

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5TH CASE STUDY

Απολύσεις

Γνωμοδοτήσεις:

Μ. ΛΑΜΠΡΟΥ | Κ. ΤΖΕΛΕΠΗ

Μ. ΜΥΛΩΝΑ | Ε. ΠΟΣΤΑΝΤΖΗΣ-ΣΑΜΑΡΑΣ



CASE
STUDY
SERIES

HR CASE STUDY SERIES

5TH CASE STUDY

Απολύσεις

Γνωμοδοτήσεις:

Μ. ΛΑΜΠΡΟΥ | Κ. ΤΖΕΛΕΠΗ

Μ. ΜΥΛΩΝΑ | Ε. ΠΟΣΤΑΝΤΖΗΣ-ΣΑΜΑΡΑΣ

Περιεχόμενα:

3 Editorial

4 Η Ιστορία

Γνωμοδοτήσεις

6 Μ. Λάμπρου

10 Κ. Τζελέπη

14 Μ. Μυλωνά

17 Έ. Ποστάντζης-Σαμαράς

Editorial

Γράφει
η **Μαρία
Βακόλα**

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



‘Όποιος δεν έχει απολύσει και δεν έχει απολυθεί’ δεν μπορεί να καταλάβει τη διαδικασία αυτή, ισχυρίζονται πολλά στελέχη δίνοντας έμφαση στην επίπονη αυτή διαδικασία. Οι απολύσεις έχουν αυξηθεί στα χρόνια της κρίσης και αυτό το τεύχος μπορεί να αποτελέσει μια καλή αφορμή για συζήτηση και σκέψη. Η μελέτη περίπτωσης της πρώτης έκδοσης για το 2017 περιγράφει τον τρόπο που ένας μάνατζερ χειρίστηκε την απόλυση ενός συνεργάτη του. Ο λόγος είναι καθαρά οικονομικός και δεν έχει να κάνει με την απόδοση του απολυόμενου.

Οι γνωμοδοτήσεις επικεντρώνονται σε θέματα χειρισμών της εταιρείας του μάνατζερ που φαίνεται να εκτελεί αποφάσεις παρά να τις επηρεάζει καθώς και θέματα διαπροσωπικών ικανοτήτων αφού σε μια απόλυση και τα δύο μέρη έρχονται σε πολύ δύσκολη θέση. Η θέση αυτού που απολύει είναι ακόμα δυσκολότερη σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης αφού θα πρέπει να χάσει έναν πολύτιμο συνεργάτη χρόνων χωρίς να είναι σε θέση να εξηγήσει επαρκώς τις αιτίες.

Σας ευχαριστώ για τα σχόλια που λαμβάνω από εσάς σε κάθε έκδοση μελέτης περίπτωσης και θα ήθελα να ξέρετε πως είναι πάντοτε καλοδεχούμενα στο mnakola@aueb.gr

Καλή ανάγνωση

Μαρία Βακόλα

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ

Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

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

Ο Γιάννης κοιτούσε πολύ ώρα την οθόνη του υπολογιστή του. Σήμερα είναι μια μέρα στην δουλειά που σίγουρα θα ήθελε να αποφύγει. Τα τελευταία χρόνια της κρίσης, ως τεχνικός διευθυντής μια ιδιωτικής εταιρείας είχε βρεθεί στη θέση να απολύσει υφισταμένους του. Πάντα του δημιουργούσε φόβερó άγχος ακόμα και όταν οι απολύσεις βασιζόνταν σε φτωχή απόδοση ή έλλειψη ικανοτήτων.

Αυτή τη φορά όμως τα πράγματα είναι διαφορετικά. Θα πρέπει να απολύσει έναν υφιστάμενό του με τον οποίο συνεργάζονται πολλά χρόνια τώρα και που πάντα έβρισκε την απόδοσή του να είναι σε πολύ καλό επίπεδο. Κοιτάζει το τηλέφωνο και τρέμει στην ιδέα να τον καλέσει στο γραφείο του αφού η απόφαση αυτή πάρθηκε χωρίς τη δική του συγκατάθεση και στα πλαίσια αυστηρών περικοπών λόγω οικονομικής κρίσης. Θυμάται πως στη συνάντηση με τους υπόλοιπους διευθυντές και με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού υπεραμύνθηκε της καλής απόδοσης του υφισταμένου του, της εμπειρίας του και της καλής συνεργασίας χρόνων. Χρησιμοποίησε επιχειρήματα όπως ότι το τμήμα του έχει υποστεί τις περισσότερες απώλειες, πως δεν μπορούν να χάνουν τόσο καλούς επαγγελματίες και πως το ηθικό της υπόλοιπης ομάδας θα επηρεαστεί τόσο πολύ που δεν είναι σίγουρος πως θα έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί η εταιρεία. Δυστυχώς όλοι οι υπόλοιποι διευθυντές είχαν βρεθεί σε παρόμοια θέση και έτσι τα επιχειρήματα του έπεσαν στο κενό αφού η λογική ήταν πως ήρθε και η 'σειρά' του δικού του τμήματος να χάσει ανθρώπους με εξαιρετική



απόδοση επειδή 'στοιχίζουν' ακριβά.

