

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR **ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ** | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1ST CASE STUDY

Έλλειψη παρακίνησης στον εργασιακό χώρο

Γνωμοδοτήσεις:

Σ. ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗ | Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

Σ. ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ | Ζ. ΤΖΙΚΟΥ



CASE
STUDY
SERIES

HR CASE STUDY SERIES

1ST CASE STUDY

Έλλειψη παρακίνησης στον εργασιακό χώρο

Γνωμοδοτήσεις:

Σ. ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗ | Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

Σ. ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ | Ζ. ΤΖΙΚΟΥ

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
 - Γνωμοδοτήσεις
 - 6 Σ. Βουλγαράκη
 - 9 Ν. Παπαλεξανδρή
 - 13 Σ. Ηλιοπούλου
 - 16 Ζ. Τζίκου
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα



ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η καινούργια εκδοτική πρωτοβουλία **HR CASE STUDY SERIES** σκοπό έχει να δώσει τροφή για σκέψη στους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και σε όσους διοικούν ανθρώπους.

Πιο συγκεκριμένα, η κάθε έκδοση (που θα λαμβάνει χώρα τέσσερις φορές τον χρόνο) περιλαμβάνει μια αληθινή μελέτη περίπτωσης και τέσσερις γνωμοδοτήσεις σε πραγματικά ερωτήματα που εγείρει η συγκεκριμένη περίπτωση. Οι γνωμοδοτήσεις δίνονται από στελέχη HR, πανεπιστημιακούς, στελέχη από τον ευρύτερο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς φοιτητές. Τα θέματα σχετίζονται με σύγχρονους προβληματισμούς όπως η παρακίνηση, το άγχος, η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η συναισθηματική νοημόσυνη κ.α

Αισθάνομαι προσωπικά πολύ μεγάλη χαρά για την υλοποίηση αυτής της ιδέας, ελπίζω να γίνει συνήθεια και αφορμή για γόνιμο διάλογο και εποικοδομητική σκέψη.

Αισθάνομαι επίσης μεγάλη τιμή γιατί σε αυτή την προσπάθεια βρήκα συνεργάτες το Σύνδεσμο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδος (ΣΔΑΔΕ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ - ΕΕΔΕ) καθώς και τον κλάδο Οργανωτικής Ψυχολογίας της Ελληνικής Ψυχολογικής Εταιρείας (ΕΛΨΕ).

Όλα τα σχόλια ή προτάσεις, ιδέες κτλ καλοδεχούμενα στο mbakola@auueb.gr



Η Ιστορία

Η Μιρέλλα είναι 27 χρονών και είναι πολύ χαρούμενη που μετά την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών της σπουδών στα οικονομικά βρήκε μια εργασία στο οικονομικό τμήμα μιας εταιρείας. Ήταν η μικρότερη ηλικιακά αλλά με τα περισσότερα τυπικά προσόντα στο τμήμα της που απαρτίζεται από συνολικά έξι εργαζόμενους, έναν προϊστάμενο και μια διευθύντρια.

Το αντικείμενο της αρέσει πολύ όπως και το περιβάλλον αφού όλοι φαίνονται ευγενικοί και φιλικοί. Αυτό που της αρέσει περισσότερο είναι ο προϊστάμενος της αφού πρόκειται για έναν άνθρωπο πολύ έμπειρο και με πολλές γνώσεις που την υποδέχτηκε με χαρά. Ο συγκεκριμένος προϊστάμενος την καθοδηγεί και την υποστηρίζει σε κάθε της βήμα. Η Μιρέλλα εργάζεται περίπου ένα χρόνο στην εταιρεία. Ο προϊστάμενος της και ακόμα και σε λάθη που έκανε ήταν διατεθειμένος να της εξηγήσει για να μάθει και να μην τα επαναλάβει. Συνολικά ο προϊστά-

μενος της είναι πολύ ευχαριστημένος από την απόδοσή της και πρόσφατα της έδωσε πολύ θετική επανατροφοδότηση. Της εξήγησε όμως πως εδώ οι αποφάσεις για προαγωγές, μετακινήσεις, προσλήψεις ή απολύσεις είναι στο χέρι της οικονομικής διευθύντριας που έχει το 'γενικό πρόσταγμα' στο τμήμα.

