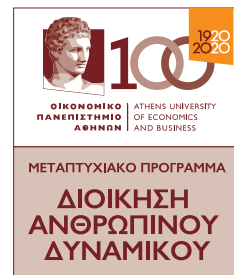


HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14TH CASE STUDY

Συνταξιοδότηση: Πως την διαχειριζόμαστε;

Γνωμοδοτήσεις:

ΚΩΣΤΑΣ ΤΣΑΛΙΚΗΣ | ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ
ΜΑΙΡΗ ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ | ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΔΡΙΤΣΑ

HR CASE STUDY SERIES

14TH CASE STUDY

Συνταξιοδότηση:
Πως την
διαχειριζόμαστε;

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 5 Κώστας Τσαλίκης
 - 8 Νάνσυ Παπαλεξανδρή
 - 11 Μαίρη Γεωργιάδου
 - 14 Κατερίνα Δρίτσα
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Τι γίνεται όταν κάποιος συνταξιοδοτείται; Που πηγαίνουν οι γνώσεις, η συσσωρευμένη εμπειρία και το ταλέντο του; Οι επιχειρήσεις μας και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχουν απαντήσεις για το κενό που δημιουργείται όταν κάποιος αποχωρούν; Πως διαχειρίζεται το ίδιο το άτομο μια τέτοια μετάβαση; Πως μπορεί να βοηθήσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού το άτομο στη διαχείριση αυτής της μετάβασης;

Το παρόν τεύχος περιγράφει τα ανάμικτα συναισθήματα και τους φόβους που νιώθει μια κυρία στα πρόθυρα της συνταξιοδότησης. Οι γνωμοδότες αναλύουν τα ζητήματα τόσο σε ατομικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο και προτείνουν αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης όπως για παράδειγμα η δημιουργία πλάνων διαδοχής, η συμβουλευτική καριέρας για εναλλακτικές απασχόλησης, η διαχείριση γνώσης, και η έγκαιρη προετοιμασία και προνοητικότητα.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για το σταθερό ενδιαφέρον στη σειρά HR Case Studies από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και να σας θυμίσω πως όλα τα σχόλια είναι ευπρόσδεκτα στη διεύθυνση mvakola@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.*

Η Ξένια κοιτούσε σκεπτική έξω από το παράθυρο. Σε λίγο θα χτυπούσε η πόρτα και θα έμπαιναν όλοι για να την αποχαιρετίσουν. Της ετοίμαζαν πάρτι έκπληξη οι συνάδελφοί της. Υποτίθεται πως δεν έπρεπε να το ξέρει αλλά η καλύτερή της φίλη και συνάδελφος της επί 35 χρόνια της το μαρτύρησε για να προετοιμαστεί κατάλληλα.

Ενώ πολλές φορές είχε πει πως θα ήθελε να σταματήσει να εργάζεται, αφού έχει κλείσει πια τα εξήντα, τώρα που έφτασε η ώρα τα συναισθήματά της ήταν ανάμικτα. Τα τελευταία σαράντα χρόνια είχε μια συγκεκριμένη ρουτίνα και τώρα αισθανόταν περίεργα που έπρεπε να την αλλάξει. Τι θα έκανε άραγε τα πρωινά; Πως θα περνούσε η μέρα; Ανησυχούσε επίσης γιατί ήταν πολλά από τα προγράμματα της ανοιχτά και ενώ είχε εξηγήσει στη διάδοχό της τι έπρεπε να γίνει, αισθανόταν πως η παρουσία της ήταν αναγκαία για την επιτυχημένη έκβασή τους.

- 'Ουδείς αναντικατάστατος' της είχε πει ο γιός της τις προάλλες και η ίδια το πίστευε. Όμως είχε την αίσθηση πως όλη η εμπειρία και η γνώση που αποκτήθηκε μέσω συμμετοχής της σε πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα, εναλλαγής θέσεων στην εταιρεία, ανάθεσης πολύ σημαντικών ευθυνών, τώρα θα χανόταν. Φυσικά και θα έμενε για τους δύο επόμενους μήνες για να μπορεί να γίνει ομαλά η μετάβαση αλλά δύο υφιστάμενοί της είχαν ήδη ζητήσει να τους επιτρέψει να την παίρνουν τηλέφωνο και μετά από αυτό το διάστημα.

