Το «νέο ψυχολογικό συμβόλαιο» κλειδί για τη δέσμευση;

Η διακράτηση είναι το αντικείμενο του πόθου όλων των σύγχρονων οργανισμών. Αλλά πώς επιτυγχάνεται στην περίοδο της κινητικότητας και της ευελιξίας; Βρισκόμαστε σε καιρούς πλήρους απορρύθμισης ή αναδόμησης των εργασιακών σχέσεων;

της **Σόνιας Λιόση**
sliosi@boussias.com

Στον 21ο αιώνα, την εποχή των γρήγορων μεταβολών σε όλους τους τομείς οι εργασιακές σχέσεις δεν είναι η εξαίρεση στον κανόνα. Οι δομές των οργανισμών τροποποιούνται και συμπαρασύρουν το προσωπικό και τη διοίκηση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το εργατικό δυναμικό γίνεται κινητικό και ευμετάβλητο με αποτέλεσμα η διακράτηση να αποδεικνύεται αρκετά επίπονη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, έχουμε φτάσει σε τέτοιο σημείο σήμερα, ώστε αναφερόμενοι στην κινητικότητα να μην εννοούμε απλώς μετακίνηση από τη μία εταιρεία στην άλλη, αλλά ακόμα και για αλλαγή επαγγελματικής πορείας.

Επειδή η εργασία δε διέπεται μόνο από νομικούς κανόνες και οικονομικές αποδόσεις, αλλά αγγίζει και τις ανθρώπινες σχέσεις και αντιδράσεις, οι παραπάνω αλλαγές στον κόσμο της εργασίας έχουν μεταβάλει και το «ψυχολογικό συμβόλαιο» (psychological contract) του εργατικού δυναμικού. Τι είναι, όμως, το εν λόγω συμβόλαιο; Η έννοια αυτή, έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία, ήδη, από τη δεκαετία του 1960, αλλά έχει γίνει περισσότερο διαδομένη από το '90 και μετά. Με λίγα λόγια, το psychological contract αφορά στη «συμφωνία» μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, όπου ο τελευταίος δεσμεύεται να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, ίσως και εφόρου ζωής, με αντάλλαγμα την ασφάλειά του.

Το «νέο ψυχολογικό συμβόλαιο»

Μπορεί η συγκεκριμένη σύνδεση υπαλλήλου-οργανισμού να μην αποτελεί επίσημο έγγραφο, όπως η σύμβαση εργασίας, είναι, όμως, μέρος της σχέσης τους, τουλάχιστον στην παραδοσιακή της μορφή. Εν έτει 2008, όμως, που ο πλανήτης έχει μεταβληθεί σε ένα παγκόσμιο χωριό και η ευελιξία στην εργασία είναι πια γεγονός, δεν υφίσταται ούτε η παροχή ασφάλειας από την πλευρά του εργοδότη, ούτε η δέσμευση εκ μέρους του εργαζόμενου. Παρ' όλα αυτά, ακόμα και στις μέρες μας δεν αντιμετωπίζουμε μια πλήρως απορρυθμισμένη αγορά εργασίας, αλλά αναφερόμαστε σε «νέα ψυχολογικά συμβόλαια».

Μάλιστα, ο **Paul Sparrow**, Διευθυντής του **Centre for Performance Led HR** και Καθηγητής International Human Resource Management στο **Lancaster University Management School** υπογραμμίζει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός ευελιξίας στον επαγγελματικό χώρο δε συνοδεύεται αποκλειστικά από αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή των εργαζομένων και στη διακράτησή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο διεθνούς κύρους ακαδημαϊκός, ο οποίος έχει καταχθεί 22^{ος} τη λίστα των 25 κορυφαίων διανοητών στο χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από το HR Magazine, υποστηρίζει ότι ο πόλεμος των ταλέντων και οι λιγότερο συλλογικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων καθιστούν, σε αρκετές περιπτώσεις, τους εργαζόμενους περισσότερο ελκυστικούς και λιγότερο δεδομένους για τις επιχειρήσεις.

Γιατί, όμως, υπάρχει τόσο έντονη ενασχόληση αναφορικά με την ψυχολογική διάσταση των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου; Η απάντηση είναι απλή. Γιατί στη φάση στην οποία βρισκόμαστε σήμερα, αυτό που λείπει περισσότερο από τη συγκεκριμένη σχέση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Άλλωστε, η έλλειψη ή η ύπαρξη εμπιστοσύνης, έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και των δύο πλευρών σε κάθε είδους σχέση.