Μόλις χτύπησε η πόρτα του γραφείου, ο Γιάννης κατάλαβε πως δεν έχει άλλη επιλογή από το να μεταφέρει τα άσχημα νέα όσο πιο ψύχραιμα γίνεται. Του ζήτησε να καθίσει και στη συνέχεια του είπε:

-Σε κάλεσα στο γραφείο μου γιατί δυστυχώς από σήμερα δεν ανήκεις στο δυναμικό της εταιρείας μας. Λυπάμαι πάρα πολύ για αυτό. Δυστυχώς η εταιρεία αποφάσισε επιπλέον περικοπές και αυτή η απόφαση αφορά και στη δική σου θέση. Προσωπικά, θέλω να σε ευχαριστήσω και να σου πω πως είναι και για μένα πάρα πολύ δύσκολο αφού τα τόσο χρόνια συνεργασίας μας ήταν ουσιαστικά. Καταλαβαίνω πως νιώθεις.

Η έκφραση απογοήτευσης και η σιωπή που ακολούθησε έκαναν τα πράγματα για το Γιάννη ακόμα πιο δυσάρεστα. Θα προτιμούσε να του πει κάτι θυμωμένα ή ακόμα και να τον βρῖσει ή να τον ρωτήσει 'γιατί' με έντονο ύφος. Εκείνος απλώς έβαλε τα χέρια στο κεφάλι και κοίταζε το πάτωμα. Ο Γιάννης συνέχισε:

-Δεν έχω κάτι άλλο να σου πω. Δυστυχώς έτσι είναι τα πράγματα και μπορεί να συμβεί σε όλους μας. Θα επικοινωνήσει το τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μόλις πάς στο γραφείο σου.

Σηκώθηκε και έφυγε χωρίς να τον κοιτάξει. Ο Γιάννης έπρεπε να περιμένει αυτή την αντίδραση αφού ήταν πάντα ένας άνθρωπος ρεαλιστής και χαμηλών τόνων. Ξέρει πως η ηλικία του θα τον δυσκολέψει να βρει μια θέση που να του ταιριάζει.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει
η **Μαρίκα**
Λάμπρου

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ
ΣΤΗΝ ΚΑΥΚΑΣ ΑΕ

«Ο Γιάννης δεν είναι καθόλου έτοιμος (εκπαιδευμένος;) να αναλάβει τον πλήρη κύκλο των ευθυνών ενός manager»

Τα αυγά πρέπει να τα σπάμε (για να κάνουμε ομελέτα) όχι να τα κοιτάμε με δέος και αποτροπιασμό.

Για όσους έχουμε ζήσει εντός των επιχειρήσεων τα χρόνια της κρίσης, το συγκεκριμένο case study είναι εξαιρετικά «δικό» μας. Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο όλοι έχουμε κάποια παρόμοια εμπειρία καθήμενοι στη μια ή την άλλη πλευρά. Και οι δύο «καρέκλες» είναι επώδυνες. Είναι προφανώς απογοητευτικό για κάποιον να απολύεται, αλλά είναι και βασανιστικό για αυτόν που απολύει.

Η περίπτωση του Γιάννη είναι μια πολύ συνηθισμένη περίπτωση, ένας συνδυασμός ατυχών συγκυριών, αναπόφευκτων συνεπειών - προερχόμενων από το μακρο-οικονομικό περιβάλλον, αλλά και βαθιών εσωτερικών δυσλειτουργιών του ίδιου απaráλλακτου συστήματος δεκάδων επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου.*

Πιο συγκεκριμένα:

Ο Γιάννης δεν είναι καθόλου έτοιμος (εκπαιδευμένος;) να αναλάβει τον πλήρη κύκλο των ευθυνών ενός manager (και η απόλυση αποτελεί μέρος αυτών). Εύλογο είναι να υποθέσουμε ότι με την ίδια έλλειψη θάρρους αντιμετωπίζει τα διάφορα θέματα και ότι δυσκολεύεται στο να δώσει ειλικρινές feedback στους υφισταμένους του, κυρίως όταν αυτοί δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα. Αυτό όμως είναι εξαιρετικά βλαπτικό και για τους ανθρώπους και για τον οργανισμό. Ο Γιάννης κάνει απίστευτο κακό στον οργανισμό χωρίς να το επιδιώκει και - το χειρότερο - χωρίς να το αντιλαμβάνεται.