Τι γίνεται όταν όσοι συνταξιοδοτούνται και φεύγουν από το γραφείο, παίρνοντας μαζί τους εμπειρία και γνώση; Οι επιχειρήσεις χάνουν όλη αυτή τη γνώση και οι συνταξιοδοτούμενοι υποφέρουν αρκετές φορές από την ξαφνική αλλαγή της καθημερινότητάς τους.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο
**Κώστας
Τσαλίκης**

*Δ/ΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, CITI ΕΛΛΑΔΟΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ
Δ/ΝΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ CITI ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ,
ΜΕΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΗΣ & ΑΦΡΙΚΗΣ.*

Ενώσω η Ξένια κοιτούσε σκεπτική έξω από το παράθυρο περιμένοντας τους συναδέλφους να μπουν στο γραφείο της, πέρασε σαν ταινία μερικών λεπτών ολόκληρη η επαγγελματική της διαδρομή στην εταιρία. Θυμήθηκε την πρώτη της ημέρα στο γραφείο, τις διαφορετικές θέσεις που είχε αναλάβει, το διαρκές άγχος για επαγγελματική επιβίωση και ανέλιξη, τις χαρούμενες αλλά και τις δύσκολες στιγμές. Αναλογίστηκε μια σειρά από επιτυχίες - σταθμό στη καριέρα της - αλλά και περιστατικά αποτυχίας και απογοήτευσης. Στο πέρασμα των ετών, είχε αποχαιρετήσει πολλούς άξιους συναδέλφους και συνεργάτες και τώρα ερχόταν η δική της σειρά να πει «αντίο»!

*« Χάνοντας την
επαγγελματική
ταυτότητα,
χάνεται και ένα
σημαντικό
κομμάτι της
ανθρώπινης
οντότητας»*

Η «δουλειά» αποτελεί βασική σταθερά στη ζωή και αυτοπροσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό κάθε άνθρωπο. Χάνοντας την επαγγελματική ταυτότητα, χάνεται και ένα σημαντικό κομμάτι της ανθρώπινης οντότητας, ειδικά για ανθρώπους προχωρημένης ηλικίας όπου η εργασία αποτελεί θεμελιώδη ρουτίνα στη ζωή τους και πολλές φορές μέσο αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης.

Η μετάβαση λοιπόν σε μια νέα κατάσταση δεν είναι απλή υπόθεση. Η συναισθηματική φόρτιση είναι μεγάλη και η διαχείρισή της απαιτεί προετοιμασία. Όσο πιο καλά προετοιμαστεί ο εργαζόμενος για την μετάβαση που ακολουθεί τόσο καλύτερα για τον ίδιο αλλά και την εταιρία. Τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνουν τεχνικές ανάπτυξης εργαζομένων ώστε να είναι έτοιμοι να αναλάβουν νέα / διευρυμένα καθήκοντα και προγραμματισμό διαδοχής για όλες τις κρίσιμες θέσεις στο οργανόγραμμα της εταιρίας. Ακόμη και χωρίς συγκεκριμένο πλάνο συνταξιοδότησης,

*« η εταιρία
οφείλει να έχει
προετοιμάσει
κατάλληλα τον
διάδοχο της
και να είναι
έτοιμη»*

όπως η περίπτωση της Ξένιας, η εταιρία οφείλει να έχει προετοιμάσει κατάλληλα τον διάδοχο της και να είναι έτοιμη ανά πάσα στιγμή. Ο τρόπος μάλιστα που διενεργείται ο προγραμματισμός διαδοχής, δεν είναι αποκλειστική υπόθεση της ανώτατης διοίκησης, αλλά προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του ίδιου του στελέχους για τον οποίο διερευνάται η αντικατάσταση. Έτσι, το στέλεχος που κατέχει μια κρίσιμη θέση στην εταιρία, σε συνεργασία με την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ασχολείται ενεργά για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη του αντικαταστάτη του και σε κάθε περίπτωση, είτε πρόκειται για συνταξιοδότηση ή για μετάθεση του σε ανώτερη θέση, είναι καλύτερα προετοιμασμένος με το ενδεχόμενο της αλλαγής. Επίσης, στο βαθμό που αυτή η διαδικασία γίνεται εκ των προτέρων, επιτρέπει στα στελέχη να συμφιλιωθούν με την αρχή ότι «ουδείς αναντικατάστατος» αλλά και να δεσμευθούν προσωπικά στην απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρίας σε περίπτωση αποχωρήσεων στελεχών. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η ανάπτυξη διάδοχων σχημάτων μπορεί να επεκτείνεται και εκτός εταιρίας πραγματοποιώντας χαρτογράφηση της αγοράς με τον εντοπισμό στελεχών ικανών να αναλάβουν επιτελικές θέσεις.