Η οικονομική διευθύντρια θεωρεί την Μιρέλλα αόρατη. Δεν της απευθύνει ποτέ το λόγο και έχει αντικαταστήσει το όνομά της με τη λέξη 'μικρή'. Αυτό δεν θα την πείραζε, εάν δεν συνοδευόταν με διάφορα άλλα εκ των οποίων το πιο ενοχλητικό είναι τα διάφορων ειδών θελήματα. Δύο φορές τουλάχιστον την εβδομάδα της ζητάει να πεταχτεί για διάφορα μικροθελήματα για το σπίτι της όπως είναι να πληρώσει ένα λογαριασμό, να βγάλει μια φωτοτυπία για τα παιδιά της ή να

Η οικονομική διευθύντρια θεωρεί την Μιρέλλα αόρατη.

χιστον την εβδομάδα της ζητάει να πεταχτεί για διάφορα μικροθελήματα για το σπίτι της όπως είναι να πληρώσει ένα λογαριασμό, να βγάλει μια φωτοτυπία για τα παιδιά της ή να



αγοράσει ένα κουτί μαρκαδόρους ή να αγοράσει ένα φάρμακο κ.α

Η Μιρέλλα είναι πολύ στεναχωρημένη και αγχωμένη με αυτή τη συμπεριφορά. Εάν της το ζητούσε με άλλο τρόπο, ίσως να μην την πείραζε τόσο. Όμως πιστεύει πως αυτός ο αγενής τρόπος μπροστά σε όλους τους συναδέλφους της, την υποβιβάζει και την υποτιμά. Πριν δύο εβδομάδες η οικονομική διευθύντρια σταμάτησε έναν συνάδελφό της

**αυτός ο αγενής τρόπος
μπροστά σε όλους
τους συναδέλφους της,
την υποβιβάζει
και την υποτιμά.**

από το να πεταχτεί στο περίπτερο δίπλα λέγοντας πως 'η μικρή θα πάει ούτως η άλλως οπότε θα αγοράσει και για εσένα'. Η μεταξύ τους συνεργασία είναι πολύ δύσκολη αφού το ύφος και ο τόνος της φωνής της την εκφοβίζει και μπροστά της κάνει συνέχεια

λάθη που φυσιολογικά δεν θα έκανε. Μια μέρα της είπε στο τηλέφωνο, καθώς ήταν εξοργισμένη από ένα λάθος νούμερο που της έδωσε η Μιρέλλα, πως 'εάν συνεχιστεί αυτό το βιολί θα φύγει'. Της τόνισε πως είναι πολύ εύκολο, 'φτάνει μόνο ένα τηλεφώνημα'.

Η Μιρέλλα ξεκίνησε και δεύτερο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών και στέλνει το βιογραφικό της για να αλλάξει εργασία. Λυπάται πολύ για αυτό γιατί τόσο η δουλειά της όσο και η εταιρεία είναι αντάξια των προσδοκιών της. Κάθε φορά όμως που έρχεται ένα χαρτονόμισμα στο γραφείο της με την εντολή να πεταχτεί για κάτι, αισθάνεται πως δεν το αντέχει άλλο. Ο προϊστάμενος της την κοιτά συγκαταβατικά αν και δεν έχει ποτέ συζητηθεί το θέμα μεταξύ τους. Έχει παρατηρήσει πως κάποιιοι από τους συναδέλφους της έχουν υιοθετήσει την στάση της οικονομικής διευθύντριας και της φέρονται υποτιμητικά ενώ κάποιιοι άλλοι την στηρίζουν χωρίς όμως να γίνεται καμία συζήτηση.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει
η **Στέλλα**
Βουλγαράκη *INTRASOFT
INTERNATIONAL GROUP
HR DIRECTOR*

1.
*Τι θα προτείνετε
στη Μιρέλλα
να κάνει από εδώ
και πέρα;*

Η Μιρέλλα υφίσταται ηθική παρενόχληση (moral harassment) από την Οικονομική Διευθύντρια, κάτι το οποίο έχει αντίκτυπο στην ίδια (αισθάνεται άσχημα) και στους συναδέλφους της (έχουν αρχίσει να την αντιμετωπίζουν υποτιμητικά).