«Ο Γιάννης
επιλέγει να
φερθεί ως απλός
«εκτελεστής»
αποφάσεων
άλλων»

Δυστυχώς αυτό αποτελεί συχνά εγγενή συμπεριφορά. Κάποιοι το ξεπερνούν (το αλλάζουν) ερχόμενοι σε επαφή με δύσκολες καταστάσεις. Κάποιοι ποτέ. Όλο το μυστικό είναι η δύναμη ψυχής που χρειάζεται να έχει κάποιος για να δει την πραγματικότητα χωρίς να την ωραιοποιεί και να αντιληφθεί ότι είναι και δική του υποχρέωση να κάνει κάτι για αυτήν. Τότε μόνο μπορεί να επικοινωνήσει ειλικρινά, χωρίς φόβο, και το σημαντικότερο, να δει το μακροπρόθεσμο και ευρύτερο όφελος μιας – προσωρινά – σκληρής απόφασης.

Αρνείται να βάλει τον εαυτό του στη θέση αυτού που (συν) διοικεί, δηλαδή αυτού που συμμετέχει σε αποφάσεις οι οποίες αφορούν το μέλλον της εταιρείας. Ο Γιάννης επιλέγει να φερθεί ως απλός «εκτελεστής» αποφάσεων άλλων. Αλλά τότε δεν είναι manager.

Οι managers συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υποστηρίζουν τις απόψεις τους, εκφράζουν τις διαφωνίες τους, ΑΚΟΥΝΕ τις διαφορετικές απόψεις και στο τέλος συντάσσονται με τις αποφάσεις, ακόμα και όταν διαφωνούν. Διαφορετικά οι εταιρείες θα ήταν «γκρουπούσκουλα» και όχι δομημένοι οργανισμοί με κοινές αρχές και στόχους.

Συνάγεται από το κείμενο ότι η λογική της «κυλιόμενης» ευθύνης (η «καυτή πατάτα» που πετιέται από χέρι σε χέρι) ακολουθείται ευρύτατα στη συγκεκριμένη εταιρεία («σήμερα θα την πληρώσω εγώ, αύριο εσύ»). Αυτό δείχνει ότι δεν υπάρχουν κριτήρια βάσει των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις και μάλιστα οι πιο δύσκολες.

«...κάνει, όμως, το λάθος να ξεκινήσει από τη συνέπεια που καλείται να υποστεί ο εργαζόμενος (απόλυση) και όχι από την αιτία που την προκάλεσε.»

Η ύπαρξη σταθερών και - κυρίως - κοινά αποδεκτών κριτηρίων αποτελεί κομβικό πυλώνα για κάθε υγιώς σκεπτόμενη επιχείρηση.

Παρά το φόβο του, ο Γιάννης, χρησιμοποιεί λέξεις προσεκτικά διαλεγμένες - πιθανότατα η γλώσσα του σώματος θα προδίδει κάπως το άγχος του - αλλά κάνει, όμως, το λάθος να ξεκινήσει από τη συνέπεια που καλείται να υποστεί ο εργαζόμενος (απόλυση) και όχι από την αιτία που την προκάλεσε. Ο εργαζόμενος δεν ακούει τίποτα μετά την πρώτη φράση («από σήμερα δεν ανήκεις στο δυναμικό της εταιρείας μας»), δεν μπορεί και δεν θέλει. Φεύγει με πικρία και χωρίς να έχει απαντημένο το «γιατί σε μένα;».

Κάθε επικοινωνία στο επαγγελματικό περιβάλλον και πολύ περισσότερο όταν έχει να κάνει με το μέλλον ανθρώπων πρέπει να ακολουθεί τον κανόνα «αιτίας - αιτιατού». Πρώτα δίνουμε τη μεγάλη εικόνα (που αφορά έναν ολόκληρο οργανισμό, μια αγορά, έναν κλάδο) και μετά αναφερόμαστε στις συνέπειες αυτής επί συγκεκριμένων ανθρώπων. Γίνεται έτσι καλύτερα κατανοητό (καθότι αντικειμενικά στοιχειοθετημένο) και άρα ευκολότερα αποδεκτό, το γεγονός ότι το όφελος της ευρύτερης ομάδας είναι πιθανό (συχνά αναγκαστικό) να περνάει μέσα από μια βλαπτική μεταβολή για κάποιο μέλος της. Όσο κυνικό και να ακούγεται, στο τέλος η συνολική ευρωστία της «μεγάλης» ομάδας έχει σημασία.