Σήμερα, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο υπεύθυνοι για την επαγγελματική τους ανέλιξη και δεν περιμένουν η προαγωγή τους να έρθει απλώς και μόνο ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους. Πριν από λίγες, μόλις, δεκαετίες η επιχείρηση, κατά κύριο λόγο, έφερε την ευθύνη για την πορεία της καριέρας του εργατικού δυναμικού, το οποίο απασχολούσε. Επειδή ο 21ος αιώνας είναι ο αιώνας της γνώσης και της πληροφόρησης, ο κάθε επαγγελματίας οφείλει να είναι ενήμερος για τις εξελίξεις στον τομέα του, ώστε να μην καταστεί εργασιακά περιττός. Από την άλλη πλευρά, ο εργοδότης κατανοεί ότι εφόσον δεν προσφέρει την ασφάλεια και την καθοδήγηση που παρείχε παλαιότερα στο προσωπικό έχει χάσει την εμπιστοσύνη του.

Όλα αυτά ακούγονται εφιαλτικά και για τις δύο πλευρές. Ζούμε σε έναν κόσμο όπου οι εργα-

ζόμενοι είναι έτοιμοι να μεταπηδήσουν από τη μια δουλειά στην άλλη χωρίς δεύτερη σκέψη και οι εργοδότες καλλιεργούν αποκλειστικά το αίσθημα της ανασφάλειας; Σύμφωνα με τον P. Sparrow και τους υποστηρικτές του «νέου ψυχολογικό συμβόλαίου» η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη αντικαταστάθηκε από δέσμευση στο επάγγελμα και τους συναδέλφους. Αυτό το έχουν κατανοήσει οι οργανισμοί οι οποίοι, πλέον, προσπαθούν να χτίσουν σχέσεις και να προωθήσουν το δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων. Αντίστοιχα, τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται δεσμευμένα απέναντι στο επάγγελμά τους και την καριέρα τους.

Ένα μέλλον, τέσσερα σενάρια

Ακόμα και οι σύγχρονοι ερευνητές του συγκεκριμένου φαινομένου διαφωνούν για το μέλλον του δεσμού μεταξύ εργοδότων-προσωπικού, λόγω των πολύπλοκων μεταβολών της αγοράς. Άλλοι πιστεύουν ότι οι άνθρωποι είναι ευπροσάρμοστα όντα και θα καταφέρουν να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στις αλλαγές και άλλοι ότι οι εργοδότες θα πρέπει να σκύψουν πάνω στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου. Μερικοί διανοητές θεωρούν ότι οι μεταβολές είναι τόσο ραγδαίες, που μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δε θα αντέξει και θα καταστούν μη διαχειρίσιμοι από τους οργανισμούς. Τέλος, μια τέταρτη σχολή υποστηρίζει ότι τα άτομα θα καταφέρουν να προσαρμοστούν, οι οργανισμοί, όμως, όχι.

Όποια και από τα τέσσερα αυτά ακραία σενάρια και αν ενστερνιστεί κανείς, το σίγουρο είναι ότι έχει γίνει αντιληπτό ότι οι εργασιακές σχέσεις και, μαζί τους, οι δομές των οργανισμών αλλάζουν. Πράγματι, στις μέρες μας, η συντριπτική πλειοψηφία των εργοδοτών καταμετρά και αξιολογεί τα επίπεδα δέσμευσης των υπαλλήλων και προσπαθεί να συνδέσει τις επιχειρηματικές μεταβολές και την προσπάθεια αύξησης της δέσμευσης με τη βελτίωση της απόδοσης του ίδιου του οργανισμού. HR

Ο **Paul Sparrow** είναι Διευθυντής του Centre for Performance Led HR και Καθηγητής International Human Resource Management, στο Lancaster University Management School.
Το HR Magazine της Μ. Βρετανίας τον κατατάσσει στους 25 πιο σημαντικούς διανοητές στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
Η ερευνητική του δραστηριότητα περιλαμβάνει τη διαπολιτιστική και διεθνή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τη στρατηγική HR, τη μάθηση στην εργασία και τις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.
Έχει γράψει και επιμεληθεί μια σειρά από βιβλία, ανάμεσά τους τα: "The employment relationship: key challenges for HR" και "Globalizing human resource management".

www.visualphotos.com