Πέρα από το θέμα της αντικατάστασης, οι εταιρίες δείχνουν ενδιαφέρον και για τον αποχωρών εργαζόμενο. Η επίτευξη μιας ομαλής ψυχολογικής και νοητικής μετάβασης του εργαζόμενου σε μια νέα κατάσταση, εκτός από το ηθικό μέρος της υποστήριξης ενός στελέχους, βοηθά σημαντικά και στην πρακτική ανάγκη δέσμευσής του σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και παράδοσης των εργασιών. Για το σκοπό αυτό η ΔΑΔ προσφέρει συχνά προγράμματα επαγγελματικής μετάβασης στους αποχωρούντες. Κάποιος θα μπορούσε να αναρωτηθεί για την αξία τέτοιων προγραμμάτων σε περιπτώσεις όπως αυτής της Ξένιας, που πιθανόν βρίσκεται σε προ συνταξιοδοτικό στάδιο. Η απάντηση είναι απλή: Τα σύγχρονα προγράμματα επαγγελματικής μετάβασης δεν περιορίζονται στην υποστήριξη για την ανεύρεση της επόμενης εργασίας. Αντιθέτως λειτουργούν καταλυτικά ώστε το γεγονός της αποχώρησης από την εργασία να αποτελέσει σταθμό συλλογισμού και ευκαιρία για ένα νέο και δυναμικό ξεκίνημα και αυτό μπορεί να συμβεί και στην Ξένια που έχει κλείσει τα 60!

Η εταιρία λοιπόν προσφέροντας ένα τέτοιο πρόγραμμα, αφενός θα βοηθήσει την Ξένια να διαχειριστεί την αλλαγή μέσω της κατάλληλης συμβουλευτικής από ειδικούς και αφετέρου θα επιταχύνει την άμβλυση των έντονων συναισθημάτων που συνοδεύουν τέτοια σημαντικά γεγονότα βοηθώντας έτσι στην επίτευξη μιας ομαλής μετάβασης για την εταιρία. Από την άλλη πλευρά, η Ξένια, αναγνωρίζοντας την αξία του προγράμματος, θα είναι η καλύτερη

*« η ΔΑΔ
προσφέρει συχνά
προγράμματα
επαγγελματικής
μετάβασης»*

πρέσβειρα για την εταιρία ακόμη και μετά την αποχώρηση της ενισχύοντας την εικόνα και φήμη της στην αγορά.

Η Ξένια λοιπόν θα μπορέσει να δει την θετική όψη της αλλαγής, να χρησιμοποιήσει το αποτέλεσμα διαφόρων αυτοδιαγνωστικών εργαλείων και μεθόδων που ενσωματώνονται στα προγράμματα αυτά προκειμένου να καθορίσει τα επόμενα βήματα της που πιθανότατα να ξεφεύγουν από μια δουλειά γραφείου. Ακόμη όμως και στην περίπτωση που επιθυμεί να παραμείνει ενεργή στον κόσμο των επιχειρήσεων θα μπορέσει να λάβει υποστήριξη ώστε να συνεχίσει την καριέρα της αξιοποιώντας πιθανόν ευέλικτες μορφές απασχόλησης ή προσφέροντας υπηρεσίες συμβούλου, μέντορα ή εκπαιδευτή. Άλλωστε, τα σύγχρονα δημογραφικά δεδομένα και οι αλλαγές στους όρους συνταξιοδότησης καταρρίπτουν τα ηλικιακά στερεότυπα και παρέχουν την δυνατότητα για ένα νέο ξεκίνημα στην Ξένια.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Κώστας Τσαλίκης είναι Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της Citi Ελλάδος και Περιφερειακός Διευθυντής Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού στη Citi Δυτικής Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής. Διαθέτει πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχοντας αναλάβει διευθυντικές θέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό (Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Λουξεμβούργο). Είναι πτυχιούχος του τμήματος Επιχειρησιακής Έρευνας & Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, κάτοχος Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από το τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του Aarhus School of Business στη Δανία, διαθέτει Diploma for Leadership Coaching & Mentoring και είναι πιστοποιημένος coach από το EMCC. Είναι εισηγητής σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, συμμετέχει ενεργά σε διεθνή συνέδρια ως ομιλητής και αρθρογραφεί σε σύγχρονα θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μέλος της Επιτροπής Απασχόλησης του Ελληνο-Αμερικανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου, του ΣΔΑΔΕ, της ΕΕΔΕ (ΕΙΜΑΔ), και του EMCC/HCA.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
Νάνσυ
Παπαλεξανδρή

*ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ.*

*« εργαζόμενοι
με μεγάλη
συσσωρευμένη
εμπειρία,
αναγκάζονται
να φύγουν
αφήνοντας
πίσω τους ένα
δυσαναπλήρωτο
κενό»*

*« Η Δ.Α.Δ.
μπορεί να
εφαρμόσει για
τους εργαζόμενους
που πλησιάζουν
την ηλικία της
συνταξιοδότησης
ένα σταδιακό
πλάνο εξόδου»*

Οι επιπτώσεις της συνταξιοδότησης στους ανθρώπους που φεύγουν επειδή συμπλήρωσαν το όριο ηλικίας είναι τις περισσότερες φορές δυσάρεστες, ιδίως όταν αγαπούν τη δουλειά τους, αντλούν ικανοποίηση από την επαφή με τους συναδέλφους τους και δεν έχουν προγραμματίσει κάποια άλλη δραστηριότητα που να μπορέσει να καλύψει το κενό από την αποχώρησή τους. Αναφέρονται πολλά παραδείγματα ανθρώπων που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και μερικές φορές αντιμετωπίζουν δύσκολες ψυχολογικές καταστάσεις.

Από την άλλη πλευρά, οι επιπτώσεις της συνταξιοδότησης μπορεί να είναι εξίσου βλαπτικές για τους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει όταν εργαζόμενοι με μεγάλη συσσωρευμένη εμπειρία, αναγκάζονται να φύγουν αφήνοντας πίσω τους ένα δυσαναπλήρωτο κενό, ιδίως όταν έχουν υπάρξει σταθερό σημείο αναφοράς για ένα ευρύ δίκτυο πελατών ή συναδέλφων με τους οποίους είχαν αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις ή όταν αποτελούσαν πηγή συμβουλών, προτάσεων και ιδεών που βασίζονταν στην πολύτιμη γνώση τους των δράσεων και της κουλτούρας του οργανισμού.

Η ΔΑΔ έχει πολλά να κερδίσει αν καταφέρει να διατηρήσει και να αξιοποιήσει εκείνους τους αποχωρούντες εργαζόμενους που ενδιαφέρονται και είναι σε θέση να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους προκειμένου να μετριαστούν οι δυσμενείς επιπτώσεις από την συνταξιοδότηση τόσο για τους αποχωρούντες υπαλλήλους όσο και για τον οργανισμό.

Η Δ.Α.Δ. μπορεί να εφαρμόσει για τους εργαζόμενους που πλησιάζουν την ηλικία της συνταξιοδότησης ένα σταδιακό πλάνο εξόδου ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης στα έτη που προηγούνται του ορίου ηλικίας, πρέπει να διερευνώνται οι διαθέσεις των εργαζομένων και εφόσον η απόδοση τους είναι καλή, να τους προσφέρονται εναλλακτικές λύσεις για την συνέχιση της απασχόλησης τους. Οι λύσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν είτε τη συνέχιση της εργασίας τους, είτε την ανάληψη συγκεκριμένων έργων (projects) που να αξιοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Σχετικά παραδείγματα αποτελούν η ανάληψη δράσεων εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, η εξεύρεση πόρων, η ανάπτυξη δικτύου επαφών κλπ

Εφόσον οι εργαζόμενοι αυτοί επιθυμούν να παραμείνουν, είναι αποδεκτοί από τους συναδέλφους, έχουν διατηρήσει υψηλά επίπεδα απόδοσης, και η επιχείρηση τους χρειάζεται, πρέπει να συνεχίσει να τους προσφέρει εκπαίδευση, να τους εντάσσει σε ομάδες με νεώτερους συναδέλφους, και να μην υποκύπτει στο στερεότυπο ότι άτομα μεγαλύτερης ηλικίας δεν μπορούν να μάθουν ή ότι αντιστέκονται στις αλλαγές, καθώς αυτό αποτελεί ατομικό χαρακτηριστικό το οποίο διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Γενικά η διεθνής εμπειρία μας δείχνει ότι η ΔΑΔ αξίζει να ασχολείται με όσους πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν καθώς αυτό δείχνει και στους νεώτερους ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τους ανθρώπους της και αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων.