*...η ενδελεχής ανάλυση των οποίων θα μπορούσε να καλύψει δεκάδες σελίδων.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαρίκα Λάμπρου είναι Γενική Διευθύντρια στην ΚΑΥΚΑΣ ΑΕ από τον Φεβρουάριο του 2017, Χημικός Μηχανικός και κάτοχος MBA.

Διαθέτει 27ετή εμπειρία σε υψηλές διοικητικές θέσεις πολυεθνικών και ελληνικών εταιρειών (Bosch-Siemens, HP, Microsoft, SingularLogic), κυρίως στον τομέα των τεχνολογιών Πληροφορικής.

Είναι μέλος του ΔΣ της ΕΑΣΕ & Συντονίστρια της Ομάδας Δράσης Γυναικών της ΕΑΣΕ, επίσης μέλος της Επιτροπής WiB του Ελληνο-Αμερικανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου. Έχει διατελέσει Coach στο Δίκτυο Παραγωγικότητας του ΣΕΒ, και μέλος του ΔΣ του ΣΕΠΕ.

Γράφει άρθρα και δίνει διαλέξεις γύρω από θέματα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος. Συμβουλεύει εθελοντικά γυναίκες και νέους που αναζητούν διέξοδο στα επαγγελματικά τους όνειρα.

Είναι αφοσιωμένη στις αρχές της ηγεσίας με ενσυναίσθηση και της υγιούς επιχειρηματικότητας.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει
η **Κρύστα**
Τζελέπη

*MANAGING PARTNER
THE TREASURE LAB LTD.*

Παρά τη δυσκολία της κατάστασης, υπάρχουν διάφορα ερωτήματα που μπορούμε να θέσουμε, σχετικά με το χειρισμό του Γιάννη, στα διαφορετικά στάδια της διαδικασίας της απόλυσης αυτού του ικανού στελέχους.

1.
**Τι έκανε ο Γιάννης
πριν αποφασιστεί
η συγκεκριμένη
απόλυση;**

Γνωρίζουμε ότι υπερασπίστηκε τον άνθρωπο, την απόδοσή του και το τμήμα του. Χωρίς να γνωρίζουμε όλο το πλαίσιο, τα νούμερα, τους συγκεκριμένους ανθρώπους ή το συγκεκριμένο εργασιακό σύστημα, θα προτείναμε να το «πάλευε» πιο ενεργά, με μεγαλύτερη σκέψη και προσπάθεια, να αρθεί στο ύψος των περιστάσεων, να δείξει αυτό που ονομάζουμε management courage. Θα θέλαμε να επιχειρούσε εκ των προτέρων, σε συνεργασία με την ομάδα του, το HR, η με το Γενικό Διευθυντή να σχεδιάσει μία αντιπρόταση που θα τους εξοικονομούσε με το παραπάνω το μισθολογικό κόστος. Άλλωστε, γνωρίζουμε ότι η περικοπή μισθών και προσώπων αποτελεί αρκετές φορές τη πιο σύντομη λύση, ενώ μπορεί να υπάρχουν εναλλακτικές, που απαιτούν όμως σκέψη, προσπάθεια, σχεδιασμό και χρόνο.

2.
**Τι θα μπορούσε να
διαπραγματευθεί
στα πλαίσια της
συγκεκριμένης
απόλυσης;**

Δεν γνωρίζουμε από την περιγραφή του case study τι απολαβές θα ελάμβανε το συγκεκριμένο στέλεχος. Παρόλο που αυτή είναι μία υπευθυνότητα του HR, θα μπορούσε ο Γιάννης, σε συνεργασία με το HR, να ζητήσει κάποια πράγματα για το στέλεχος, που να «απαλύνουν» την κατάσταση. Υπάρχει μία σειρά πραγμάτων που ίσως λειτουργούσαν θετικά στη συγκεκριμένη περίπτωση, μεταξύ των οποίων:

- Μία μεταβατική περίοδος μερικών μηνών, όπου το στέλε-

χος θα είχε το χρόνο να προετοιμαστεί ψυχολογικά γι'αυτή τη φάση & να σχεδιάσει σταδιακά τα επόμενά του βήματα. Αυτό θα γινόταν με δομημένη υποστήριξη από εταιρία εξειδικευμένων συμβούλων outplacement, career coaches.

