο σχεδιασμό και υλοποίηση στρατηγικής Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας με εξειδίκευση τα τελευταία χρόνια στο Digital Marketing και τα Social Media. Έχει εργαστεί ως στέλεχος σε Διεθνείς Marketing ελληνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον χώρο του λαντικού & χονδρικού εμπόριου, των δημοσίων σχέσεων και της τηλεοπτικής (EBIK, Partners PR, Singulartologic), ενώ υπήρξε ιδρυτικό μέλος και μέλος του ΔΣ στο μη κερδοσκοπικό οργανισμό iMarketing Society με την ιδιότητα Public Relations & Community Manager από τον Οκτώβριο του 2014 έως το Δεκέμβριο του 2017.

Παράλληλα, συμβουλεύει εθελοντικά νέους και νέες που αναζητούν καθοδήγηση στην επαγγελματική τους πορεία, καθώς όραμά της είναι μέσα από τις εμπειρίες της να τους βοηθήσει να ανακαλύψουν τα δυνατά τους σημεία, συμβάλλοντας θετικά στη ζωή ενός ανθρώπου.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει ο
Νίκος
Πάχος

«...σύνολο των αξιών,
των ικανοτήτων,
των δεξιοτήτων και
των γνώσεων των
εργαζομένων σε μια
επιχείρηση, είναι
η σημαντικότερη
συνιστώσα της
ανταγωνιστικότητας,
της παραγωγικότητας
και της κερδοφορίας
της.»

« Η δημογραφική
γήρανση στον
εργασιακό χώρο
είναι ένα από
τα σοβαρότερα
προβλήματα που
καλούνται να
αντιμετωπίσουν
οι περισσότερες
χώρες στις ετιόμενες
δεκαετίες. »

ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑΣ,
ΟΓΠΑ

Η Βάνα ο Κώστας και η Ζωή αναμφίβολα θα συμφωνούσαν στο ότι το Ανεπίπνο Κεφάλαιο, δηλαδή το σύνολο των αξιών, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, είναι η σημαντικότερη συνιστώσα της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της. Θα συμφωνούσαν επίσης στο ότι η δημογραφική γήρανση στον εργασιακό χώρο είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που καθούνται να αντιμετωπίσουν οι περισσότερες χώρες στις ετιόμενες δεκαετίες. Αυτό την άλλη μεριά, η διάσταση των απόψεών τους αναφορικά με την επίδραση της ηλικίας στην εργασιακή απόδοση δεν είναι απλά ενδεικτική του ότι δεν υπάρχουν σαφείς απαντήσεις στο ερώτημα, αλλά και του ότι οι απαντήσεις εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο τίθεται το ερώτημα, σε ποιον υποβάλλεται, αλλά και από το ποιο άλλοι παράγοντες διμεσοδράβουν στη σχέση της ηλικίας με την απόδοση του εργαζομένου.

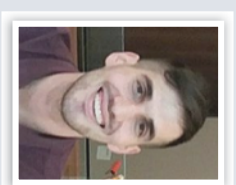
Τα πράγματα δεν είναι απλά -καταρχάς σε επίπεδο εννοιολογικών οριοθετήσεων. Εξαιτίας της έλλειψης ενός κοινά αποδεκτού κριτηρίου, η ηλικία του ώριμου εργαζομένου κυμαίνεται από τα 40-45 έτη μέχρι τις ηλικιακές ομάδες των 50-70 ετών. Δεν είναι τυχαίο που πρόσφατα ο ΟΟΣΑ, υπερβαίνοντας τον σκοπέλο της κατηγοριοποίησης με βάση την ηλικία, χαρακτήρισε ώριμους τους εργαζόμενους που βρίσκονται στο δεύτερο μισό της εργασιακής τους ζωής, δεν έχουν ακόμα φτάσει σε ηλικία συνταξιοδότησης και μπορούν δυναμικά να προσληφθούν. Ακόμα περισσότερο προβληματική είναι και η οριοθέτηση, αλλά και η μέτρηση, της εργασιακής απόδοσης που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τόσο ατομικούς όπως είναι π.χ. οι γνώσεις, οι ικανότητες και η εμπειρία των εργαζομένων, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης κ.ά. όσο και από τη δομή και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του οργανισμού.