Εκτός από την κατάλληλη προετοιμασία, απαραίτητες είναι οι εξατομικευμένες συνθήκες εργασίας με μειωμένο ωράριο, διαμοιρασμένη εργασία (job-sharing) ανάμεσα σε ένα συνταξιούχο και έναν νεώτερο εργαζόμενο προκειμένου να μεταδίδεται σταδιακά η γνώση, τροποποίηση στις συνθήκες εργασίας όπου αυτό επιτρέπεται (πχ μείωση ορθοστασίας, μείωση εξωτερικών μετακινήσεων, συχνότερα διαλείμματα κλπ.) Ειδικότερα για τεχνικές θέσεις στο βιομηχανικό χώρο, οι οποίες δεν θεωρούνται ελκυστικές για τους νεώτερους, έχει αποδειχθεί ότι με κατάλληλη προσαρμογή εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν να καλύψουν υφιστάμενες ελλείψεις. Επί πλέον με τη αξιοποίηση μεγαλύτερων εργαζομένων εξυπηρετείται και η αρχή τη διαφορετικότητας και της ενσωμάτωσης (diversity and inclusion) σύμφωνα με την οποία η συνεργασία ατόμων με διαφορετικές αξίες, υπόβαθρο και εμπειρίες αυξάνει την αποδοτικότητα και βελτιώνει τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Γενικά μία σχεδιασμένη σταδιακή αποχώρηση με εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον αποχωρούντα, καθώς υπάρχουν άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας οι οποίοι έχουν με την πάροδο των ετών αναπτύξει πολύτιμες γνώσεις, πλούσιες εμπειρίες και μεγάλη δέσμευση προς τον οργανισμό τα οποία δεν έχουν προλάβει να μεταφέρουν στους νεώτερους.

«η συνεργασία ατόμων με διαφορετικές αξίες, υπόβαθρο και εμπειρίες αυξάνει την αποδοτικότητα και βελτιώνει τα αποτελέσματα του οργανισμού»

Οι άνθρωποι αυτοί αποτελούν συχνά μία ζωντανή πηγή οργανωσιακής ιστορίας με εμπειρίες, διδάγματα από επιτυχίες αλλά και λάθη του παρελθόντος τα οποία σταδιακά πρέπει να μεταφερθούν στους νεώτερους προκειμένου να εξασφαλίζεται η συνέχεια που δένει τα μέλη μιας οργάνωσης μεταξύ τους και τα κάνει να ταυτίζονται με αυτήν.

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 Σύμβουλος. 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) και του Σώματος Ομοτίμων και Αφυπηρετησάντων Μελών ΔΕΠ του ΟΠΑ.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει η
Μαίρη
Γεωργιάδου

*ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ATHENS EXCHANGE GROUP (ATHEX GROUP).*

Συνταξιοδότηση, μία ακόμη αλλαγή για κάθε άνθρωπο. Πόσο έτοιμοι είμαστε για να δεχθούμε τις αλλαγές στη ζωή μας; Πως προετοιμαζόμαστε; Έννοιες όπως προνοητικότητα, πρόληψη, σχεδιασμός και προετοιμασία για το καινούργιο είναι κάπως παραμελημένες για τους περισσότερους. Η δίνη της καθημερινότητας απορροφά κάθε σκέψη και προσπάθεια για μεσο-μακρο πρόθεσμο σχεδιασμό για μεταλαμπάδευση γνώσεων και εμπειριών κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου που στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται ασυνείδητα αλλά και ανοργάνωτα σαν ένα κομμάτι της καθημερινότητας. Είναι λίγοι αυτοί που αποχωρούν και αισθάνονται ότι αφήνουν πίσω τους και σε καλά χέρια τον πλούτο των γνώσεων και εμπειριών τους, την παρακαταθήκη τους προς τον οργανισμό και προς τους συναδέλφους που θα τον/ την διαδεχθούν στη θέση εργασίας.

*« Πρόληψη και
προνοητικότητα,
σχεδιασμός και
προετοιμασία για
τη διαχείριση
της γνώσης και
των εμπειριών
των εργαζομένων
που αποχωρούν»*

Για τους οργανισμούς, η βασική αρχή και οι προκλήσεις που δημιουργούνται είναι αντίστοιχες. Πρόληψη και προνοητικότητα, σχεδιασμός και προετοιμασία για τη διαχείριση της γνώσης και των εμπειριών των εργαζομένων που αποχωρούν λόγω συνταξιοδότησης ή και από οποιαδήποτε άλλη αιτία π.χ. έκτακτες εθελούσιες, κρίση, αναδιοργανώσεις κ.α. Όπως όλοι κατανοούμε, η συστηματική διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης και των εμπειριών στους οργανισμούς διασφαλίζει τη συνέχεια και αποτελεί εφελθτήριο για περαιτέρω ανάπτυξη, βελτιστοποίηση και καινοτομία, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όσες επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές διαχείρισης της γνώσης και συνεχούς μάθησης χωρίς όρια. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που το αντικείμενο και το περιβάλλον δραστηριοποίησης μίας επιχείρησης επιβάλλει την υιοθέτηση αυτών των πρακτικών.