- Ένα οικονομικό «πακέτο» καλύτερο από τη νόμιμη αποζημίωση, που να συνοδεύεται από κάποιες άλλες ευκολίες, όπως το να διατηρήσει για ένα χρονικό διάστημα π.χ. την ομαδική ασφάλιση, να αγοράσει έναντι μικρότερου τιμήματος το εταιρικό αυτοκίνητο, να κρατήσει άλλες παροχές για την οικογένειά του για ένα χρόνο κ.α.

Μικρά πράγματα που δείχνουν ακόμη και σε αυτή τη φάση, μία ανθρώπινη φροντίδα από την πλευρά της εταιρίας.

3.

Τι θα μπορούσε να κάνει μετά την απόλυση, αν αυτή δεν απεφεύγετο;

Ο Γιάννης θα μπορούσε να διατηρήσει μία επαφή με το στέλεχος, αναζητώντας τον κατά διαστήματα και μαθαίνοντας από τον ίδιον τι κάνει και πώς προχωράει. Θα μπορούσε να τον βοηθήσει επίσης με δικές του επαφές στην αγορά εργασίας, αλλά και να ζητήσει σχετική βοήθεια από το HR και το Γενικό Διευθυντή. Απαντώντας στο γενικότερο ερώτημα του πώς πρέπει να χειρίζεται μία εταιρία τις απολύσεις, τα παραπάνω που προτάθηκαν για το Γιάννη και το μέλος της ομάδας του αποτελούν ένα παράδειγμα.

Επιπρόσθετα, θα λέγαμε ότι:

Μία εταιρία, ακόμη και όταν διανύει μία δύσκολη περίοδο και τελικά αναγκάζεται να απολύσει, δίνει συγκεκριμένα μηνύματα στους εργαζόμενους που παραμένουν, αλλά και στην ευρύτερη αγορά. Με τον τρόπο που διαχειρίζεται αυτή τη δυσκολία, ξα-

ναγράφει την ιστορία της προς το καλύτερο ή το χειρότερο.

Πριν φτάσει στο σημείο των απολύσεων,

- χρειάζεται συχνή, ξεκάθαρη και αξιόπιστη επικοινωνία από το top management, προκειμένου τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις δυσκολίες της εταιρίας, στο βαθμό που επιτρέπει του καθενός ο ρόλος και οι υπευθυνότητες. Εδώ παίζει ρόλο η ποιότητα και το ήθος της ηγεσίας.
- χρειάζεται να έχουν προηγηθεί συστηματικές κινήσεις σχεδιασμού εναλλακτικών λύσεων, στις οποίες μπορεί να συμμετέχουν ειδικές ομάδες μέσα από την εταιρία
- χρειάζεται οι απολύσεις να γίνουν με λογικά κριτήρια που «βγάζουν νόημα» σε όλους
- χρειάζεται να γίνει συναινετικά, ακόμη και η κίνηση μίας μαζικής μείωσης μισθών, αντί για απολύσεις, όπως έχουμε δει σε εταιρίες στο εξωτερικό.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Κρύστα Τζελέπη, *Managing Partner* της *Treasure Lab Ltd.*, προέρχεται από το χώρο του *HR line mgmt*, έχοντας εργαστεί σε ρόλους όπως *HR Mgr Marks & Spencer, Country Training Mgr Citibank* κλπ. Τα τελευταία 12 χρόνια εξειδικεύεται στο χώρο της ανάπτυξης στελεχών, με κύριο άξονα το *coaching*. Σχεδιάζει με τους συνεργάτες της προγράμματα καινοτόμα, πρακτικά, με βήματα και απτά αποτελέσματα-ROI. Εκατοντάδες στελέχη μεγάλων εταιριών έχουν συμμετάσχει σε τέτοια προγράμματα απο εταιρίες όπως: *Alpha Bank, British American Tobacco, BIC Viorex, Eurobank FPS, Lafarge, Papastratos- PMI, Roche Pharma* κλπ. Η Κρύστα Τζελέπη είναι *International Faculty Member* των *SolutionSurfers* Ελβετίας, *Associate* της *Penna UK*, ιδρυτικό μέλος του *Hellenic Coaching Association*, μέλος του *International Coach Federation* & μέλος του ΣΔΑΔΕ.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει
η **Μάρθα**
Μυλωνά

*STRATEGIC ADVISOR-FORMER PRESIDENT GREEK
PEOPLE MANAGEMENT ASSOCIATION*

1.
*Τι έκανε ο Γιάννης
πριν αποφασιστεί
η συγκεκριμένη
απόλυση;*

Η περίπτωση του Γιάννη αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση ατόμου που αφήνεται να τον ορίζουν τα γεγονότα χωρίς ο ίδιος να έχει θέση και άποψη για αυτά. Δεν διαθέτει ηγετικές ικανότητες και δεν στηρίζει την ομάδα του με επαγγελματισμό.