*«η στάση της
παθητικότητας
χρειάζεται
να αλλάξει
προς την
κατεύθυνση
της δράσης»*

Η Μιρέλλα μέχρι σήμερα, έχει αντιμετωπίσει με παθητικότητα την όλη κατάσταση, είτε λόγω απειρίας, είτε λόγω χαρακτήρα, είτε λόγω φόβου απέναντι στην ιεραρχία (ή για άλλους λόγους που δε γνωρίζουμε). Το πρώτο που θα έλεγα είναι ότι η στάση της παθητικότητας χρειάζεται να αλλάξει προς την κατεύθυνση της δράσης, με συμπεριφορά πιο Assertive (θετική διεκδικητικότητα). Χρειάζεται να βάλει τα δικά της όρια ως επαγγελματίας οπλισμένη με αυτοπεποίθηση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα γίνει αγενής (στάση είμαι OK, είσαι OK). Βάζοντας τα όρια της μπορεί να διαταράξει τις ισορροπίες με τη Γενική Διευθύντρια ή με την ομάδα, δημιουργώντας μια νέα τάξη πραγμάτων. Για να το πετύχει αυτό, χρειάζεται να αποφασίσει εάν είναι σημαντικό για αυτήν να της συμπεριφέρονται με σεβασμό και τι είναι διατεθειμένη να ρισκάρει προκειμένου να επιτύχει το σεβασμό (να έχει δηλαδή στο μυαλό της ότι όλη η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην απόλυση).

Πώς να αντιδράσει στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει;

- i.* Ένα πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι να ζητήσει από τον άμεσο προϊστάμενό της την περιγραφή της θέσης εργασίας της ώστε να ξεκαθαρίσει εάν τα καθήκοντα με τα οποία την επιφορτίζει η Οικονομική Διευθύντρια, ανήκουν ή όχι στο ρόλο της.
- ii.* Στη συνέχεια, θα μπορούσε να ζητήσει μια συνάντηση με την Οικονομική Διευθύντρια για να της εξηγήσει τι αντίκτυπο έχει η συμπεριφορά της στο τρόπο που νιώθει η Μιρέλλα και στον τρόπο που την αντιμετωπίζει η ομάδα. Η συζήτηση θα μπορούσε να καταλήξει σε πιθανές ενέργειες ώστε να πάρει η Μιρέλλα το ρόλο που της αρμόζει στην ομάδα και να ολοκληρώνονται οι εργασίες της Οικονομικής Διευθύντριας.
- iii.* Τέλος, εφόσον έχει πραγματοποιήσει όλα τα παραπάνω και αν δεν έχει δει κάποια βελτίωση θα πρέπει να εξετάσει το γεγονός να αναζητήσει άλλη δουλειά, εφόσον το θέμα του σεβασμού είναι σημαντικό για αυτήν. Η ηλικία της και τα προσόντα της, θα της επέτρεπαν μια πιθανή μετακίνηση.

2.

Τι μπορεί να κάνει το Τμήμα ΔΑΔ για να προλαμβάνονται αυτές οι πρακτικές;

Για να αντιμετωπίσει αντίστοιχες καταστάσεις το τμήμα ΔΑΔ, θα μπορούσε να εισάγει κάποια πρότυπα και διαδικασίες που διασφαλίζουν το σεβασμό στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην Intrasoftware International εφαρμόζεται το πρότυπο SA 8000. Το SA 8000 προσδιορίζει τις βασικές προδιαγραφές και διαδικασίες σχετικά με την ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας και των εργασιακών σχέσεων, την Υγεία και την Ασφάλεια στην εργασία, την παιδική εργασία, την εξαναγκασμένη εργασία, την ελευθερία συμμετοχής σε συλλογικά όργανα και συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις ώρες εργασίας, τις βασικές αποδοχές, τις διακρίσεις και την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλους, τον έλεγχο των προμηθευτών και των υπεργολάβων κλπ.

Ο έλεγχος γίνεται και από την ίδια την εταιρία αλλά και από εξωτερικούς ελεγκτές δύο φορές το χρόνο, όπου δειγματολη-



«**μπορεί να διοργανώσει εσωτερικές ενημερώσεις σχετικά με πολιτικές ίσων ευκαιριών**»

πτικά γίνονται συνεντεύξεις με εργαζόμενους από όλες τις Διευθύνσεις της εταιρείας, ώστε να διαπιστωθεί η ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας και των σχέσεων.

Ακόμη, ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη ΔΑΔ να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά των Managers και το στυλ διαχείρισης ανθρώπων, είναι η θέσπιση του Συστήματος Αξιολόγησης 360°, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν την άποψή τους για τον άμεσο προϊστάμενό τους με ανώνυμο τρόπο.