Απαιτείται όμως ένα σημαντικό επίπεδο ωριμότητας και αυτοπεποίθησης για κάθε οργανισμό που σχεδιάζει και ατενίζει το μέλλον του μαθαίνοντας από το παρελθόν του, που δε διστάζει να μαθαίνει από τα λάθη του, δε διστάζει να εξερευνεί και να δοκιμάζει για να γίνεται καλύτερος, που μαθαίνει να «ακούει» και να αφουγκράζεται και αυτό το ενσωματώνει στο DNA του, στα κύτταρά του, δηλαδή στους ανθρώπους του. Γίνεται κουλτούρα και η γνώση ρέει, μεταφέρεται στις νέες γενιές, στους διαδόχους και σε άλλους συναδέλφους. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η συνέχεια της γνώσης και ο ανεκτίμητος αυτός θησαυρός μεγαλώνει και εξελίσσεται μαζί με τον οργανισμό και τους ανθρώπους του.

Στον δικό μας μικρό κόσμο, η αξιοποίηση του θησαυρού των γνώσεων και των εμπειριών δεν αποτελεί προτεραιότητα. Ελάχιστοι οργανισμοί διασφαλίζουν ότι η γνώση αξιοποιείται, ελάχιστοι μεριμνούν για τη διάδοχη κατάσταση για τις κρίσιμες θέσεις εργασίας και τη μεταφορά της γνώσης και των εμπειριών από τον πιο έμπειρο εργαζόμενο στο νέο – μαθητευόμενο εργαζόμενο ώστε να διασφαλιστεί όχι μόνο η συνέχεια αλλά η περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη σε νέα επίπεδα γνώσεων και εμπειριών. Αυτό δημιουργεί τεράστιο «κρυφό» κόστος για τις επιχειρήσεις.

Υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και η απαραίτητη κουλτούρα για να διαφυλάξουμε τον θησαυρό της γνώσης, της τεχνογνωσίας και των εμπειριών μέσα στις επιχειρήσεις; Στην απάντηση για αυτό το ερώτημα υπάρχουν πάντοτε περιθώρια βελτίωσης. Και εδώ έχει σημαντικό ρόλο το HR σε συνεργασία με την Ανώτατη Διοίκηση.

Πρώτος στόχος να δημιουργηθούν οι βάσεις και οι κατάλληλες υποδομές, δηλαδή συστήματα και πρακτικές διαχείρισης και διασφάλισης της γνώσης. Τα θεμέλια π.χ. προγραμματισμός διαδοχής (σε ποιους θα μεταφερθεί η γνώση και με ποιες μεθόδους;), η δημιουργία πολιτικών και διαδικασιών συγκέντρωσης της γνώσης αξιοποιώντας τις δυνατότητες που σήμερα μας προσφέρει απλόχερα η τεχνολογία.

Στη συνέχεια, για να αξιοποιηθούν αυτές οι βάσεις και να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα η μεγάλη πρόκληση για το HR & την Ανώτατη Διοίκηση (που πρέπει να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένοι) είναι η ενεργοποίηση και η δέσμευση του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση προς την ίδια κατεύθυνση. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για τη μεταλαμπάδευση της γνώσης αλλά και της καλλιέργειας ενός τρόπου σκέψης και αναζήτησης που θα δημιουργεί νέους ορίζοντες εξερεύνησης και αναζήτησης γνώσεων από τον άνθρωπο.

Οι πιο γνωστές και ευρέως εφαρμοζόμενες πρακτικές μεταλαμπάδευσης γνώσεων και εμπειριών προέρχονται από τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους.

« Πρώτος στόχος να δημιουργηθούν οι βάσεις και οι κατάλληλες υποδομές, δηλαδή συστήματα και πρακτικές διαχείρισης και διασφάλισης της γνώσης.»

Η μεταφορά γνώσης μέσω της διδασκαλίας όπως μας δίδαξε ο Μέντωρ (ο δάσκαλος του Τηλέμαχου στην Ιθάκη) αυτό που σήμερα αποκαλούμε στις επιχειρήσεις mentoring. Η πνευματική καθοδήγηση με τη Σωκρατική μέθοδο της μαιευτικής ή/και της διαλεκτικής αυτό που σήμερα είναι γνωστό σαν «coaching». Η μεταφορά γνώσεων και εμπειριών στη θέση εργασίας (on the job) μέσω της καθημερινής συνεργασίας ενός έμπειρου εργαζόμενου με ένα ή περισσότερους νεότερους συναδέλφους και κάθε άλλη καλή πρακτική που ταιριάζει στην μοναδική κουλτούρα μίας επιχείρησης εφόσον υπηρετεί τον σκοπό της μεταλαμπάδευσης της γνώσης και διευρύνει τους ορίζοντες για νέες εξερευνήσεις και καινοτομία.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαίρη Γεωργιάδου, διαθέτει πολυετή εμπειρία σε θέματα Διοίκησης, Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικά. Εργάστηκε για 30 και πλέον έτη στην PricewaterhouseCoopers (PwC) όπου διετέλεσε Ανώτατο Στέλεχος αρχικά στον οικονομικό και διοικητικό τομέα και στη συνέχεια σαν Σύμβουλος σε επίπεδο Director στο Συμβουλευτικό Τομέα (Advisory) για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού (People & Change). Από το 2015 έως τον Φεβρουάριο 2018 απασχολήθηκε σαν Σύμβουλος και έκτοτε έχει τεθεί επικεφαλής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωσης για τον Όμιλο Χρηματιστήριο Αθηνών. Είναι μέλος της ΕΕΔΕ και διετέλεσε για 7 συνεχή έτη (2009 - 2016) Πρόεδρος του ΕΙΜΑΔ (Ελληνικό Ινστιτούτο Ανθρώπινου Δυναμικού) και μέλος του Δ.Σ. της ΕΕΔΕ. Είναι κάτοχος MBA in European Management από το Πανεπιστήμιο ESCEM Γαλλίας. Έχει πιστοποιηθεί από το ADR UK σαν Διαμεσολαβήτρια στον Εργασιακό χώρο (Workplace mediation) και είναι ιδρυτικό μέλος της μη κερδοσκοπικής εταιρείας «Ελληνικό Κέντρο Εργασιακής Διαμεσολάβησης» (ΕΛΛΚΕΔ www.ellked.gr). Διαθέτει πιστοποίηση στο Coaching από το EMCC (European Mentoring and Coaching Council). Είναι μέλος του HCA (Hellenic Coaching Association) και συμμετέχει εθελοντικά στο Job Pairs για την παροχή mentoring & coaching σε στελέχη που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
**Κατερίνα
Δρίτσα**

*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ.*

Και τώρα τι; Γέρασα; Δε με χρειάζεται κανένας; Πως θα περνάει η μέρα; Μια ζωή ήθελα περισσότερο χρόνο για μένα αλλά τώρα δεν ξέρω τι να τον κάνω. Τελικά άδικα βιαζόμουν να βγω στη σύνταξη; Τα καλύτερα χρόνια είναι αυτά που εργάζεσαι και που τα παιδιά σου είναι μικρά και σε χρειάζονται; Απορίες που άκουσα από τη μητέρα μου όταν βγήκε στη σύνταξη. Τα ίδια φαντάζομαι σκέφτεται και η Ξένια στην ιστορία μας και σχεδόν όλοι όσοι φτάνουν στην πόρτα της συνταξιοδότησης.

Τα ερωτήματα και οι επιπτώσεις πολλές για τον ίδιο τον συνταξιοδοτούμενο αλλά και για τον οργανισμό από τον οποίο αποχωρεί. Η επαγγελματική ζωή για κάποιους ανθρώπους είναι προσδιορισμός της ταυτότητάς τους και η μεγαλύτερη πηγή χαράς. Εδώ όμως βρίσκεται και η πηγή του προβλήματος για την μετά την συνταξιοδότηση ζωή. Η εργασία δε θα έπρεπε να είναι η μόνη πηγή αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης, ολοκλήρωσης και ο μόνος κοινωνικός κύκλος στη ζωή του ανθρώπου. Πρέπει από νωρίς να γίνει κατανοητό ότι εργαζόμαστε για να ζούμε και όχι ζούμε για να εργαζόμαστε, έτσι ώστε όταν έρθει η ώρα που θα φύγουμε από την εργασία μας να υπάρχουν άλλα ενδιαφέροντα που θα μας κρατήσουν από το να πέσουμε στην κατάθλιψη λόγω απραγίας.

Οι οργανισμοί επίσης έχουν να αντιμετωπίσουν την απώλεια ενός έμπειρου με πολλές γνώσεις ατόμου από το δυναμικό τους. Το νέο αίμα που μπαίνει στον οργανισμό έχει την όρεξη και τις ακαδημαϊκές γενικές γνώσεις αλλά δεν έχει την εμπειρία που θα το κάνει να πατήσει γερά στα πόδια του. Αυτό δείχνει η ανησυχία της Ξένιας για την συνέχεια

*«...εργαζόμαστε
για να ζούμε
και
όχι ζούμε για
να εργαζόμαστε»*

των ανοιχτών θεμάτων που αφήνει φεύγοντας και που δε θέλει να χαθεί η σκληρή δουλειά της από μία απροσεξία λόγω έλλειψης εμπειρίας του διαδόχου της.

Εδώ έγκειται ο ρόλος του HR του κάθε οργανισμού που είναι να ενδιαφέρεται τόσο για τον εργαζόμενο που θα συνταξιοδοτηθεί όσο και για την ομαλή διάδοχη κατάσταση μέσα στον οργανισμό μετά την αποχώρηση του συνταξιοδοτούμενου. Το πρώτο μέλημα του HR θα πρέπει να είναι η προσπάθεια ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής των εργαζόμενων με την προσωπική τους, με μέτρα όπως ευέλικτα ωράρια, τήρηση του ωραρίου, επιβολή μη εργασίας από το σπίτι σε μέρες που δεν εργάζονται, όπως π.χ. Σαββατοκύριακα. Οι εργαζόμενοι έτσι θα έχουν μία υγιή οικογενειακή και κοινωνική ζωή με ενδιαφέροντα εκτός εργασίας που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στην «κρίση» της συνταξιοδότησης. Επίσης θα πρέπει να τους προτρέπει να ασχολούνται με δραστηριότητες όπως εθελοντισμός και αθλητισμός. Πολλές εταιρίες αφαιρούν από το ωράριο εργασίας των εργαζομένων τους ώρες ώστε να λάβουν μέρος σε τέτοιες δράσεις που θα τους δώσουν μία άλλη ενασχόληση και θα τους δώσει τη δυνατότητα να δουν ενδιαφέροντα πέραν της δουλειάς. Έτσι ώστε όταν αποχωρήσουν να υπάρχει κάτι που θα τους αρέσει να απασχολούνται και δεν θα οδηγηθούν στην αδράνεια και στην κατάθλιψη.

« ειδικά μέτρα που επιτρέπουν την συνεργασία των πρόωρα συνταξιοδοτημένων με την ιδιότητα των ανεξάρτητων συμβούλων.»

Από την άλλη μεριά, πρέπει ο οργανισμός να αντιμετωπίσει την εκροή του ανθρώπινου αυτού δυναμικού. Αρχικά, η ύπαρξη πλάνου συνταξιοδότησης του προσωπικού στο HR των εταιριών, θα βοηθήσει έτσι ώστε κάποιο διάστημα πριν τη στιγμή της συνταξιοδότησης ο εργαζόμενος θα πρέπει να μπει σε πρόγραμμα εκπαίδευσης, όπου αυτός ως εκπαιδευτής ετοιμάζει τη διάδοχη κατάστασή του μεταλαμπαδεύοντας τις γνώσεις και την πείρα του. Επίσης, μεγάλες εταιρίες όπως η IBM στη Μεγάλη Βρετανία θέσπισαν ειδικά μέτρα που επιτρέπουν την συνεργασία των πρόωρα συνταξιοδοτημένων με την ιδιότητα των ανεξάρτητων συμβούλων. Με τον τρόπο αυτό οι γνώσεις τους και η πείρα τους θα υπάρχουν στον οργανισμό και μετά την αποχώρησή τους, τουλάχιστον μέχρι να εκπαιδευτούν πλήρως οι διάδοχοί τους.

Τελικά η συνταξιοδότηση είναι μία κρίση ή μια ευκαιρία; Όλα τελικά εξαρτώνται από τι προετοιμασία υπάρχει από τον ίδιο τον άνθρωπο αλλά και από την εταιρία του.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Η Κατερίνα είναι απόφοιτη του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και μεταπτυχιακή φοιτήτρια μερικής φοίτησης στο 2ο έτος του τμήματος HR Management του ΟΠΑ.

Εργάστηκε τα τελευταία 16 χρόνια ως Σύμβουλος Διαχείρισης Απαιτήσεων, Στεγαστικός Σύμβουλος και Σύμβουλος Εξυπηρέτησης Πελατείας στην τράπεζα Eurobank Ergasias. Τα ενδιαφέροντά της είναι ο εθελοντισμός, η μουσική και το θέατρο.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

HR
PROFESSIONAL

ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