Δεν δείχνει να εργάζεται σε ένα δομημένο επαγγελματικό περιβάλλον με πολιτικές, διαδικασίες, διαφάνεια και αξιολόγηση.

Τα επιχειρήματα που έθεσε στη συνάντηση με τους υπόλοιπους Διευθυντές δεν ήταν στοιχειοθετημένα ούτε ανέφερε αποτελέσματα με αριθμητικούς δείκτες που να αποδείκνυαν το υψηλό επίπεδο των ατόμων της ομάδας του και κυρίως του υφισταμένου με τον οποίο συνεργαζόταν πολλά χρόνια.

Δεν έδωσε καμία πραγματική μάχη για την ομάδα του (ακόμα και για τον πιο στενό του συνεργάτη) και αρκέστηκε σε γενικότητες.

2.
*Τι θα μπορούσε να
διαπραγματευθεί
στα πλαίσια της
συγκεκριμένης
απόλυσης;*

Δεν είχε φροντίσει να προτείνει ουσιαστική αξιολόγηση απόδοσης ούτε αξιοκρατική διαδικασία ακόμα και στην απόλυση και των άλλων υφισταμένων του.

Αυτό που τον διακατείχε ήταν το stress, ο φόβος και όχι η δράση.

Δεν συνεργάστηκε με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ούτε πρότεινε μια πιο επαγγελματική διαδικασία επιλογής των ανθρώπων που θα έπρεπε να απομακρυνθούν.

Στην ανακοίνωση της απόλυσης έπαιξε τον ρόλο απλώς του «επικοινωνιακού μεταφορέα» και έριξε τις ευθύνες ανώνυμα στην Εταιρία.

Γενικά η στάση του ήταν παθητική και όχι ενεργητική και ο ρόλος του σαν τεχνικός διευθυντής απέχει πολύ από έναν ουσι-

αστικό επαγγελματία του κλάδου του.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη στην οποία πέφτει το βάρος της δημιουργίας υποδομών για την αντιμετώπιση πιθανών απολύσεων.

Χωρίς πολιτικές, διαδικασίες και αξιολόγηση δεν μπορεί να υπάρξει διαφάνεια και επαγγελματική αντιμετώπιση ακόμα και των δύσκολων αποφάσεων της λύσης της εργασιακής σχέσης. Απόλυση κατ αρχήν είναι πάντα το τελευταίο βήμα σε μία διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης με ή χωρίς πειθαρχικά μέτρα

Κανονισμοί εργασίας, γραπτές προειδοποιήσεις, πειθαρχικές συνέπειες είναι κάποια από τα μέτρα υποδομής που θα πρέπει να αναπτύσσουν οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να είναι τυπικά και νομικά συμβατές με τις ενέργειες τους.

Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι της διαδικασίας απόλυσης, του κανονισμού εργασίας καθώς επίσης και των δικαιωμάτων και υποχρεώσεών τους.

Στις περιπτώσεις απόλυσης η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει κατ αρχήν

- Να σέβεται και να τηρεί την οικεία νομοθεσία,
- Να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο δίκαια και να ενεργεί με καλή πίστη,
- Να χειρίζεται την διαδικασία του τερματισμού με επαγγελματικό τρόπο και να διαφυλάσσει την αξιοπρέπεια του εργαζόμενου
- Να είναι προσεκτική σχετικά με τις πληροφορίες κοινοποιούνται σε τρίτους ως προς την καταγγελία και

3.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν το τμήμα
της διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού;*

τους λόγους της

- Να φροντίζει για την ψυχολογική υποστήριξη των ατόμων που απομακρύνονται

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να βοηθά αποτελεσματικά την όλη διαδικασία τερματισμού μιας εργασιακής σχέσης ,να καθοδηγεί τη συζήτηση και την ελαχιστοποίηση των πιθανών ζημιών τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων. Αλλά δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη, ούτε να κάνει το καθήκον ευχάριστο για κανέναν από τους εμπλεκόμενους. Πρέπει να ενεργεί με κατανόηση αλλά όχι με συμπάθεια.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει τέλος να μπορεί να διαμορφώσει την κουλτούρα της εταιρείας, όπου οι εργαζόμενοι δεν ζουν με το φόβο και όπου οι διαδικασίες απασχόλησης είναι στο σύνολό τους αξιοκρατικές και δίκαιες.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η Μάρθα Μυλωνά - Οικονομικού είναι πτυχιούχος (Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης) και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Διοικητικό Δίκαιο του Παντείου Πανεπιστημίου. Έχει σπουδάσει Γαλλικό Πολιτισμό στο Πανεπιστήμιο της Σορβόνης, έχει πτυχίο Γραφολόγου από το *Institute de Communication Humaines* του Παρισιού, πτυχίο *Coach* από το *Institute of Human Development* του Λονδίνου και πτυχίο Διαμεσολαβητή εργασιακών θεμάτων από το *ADRg* του Λονδίνου (*Mediator in the workplace*)*