Ως αποτέλεσμα των δύο παραπάνω ενεργειών, η ΔΑΔ μπορεί να διοργανώσει εσωτερικές ενημερώσεις σχετικά με πολιτικές ίσων ευκαιριών και εκπαιδεύσεις σχετικά με soft skills ώστε να ενισχύσει πολύπλευρα το στυλ ηγεσίας των Διευθυντών, να τους δώσει τεχνικές και εργαλεία προς την κατεύθυνση του People Management.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Στέλλα Βουλγαράκη είναι Ψυχολόγος, Σύμβουλος σε θέματα Οργανωσιακής Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης, διαπιστευμένη Coach (ACC) από το International Coach Federation, καθώς και πιστοποιημένη NLP Practitioner σε επίπεδο Master. Έχει πτυχίο Ψυχολογίας από το ΑΠΘ και έχει ολοκληρώσει τις μεταπτυχιακές σπουδές της στο CITY University του Λονδίνου στην Οργανωσιακή Ψυχολογία. Εργάστηκε ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και ως Σύμβουλος σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιλογής Στελεχών.

Από το 2005 εργάζεται ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού σε εταιρείες του Ομίλου Ιντρακόμ, όπου από τον Απρίλιο του 2015 είναι η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Intrasoft International.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει
η **Νάνσυ**
Παπαλεξανδρή

ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΑΘΗΝΩΝ

1.
*Τι θα προτείνατε
στη Μιρέλλα
να κάνει από εδώ
και πέρα;*

Η Μιρέλλα αγαπάει τη δουλειά της, είναι πρόθυμη και θέλει συνεχώς να βελτιώνει το επίπεδο των γνώσεων όπως αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι έχει ξεκινήσει δεύτερο μεταπτυχιακό. Όμως έχει την ατυχία να εργάζεται σε ένα τμήμα όπου οι ανθρώπινες σχέσεις δεν βρίσκονται σε καθόλου καλό επίπεδο.

Πώς να αντιδράσει στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει;

- i.* Να συζητήσει ανοιχτά με τον προϊστάμενό της που γνωρίζει καλύτερα την διεύθυντρια σχετικά με τις πιθανές αιτίες της απαξιωτικής της συμπεριφοράς. Η γνώση γύρω από τον προσωπικό και τα πιθανά αίτια συμπεριφοράς της διεύθυντριας θα την βοηθήσουν να αποφασίσει αν υπάρχει περιθώριο για βελτίωση της κατάστασης και αν αξίζει να παραμείνει στην εταιρία ή να αποχωρήσει.
- ii.* Να προσπαθήσει να προσεγγίσει τους υπόλοιπους συναδέλφους της που φαίνονται να την επικροτούν ώστε να αισθάνεται ότι έχει την στήριξή τους.
- iii.* Αφού συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες, να ζητήσει μία συνάντηση με την διεύθυντρια, παρουσία του προϊσταμένου της, να της εκθέσει το πώς αισθάνεται και να της ζητήσει να επανεξεταστεί ο τρόπος που της αναθέτει τα διάφορα «θελήματα».



iv. Να ενημερώσει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για τον τρόπο που της συμπεριφέρεται η προϊσταμένη με την ελπίδα να υπάρξει θετική παρέμβαση, καθώς η πιθανή αποχώρηση της Μιρέλλας με δεδομένη την καλή απόδοσή της και την διάθεσή της για απόδοση, προφανώς θα είναι απώλεια για την επιχείρηση.

«Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αισθανθεί ότι ευθύνεται για τις εξελίξεις»

Γνωρίζοντας την ελληνική πραγματικότητα και την τάση να επικρατεί το «δίκαιο του ισχυρότερου», οι πιθανότητες για θετική έκβαση του προβλήματος είναι μάλλον περιορισμένες. Η θέση της οικονομικής δ/τριας είναι θέση «κλειδί» και εάν δεν συμπαθεί την Μιρέλλα δεν πρόκειται να υποχωρήσει, αλλά θα συνεχίσει την εκφοβιστική της στάση. Σ' αυτή την περίπτωση η Μιρέλλα θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές της να βρει δουλειά διατηρώντας την αισιοδοξία της και στηριζόμενη στις καλές συστάσεις του προϊσταμένου της. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αισθανθεί ότι ευθύνεται για τις εξελίξεις. Στη μελλοντική της εργασία θα πρέπει να φροντίσει να έχει εκ των προτέρων ξεκαθαρίσει το περιεχόμενο της θέσης της και έγκαιρα να διεκδικεί το σεβασμό και τη συμπεριφορά που της αξίζει και που αντιστοιχεί στα προσόντα και στην εργασιακή της απόδοση.