«Κάποιες μέγετες δείχνουν ότι η παραγωγικότητα αρχικά αυξάνεται με βάση την ηλικία, φτάνοντας στο ανώτατο σημείο της ανάμεσα στα 40 και τα 50 έτη και μετά μειώνεται, ωστόσο το ζήτημα χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση.»

Η απάντηση στο ερώτημα γίνεται ακόμα πιο δύσκολη αν ληφθούν υπόψη τα στερεότυπα που έχουν καλλιεργηθεί στην κοινή γνώμη σχετικά με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας και τα οποία συχνά αποτυπώνονται σε αποφάσεις της εργοδοσίας που αφορούν την πρόσληψη, την προαγωγή, τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, την απόλυση και την υποχρεωτική συνταξιοδότηση των εργαζομένων. Η διερεύνηση των στάσεων των εργοδοτών δείχνει ότι, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι θεωρούνται ότι υστερούν σε επίπεδα σωματικών και πνευματικών ικανοτήτων έναντι των νεότερων συναδέλφων τους, αντιτίθενται στις καινοτομίες και τις τεχνολογικές αλλαγές, είναι λιγότερο παραγωγικοί και δημιουργικοί και απρόθυμοι να εκπαιδευτούν. Ωστόσο στον αντίποδα των παραπάνω, υπάρχουν και οι απόψεις που εστιάζουν σε συγκεκριμένα πλεονεκτήματα του ώριμου εργατικού δυναμικού όπως είναι η εμπειρία, οι γνώσεις, η ποιότητα της εργασίας, η ολιστική σκέψη, η αφοσίωση, ο σεβασμός στην ιεραρχία κ.ά. Αν μπορεί να εξεχθεί κάποιο συμπέρασμα είναι ότι τα αποτελέσματα ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, καθώς και με την ηλικία και το φύλο των εργοδοτών, με τις γυναίκες να εμφανίζουν περισσότερο θετικές στάσεις.

Αλλά και πέρα από τις έρευνες στάσεων, σαφής είναι και η εικόνα που αναδύεται από τις μετα-αναλύσεις και τις άλλες θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις, σχετικά με την επίδραση της ηλικίας στην απόδοση. Αρκετές είναι οι μελέτες που δείχνουν ότι η παραγωγικότητα αρχικά αυξάνεται με βάση την ηλικία, φτάνοντας στο ανώτατο σημείο της ανάμεσα στα 40 και τα 50 έτη και μετά μειώνεται, ωστόσο το ζήτημα χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση.

Εν μέσω της ασφυκτικής εικόνας, αν κάτι συνάγεται με βεβαιότητα από τη βιβλιογραφία είναι η αναγκαιότητα υιοθέτησης από τις επιχειρήσεις πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που λαμβάνοντας υπόψη την ηλικιακή διάρθρωση του εργατικού δυναμικού, μεγιστοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την ευελιξία των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Βάνα ο κώστας και η Ζωή αναμφίβολα θα συμφωνούσαν ότι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες δεν θα έχουν αναπτύξει ανάλογα μοντέλα «κευρανού γήρανος» θα απειληθούν σύντομα με χαμηλή παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα τη μειονεκτική θέση και την έκθεσή τους στον ανταγωνισμό.



Σύντομο Βιογραφικό σημείωμα

Ο Νίκος Πίτσος γεννήθηκε και μεγάλωσε στη Ρόδο. Είναι απόφοιτος του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ και κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου από το Πρόγραμμα “Διοίκηση Υπηρεσιών” του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ. Από το Μάρτη του 2016 είναι Υποψήφιος Διδάκτορας του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ. Το ερευνητικό του πεδίο είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και η διατριβή του έχει αντικείμενο την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ σε ώριμους εργαζόμενους ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι υπότροφος του Ελληνικού Ιδρύματος Έρευνας και Καινοτομίας και έχει πραγματοποιήσει εισηγήσεις σε διεθνή συνέδρια (EURAM 2017, ESA 2017). Στο παρελθόν έχει εργαστεί στο τμήμα πωλήσεων της Euroisney Assosces SCA στο Παρίσι και στην ελληνική επιχείρηση EMOEX, που δραστηριοποιείται στον κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
ΕΛΛΑΔΑΣ