*Με τριάντα χρόνια πείρα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει διατελέσει ανώτατο-διευθυντικό στέλεχος σε Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού μεγάλων Ελληνικών και πολυεθνικών Εταιριών. Μέχρι τον Ιούλιο του 2015 κατείχε για 11 χρόνια τη θέση του *HR Director South Eastern Europe* στον Όμιλο Επικοινωνίας *DDB*.*

*Είναι μέλος του ΣΔΑΔΕ από το 1987, Πρόεδρος του ΔΣ από τον Μάιο του 2008 μέχρι το 2016 και από το 2017 έχει την ιδιότητα ιδιότητα του *Strategic Advisor* στο ΔΣ Επίσης είναι μέλος της Επιτροπής Γυναικών (*WIB*) του Ελληνοαμερικανικού Επιμελητηρίου (2013 μέχρι και σήμερα) Έκτορας Ποσταντζής - Σαμαράς, Τελειόφοιτος ΜΠΣ ΔΑΔ, *HR Intern @ Inditex, Barcelona*.*



Γνωμοδότηση 4

Γράφει
ο Έκτορας
Ποσταντζής-Σαμαράς

ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΣ ΜΠΣ ΔΑΔ, HR INTERN
@ INDITEX, BARCELONA.

«Ο Γιάννης δεν προετοίμασε τη λύση της συνεργασίας»

Οι λόγοι απόλυσης, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, διαφέρουν ανά περίπτωση, ωστόσο, αυτό που σίγουρα δε μεταβάλλεται, είναι η ,συναισθηματικά, άβολη κατάσταση στην οποία περιέρχονται τα διευθυντικά στελέχη, κάθε φορά που καλούνται να ανακοινώσουν σε έναν, μέχρι πρότινος συνάδελφό τους, την αποδέσμευσή του από τα καθήκοντά του.

Πολλές φορές, «κυριευμένοι» από το άγχος, τα αρνητικά συναισθήματα, καθώς και την ανάγκη να αποτινάξουν από πάνω τους, το συντομότερο δυνατό την ευθύνη αυτή, τα ανώτερα στελέχη προβαίνουν σε άκομψες και απότομες ανακοινώσεις, αγνοώντας, εν μέρει, τις αλυσιδωτές συνέπειες που προκύπτουν για τον απολυμένο εργαζόμενο.

Μια συναφής κατάσταση φαίνεται πως αποτελεί και η περίπτωση του Γιάννη, Τεχνικού Διευθυντή μιας επιχείρησης, ο οποίος κλήθηκε, ύστερα από απόφαση της ανώτερης διοίκησης, να απολύσει έναν ικανό και αποτελεσματικό συνεργάτη.

Εξ' όσων προκύπτουν από τη συγκεκριμένη περίπτωση, με μια πρώτη ανάγνωση, διαπιστώνεται πως ο Γιάννης δεν αιτήθηκε στους ανώτερους του, να δοθεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα στον εργαζόμενο Χ, ώστε να αποχωρήσει ομαλά, όσο και στον ίδιο τον Γιάννη, προκειμένου η λύση της συνεργασίας να προετοιμαστεί κατά το βέλτιστο δυνατόν.

Επιπλέον, ο Γιάννης, θα μπορούσε κάλλιστα να υπεραμυνθεί της απόφασης του να στηρίξει την παραμονή του εργαζομένου Χ, προσκομίζοντας μετρήσιμα αποτελέσματα και αξιολογήσεις

«...θα μπορούσε να προτείνει περικοπή του μισθού του αντί απόλυσης...»