2.
Τι μπορεί να κάνει το Τμήμα ΔΑΔ για να προλαμβάνονται αυτές οι πρακτικές;

Το Τμήμα ΔΑΔ πρέπει σε τακτά διαστήματα να συλλέγει έρευνες κλίματος ή απόψεων των εργαζομένων όπου ανώνυμα να εκφράζονται οι απόψεις σχετικά με τις επικρατούσες σχέσεις. Αυτές οι πληροφορίες σε συνδυασμό με ένα σύστημα αξιολόγησης όπου περιλαμβάνεται η συνέντευξη ανατροφοδότησης θα είχαν ήδη δώσει στοιχεία σχετικά με την αυταρχική συμπεριφορά της οικονομικής διευθύντριας.

Επίσης το Τμήμα ΔΑΔ πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράζουν κατ' ιδίαν τα παράπονά τους και να τους έχει εφοδιάσει με περιγραφές της θέσης εργασίας, όπου να απαγορεύονται οι προσωπικές εξυπηρετήσεις. Η ύπαρξη γραπτών πολιτικών όπου επισημαίνεται στους προϊσταμένους η αποφυγή παραβίασης του περιεχομένου της το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μπορεί να βοηθήσει προς τη σωστή κατεύθυνση.

«*η Μιρέλλα δέχεται μία μορφή εκφοβισμού χωρίς η ίδια να μπορεί να εξηγήσει τα αίτια*»

Στην περίπτωση της Μιρέλλας όλα τα ανωτέρω σε συνδυασμό με την ύπαρξη ανοιχτού διαύλου επικοινωνίας θα είχαν δώσει την ευκαιρία στο Τμήμα ΔΑΔ να γνωρίσει το πρόβλημα. Έτσι θα μπορούσε να αναλύσει την κατάσταση καταλήγοντας στην ακόλουθη ρεαλιστική περιγραφή: Η διευθύντρια διοικεί με κύριο εργαλείο της τον εκφοβισμό των υφισταμένων της συμπεριλαμβανομένου και του προϊσταμένου που δεν τολμά να της εκφράσει τις αντιρρήσεις του για την συμπεριφορά της προς την Μιρέλλα.

Ορισμένοι από τους υπόλοιπους υφιστάμενούς της για να της είναι αρεστοί ακολουθούν την συμπεριφορά της προς την Μιρέλλα ενώ οι υπόλοιποι την υποστηρίζουν σιωπηλά, καθώς φοβούνται να της εναντιωθούν. Δεν υπάρχει κανενός είδους επικοινωνία στο τμήμα και η Μιρέλλα δέχεται μία μορφή εκφοβισμού χωρίς η ίδια να μπορεί να εξηγήσει τα αίτια.

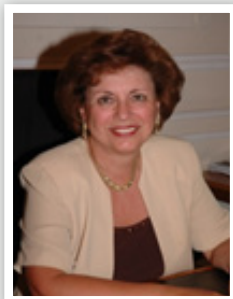
Το Τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να αναζητήσει τα αίτια που μπορεί να προέρχονται από τις ακόλουθες αιτίες:

- i.* Η προϊσταμένη και μέρος της ομάδος να δυσανασχετούν λόγω των αυξημένων προσόντων της Μιρέλλας.
- ii.* Η προϊσταμένη που είναι αυταρχικός χαρακτήρας να έχει μάθει να επιβάλλεται με τον φόβο και ενίοτε την ταπεινωτική συμπεριφορά σε νεότερους υφισταμένους.
- iii.* Η προϊσταμένη να ζηλεύει την καλή συνεργασία που υπάρχει μεταξύ του προϊσταμένου και της Μιρέλλας και ίσως να αισθάνεται ότι απομονώνεται ή ότι μελλοντικά μπορεί να δημιουργηθεί μέτωπο εναντίον της.



Η ανωτέρω ανάλυση θα πρέπει να τεθεί υπόψη της ανώτατης διοίκησης και να αναζητηθεί λύση είτε με παρέμβαση εκ των άνω, είτε μέσω εξειδικευμένου coach που θα αναλάβει να βελτιώσει το διοικητικό στυλ της δ/ντριας και να ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα μέλη της οικονομικής δ/σης της εταιρίας.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Νάνσυ Παπαλεξανδρή είναι Ομ. Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διετέλεσε Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού (2001-2007) και εκπρόσωπος της Ελληνικής Συνόδου Πρυτάνεων στην Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων.

Έχει ιδρύσει και έχει διευθύνει το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (2002-2011) στο οποίο συνεχίζει να δραστηριοποιείται ως Ακαδημαϊκή Συντονίστρια.

Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων και έλαβε Masters από το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης (ΗΠΑ) και Διδακτορικό (PhD) από το Πανεπιστήμιο του Bath (Αγγλία). Έχει διδάξει σε Προπτυχιακά και Μεταπτυχιακά Προγράμματα του ΟΠΑ, του Πανεπιστημίου Κύπρου και του Ελληνικού Διεθνούς Πανεπιστημίου, καθώς και ως επισκέπτρια σε Πανεπιστήμια του εξωτερικού.

Είναι συγγραφέας βιβλίων και άρθρων σε διεθνή περιοδικά, συμμετέχει σε διεθνείς μελέτες για τη συγκριτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, την Οργανωσιακή Κουλτούρα και την Ηγεσία και έχει οργανώσει μία σειρά από διεθνή συνέδρια. Είναι Πρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Γυναικών Πανεπιστημιακών (ΕΛΕΓΥΠ).



Γνωμοδότηση 3

Γράφει
η **Σοφία**
Ηλιοπούλου

*BU MANAGER
IMS HEALTH*

1.
*Τι θα προτείνετε
στη Μιρέλλα
να κάνει από εδώ
και πέρα;*

Η Μιρέλλα θα πρέπει να εκμεταλλευτεί αυτή την δυσάρεστη κατάσταση προς όφελός της εμπλουτίζοντας την επαγγελματική της φαρέτρα με γνώση, εμπειρία και πολύ δύναμη. Μπορεί να επιδείξει μια σειρά από επαγγελματικά προτερήματα που έρχονται σε αντίθεση με τα όσα μέχρι τώρα μάλλον θέλει να πιστεύει η Διευθύντριά της για εκείνη όπως για παράδειγμα, δύναμη, αποφασιστικότητα, εύρεση λύσεων, επαγγελματισμό, εξυπνάδα, αυτοπεποίθηση. Το σημαντικό ερώτημα είναι με ποιο τρόπο μπορεί να επιτευχθεί αυτό;

*«Μπορεί να
εκμεταλλευτεί
την τεχνολογία»*

Για παράδειγμα, εάν επαναλαμβάνονται οι απαιτήσεις της Διευθύντριας για συγκεκριμένα θελήματα μπορεί να εκμεταλλευτεί την τεχνολογία. Μέσα στα θελήματα είναι και η εξόφληση λογαριασμών άρα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία και να την ενημερώσει πως με το πάτημα ενός κουμπιού μπορεί να το φέρει σε πέρας σε ένα λεπτό.

Σίγουρα υπάρχει πιθανότητα η διευθύντριά της να θυμώσει με αυτή την εξέλιξη αλλά σίγουρα θα της έχει αποδείξει με πολύ αποτελεσματικό τρόπο τις ικανότητές της. Αυτή η μικρή νίκη της Μιρέλλας θα είναι αποτέλεσμα μίας πράξης και όχι αποτέλεσμα απραξίας.



Αποφεύγοντας τη σύγκρουσή άμεσα- συνήθως κάτι επίπονο και δύσκολο για έναν νέο επαγγελματία- έχει αποδείξει πως έχει ψυχή και «δημιουργικό θράσος», ας μου επιτραπεί η έκφραση.

2.
*Τι μπορεί να κάνει
το Τμήμα ΔΑΔ
για να
προλαμβάνονται
αυτές
οι πρακτικές;*

Το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να κάνει αυτό που είναι μέσα στο σκοπό και στο ρόλο του και που προφανώς δεν το έχει φέρει σε πέρας στη συγκεκριμένη περίπτωση. Έχοντας εργασιακή εμπειρία σε άλλες διοικητικές λειτουργίες, πιστεύω πως το τμήμα ΔΑΔ, θα πρέπει να κάνει αυτό που ξέρει καλύτερα.

Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια.

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων.

Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

- 1. Να πληροφορεί και να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευτούν*
- 2. Να οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες*

3. Να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
4. Να διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και να ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
5. Να εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων
6. Να εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

Γιατί είναι σημαντικά τα παραπάνω ?

Γιατί κανείς δεν θέλει :

- οι εργαζόμενοί του να μην δουλεύουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο
- να προσλάβει λάθος άνθρωπο για μια δουλειά
- να αντιμετωπίζει συχνή εναλλαγή προσωπικού
- να ανακαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν ότι καλύτερο μπορούν
- να βλέπει την επιχείρησή του να οδηγείται στα δικαστήρια επειδή εφάρμοσε πρακτικές διακρίσεων ή εκφοβισμού
- να εφαρμόζει οποιαδήποτε μη δίκαιη πρακτική εργασίας

Εδώ, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως το τμήμα ΔΑΔ οφείλει και πρέπει να είναι σύμμαχος της ισότητας των επαγγελματικών σχέσεων και εχθρός της ανισότητας σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα

Η Σοφία Ηλιοπούλου κατέχει την θέση της BU Manager του τμήματος της έρευνας αγοράς στην IMS Health που εξειδικεύεται στην Φαρμακευτική αγορά από τον Μάρτιο του 2014 μέχρι και σήμερα. Η Σοφία ασχολείται και εργάζεται στον τομέα της Έρευνας Αγοράς τα τελευταία 17 χρόνια (από το 1999) έχοντας ενασχοληθεί με τους κλάδους των καταναλωτικών προϊόντων αλλά και με των φαρμακευτικών ειδών. Τα τελευταία 10 χρόνια ηγείται της ομάδας Client Service στις εταιρίες που εργάζεται έχοντας την ευθύνη για λογαριασμούς όπως η Vodafone, Unilever, Ferrero, J&J, Chipita, Pepsico, Interamerican, Toyota, Eurobank, Astra Zeneca, Roche, Sanofi, GSK, MSD κα. Είναι κάτοχος MSc στην Επιχειρησιακή Έρευνα από το πανεπιστήμιο LSE.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει
η **Ζωή**
Τζίκου

ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1.
*Τι θα προτείνατε
στη Μιρέλλα
να κάνει από εδώ
και πέρα;*

Η Μιρέλλα βρίσκεται μπροστά σε μία δύσκολη κατάσταση, καθώς θα πρέπει να πάρει μια απόφαση σχετικά με την παραμονή της ή όχι στην εταιρεία. Είναι γεγονός πως τέτοιες άσχημες συμπεριφορές είναι συχνές απέναντι σε άτομα νεαρής ηλικίας και νεοεισερχόμενα σε μια εταιρεία, παρόλο τα προσόντα που μπορεί να έχουν. Από τη στιγμή που η Μιρέλλα βρίσκεται σε μια εταιρεία που αποτελεί από τις πρώτες τις επιλογές και μέσω της υποστήριξης που της παρέχεται από τον προϊστάμενό της μπορεί συνεχώς να μαθαίνει και να εξελίσσεται στο αντικείμενό της καλό θα ήταν να προσπαθήσει πρώτα να διαχειριστεί τη σχέση τη με τη γενική διευθύντρια μήπως μπορέσει να παραμείνει στην εταιρεία και αν αυτό δεν γίνει εφικτό, τότε να αποχωρήσει.

«*να μεταφέρει
μια καλύτερη
εικόνα*»

Αρχικά, θα μπορούσε να συζητήσει την κατάσταση με τον προϊστάμενό της, έτσι ώστε να προσπαθήσει αυτός να μεταφέρει μια καλύτερη εικόνα στη γενική διευθύντρια για την ίδια, την επίδοσή της αλλά και την πιθανή εξέλιξη που μπορεί να έχει, εφόσον πρόκειται για μία πολύ καλή εργαζόμενη και ο ίδιος το αναγνωρίζει. Επίσης, μια επόμενη κίνηση θα ήταν να προσεγγίσει η ίδια τη γενική διευθύντρια, ζητώντας πρώτα μια ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοσή της (έτσι ώστε να μπο-

ρέσει να δει ξεκάθαρα ποια είναι η άποψή της και πώς αυτή συνδέεται με τη συμπεριφορά της διευθύντριας) και στη συνέχεια τι στόχους αναμένει η διευθύντρια από αυτήν να πετύχει. Συζητώντας τα παραπάνω, θα μπορούσε να διαλευκανθεί αν η διευθύντρια θεωρεί πως η Μιρέλλα δεν μπορεί να τα καταφέρει στη θέση εργασίας της και γι' αυτό την βάζει να κάνει συνεχώς να κάνει κατώτερες δουλειές ή αν αυτό γίνεται για κάποιο άλλο λόγο. Μία τρίτη κίνηση που θα μπορούσε να κάνει η Μιρέλλα θα ήταν να απευθυνθεί στο τμήμα ΔΑΔ και να έρθει σε επαφή με αυτών που ασχολείται με τη διαπραγμάτευση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων ή αν υπάρχει κάποιος που να παρέχει συμβουλευτική στους εργαζομένους, έτσι ώστε να πάρει και από εκεί συμβουλές για το πώς θα κινηθεί.

Τέλος, η συμβουλή που θα της δινόταν είναι να κάνει το καλύτερο που μπορεί, να δώσει τον καλύτερό της εαυτό και να συνεργάζεται περισσότερο με τη γενική διευθύντρια έτσι ώστε να μπορέσει να δει και η ίδια την πραγματική της αξία. Ο λόγος που προτείνεται στην Μιρέλλα να προσπαθήσει να παραμείνει στην εργασία της είναι το δύσκολο εργασιακό περιβάλλον που υπάρχει στις μέρες μας, το οποίο καθιστά πολύ δύσκολη την εύρεση εργασίας σε μια ανάλογη εταιρία. Εάν, όμως, τα πράγματα δεν αλλάξουν προς το καλύτερο και παραμείνει η κατάσταση ως έχει, θα πρέπει να αλλάξει εταιρία καθώς από κάποιο σημείο και μετά δε θα έχει να της προσφέρει κάτι μια θέση εργασίας στην οποία κάνει κατώτερα των καθηκόντων της πράγματα και δεν υπάρχουν πιθανότητες εξέλιξης.

2.
*Τι μπορεί να κάνει
το Τμήμα ΔΑΔ
για να
προλαμβάνονται
αυτές
οι πρακτικές;*

Τέτοιου είδους φαινόμενα παρουσιάζονται σε οργανισμούς που είτε δεν έχουν σωστό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ή δεν έχουν συνδεδεμένο το σύστημα με τις προαγωγές, τις αμοιβές και όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες που χρησιμεύει. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο όλες οι λειτουργίες ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους προκειμένου να υπάρχει μία εύρυθμη λειτουργία στην επιχείρηση αλλά και σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της.

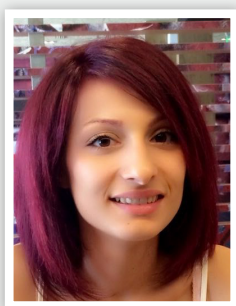
Στη συγκεκριμένη εταιρεία η ΔΑΔ πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα αξιολόγησης και βάσει αυτού να κρίνεται η απόδοση των εργαζομένων αλλά και η μετέπειτα εξέλιξή τους (π.χ. προαγωγές, περαιτέρω εκπαίδευση κ.ο.κ.). Η εισαγωγή όμως αυτού του συστήματος, σημαίνει την αλλαγή στον τρόπο που λαμβάνονται η αποφάσεις, και εν ολίγοις αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει αλλαγή σε ολόκληρη την κουλτούρα της επιχείρησης.

«**θα πρέπει να βρει τους ανθρώπους κλειδιά μέσα στην επιχείρηση**»

Συμπερασματικά, λοιπόν, η ΔΑΔ θα έπρεπε αρχικά να προετοιμάσει το ανθρώπινο δυναμικό της έτσι ώστε να δεχτεί όσο το δυνατόν περισσότερο εύκολα την αλλαγή (και να αποφύγει μεγάλη αντίσταση σε αυτή) και στη συνέχεια να εισάγει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης συνδεδεμένο με όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Πρόκειται, λοιπόν, για μια διαδικασία Change Management, όπου η ΔΑΔ θα πρέπει να βρει ανθρώπους κλειδιά μέσα στην επιχείρηση (τους φορείς δηλαδή της αλλαγής) που θα υποστηρίξουν τη διαδικασία αυτή, θα βοηθήσουν να επιφέρει την αλλαγή και θα αφουγκραστούν τις τυχόν συγκρούσεις και αναταράξεις μέσω της πληροφόρησης του προσωπικού.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ζωή Τζίκου, είναι τελειόφοιτη του Μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Οι βασικές της σπουδές είναι στον τομέα της Ψυχολογίας.

Έχει εργαστεί σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα τα οποία σχετίζονται και με τους δύο τομείς σπουδών της. Πιο συγκεκριμένα, έχει εργαστεί ως καθηγήτρια μαθημάτων ψυχολογίας σε ΙΕΚ, ως βοηθός του υπευθύνου προσωπικού σε εστιατόριο για μερικά χρόνια και τέλος, έχει κάνει την πρακτική της στην εταιρεία Manpower στο τμήμα επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