απόδοσης του εργαζομένου, ώστε να ισχυροποιήσει τα επιχειρήματά του σε αυτή την άτυπη διαπραγμάτευση και όχι να αρκείται σε προφορικές συζητήσεις. Τέλος, ως ύστατη λύση, ο Γιάννης θα μπορούσε να αντιπροτείνει στην ανώτερη διοίκηση και την επιλογή της περικοπής μέρος των αποδοχών του εργαζομένου Χ, στα πλαίσια της οικονομικής εξυγίανσης του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, αν και ορθώς προβαίνει σε μια λιτή και σύντομη ανακοίνωση της απόλυσης, παρατηρείται πλήρης απουσία σχολίων που θα μπορούσαν να εστιάζουν στα θετικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του εργαζομένου, όπως επίσης και στα όσα προσέφερε όλα αυτά τα χρόνια παρουσίας του στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να γίνει μια προσπάθεια εξισορρόπησης των συναισθημάτων που θα δημιουργηθούν στα πλαίσια αυτής της συζήτησης και η αρχική απογοήτευση και η ψυχρολουσία να δώσει, γρήγορα, την θέση της σε μια πιο αισιόδοξη και θετική οπτική, ώστε ο εργαζόμενος να εξοπλιστεί με την μέγιστη δυνατή αυτοπεποίθηση, αναφορικά με τη δύσκολη συνέχεια που έπεται.

Μεταξύ των άλλων, μια πιο δημιουργική προσέγγιση και με αρκετά οφέλη, για αμφότερες τις πλευρές, θα ήταν η δημιουργία ενός εγχειριδίου, όπου θα κατατοπίσει επαρκώς τον αποχωρήσαντα εργαζόμενο, ως προς τις ανάγκες και τις σύγχρονες τάσεις στην αγοράς εργασίας. Εναλλακτικά, εξίσου ωφέλιμη θα ήταν και μια συμμετοχή του εργαζομένου σε ένα ολιγόωρο workshop, το οποίο θα στοχεύει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων και που θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για σεμινάρια, συνέδρια και επιμορφωτικά προγράμματα, που είναι εναρμονισμένα με τις εξελίξεις.

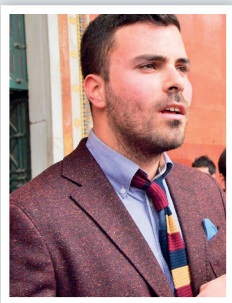
«...μια λανθασμένη διαχείριση μπορεί να βλάψει άμεσα την εταιρική φήμη μιας επιχείρησης...»

Δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός, πως ζούμε σε μια εποχή, πλέον, όπου τα Social Media αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επαγγελματικής και προσωπικής μας ζωής και οι πληροφορίες μεταδίδονται αστραπιαία, γεγονός που σημαίνει, πως μια λανθασμένη διαχείριση μπορεί να βλάψει άμεσα την εταιρική φήμη μιας επιχείρησης. Επομένως, θα ήταν ορθό στη συνάντηση για την ανακοίνωση της απόλυσης, να παρίστα-

ται και κάποιο στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τηρούνται όλες οι νόμιμες πρακτικές και πολιτικές της εταιρείας και να ενημερωθεί λεπτομερώς ο εργαζόμενος για όλα τα επόμενα βήματα της λύσης της μεταξύ τους συνεργασίας.

Εν κατακλείδι, αν και οι απολύσεις και οι υψηλοί δείκτες ανεργίας αποτελούν σημεία των καιρών μας και μια σκληρή πραγματικότητα, αυτό που πρέπει, τουλάχιστον, να διασφαλιστεί, είναι πως η δίκαιη και ίση μεταχείριση που επιδεικνύει μια επιχείρηση σε όλους τους εργαζομένους της, όσο αποτελούν ενεργά μέλη της, οφείλει να έχει μια λογική συνέχεια και κατά την ολοκλήρωση μιας συνεργασίας, προσφέροντας κατάλληλη καθοδήγηση και μια έμπρακτη υποστήριξη στον μέχρι πρότινος εργαζόμενο της.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Έκτορας Ποσταντζής-Σαμαράς είναι τελειόφοιτος του μεταπτυχιακού προγράμματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και πτυχιούχος το Φ.Π.Ψ Προγράμματος Ψυχολογίας του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Κατά τη διάρκεια των σπουδών του, εργαζόταν στη Red Bull Hellas ως Student Brand Manager, ενώ στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης του μεταπτυχιακού, εργάστηκε ως HR Intern στο Talent Center της Inditex S.A στη Βαρκελώνη. Την περίοδο αυτή εκπληρώνει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις στην Ομάδα Ψυχοκοινωνικής Μέριμνας & Αξιολόγησης του 414 Στρατιωτικού Νοσοκομείου Ειδικών Νοσημάτων και με το πέρας αυτών, στοχεύει να συνεχίσει την απόκτηση εμπειριών και εξειδικεύσεων στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας