

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Μ.Β.Α.)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ Μ.Β.Α.
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΑΡΓΥΡΩ ΑΓΓΕΛΙΝΑ
ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Ε.Μ.Π.**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ
Οκτώβρης 2006**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**Αφιερώνεται σε όλα τα τωρινά
και μελλοντικά στελέχη
που ξέρουν να επιμένουν!**

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Για την ολοκλήρωσή της είχα τη βοήθεια και την ηθική στήριξη των καθηγητών και φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα M.B.A. του Πανεπιστημίου Πειραιώς, οι οποίοι μου μετέδωσαν όλες αυτές τις γνώσεις που με βοηθούν σήμερα ως εργαζόμενη να εκτελώ τα καθήκοντά μου με αποτελεσματικότητα στο χώρο της εργασίας μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου, κ. Λεωνίδα Χυτήρη, για την αμέριστη βοήθειά και καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους αποφοίτους του M.B.A. Πανεπιστημίου Πειραιώς που συμμετείχαν στην έρευνα και να τους ευχηθώ κάθε επιτυχία στη μετέπειτα σταδιοδρομία τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1. Η έννοια της σταδιοδρομίας	2
1.1. Ορισμός & περιεχόμενο της σταδιοδρομίας	3
1.2. Ιστορική εξέλιξη των θεωριών της σταδιοδρομίας	5
1.3. Προτιμήσεις & επιλογές σταδιοδρομίας	8
1.3.1. Μοντέλο επαγγελματικών προτιμήσεων Holland	9
1.3.2. Άγκυρες του Schein	14
1.4. Παραδοσιακή άποψη της σταδιοδρομίας	19
1.5. Σύγχρονη άποψη της σταδιοδρομίας	21
1.6. Υποσχόμενη & νέα διαδρομή σταδιοδρομίας	25
1.7. Στάδια σταδιοδρομίας	31
1.7.1. Το στάδιο της ανάπτυξης	31
1.7.2. Το στάδιο της διερεύνησης	32
1.7.3. Το στάδιο της καθιέρωσης	33
1.7.4. Το στάδιο της συντήρησης	35
1.7.5. Το στάδιο της παρακμής ή αποσύνδεσης	36
Κεφάλαιο 2. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων & διαχείριση σταδιοδρομίας	39
2.1. Ρόλος τμήματος ανθρώπινων πόρων στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας	40
2.2. Επιχειρησιακή & ατομική ανάπτυξη σταδιοδρομίας	44
2.3. Ανάπτυξη εργαζομένων, εκπαίδευση & ανάπτυξη σταδιοδρομίας	45

2.4. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας ως ένα στρατηγικό θέμα	48
2.5. Παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας	50
2.5.1. Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης	51
2.5.2. Καθορισμός σκοπού	52
2.5.3. Αλλαγές στις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	53
2.5.4. Δημοσιοποίηση του προγράμματος	54
2.5.5. Ανατροφοδότηση	54
2.6. Περιορισμοί & παγίδες στο σχεδιασμό ανάπτυξης σταδιοδρομίας	56
2.7. Φάσεις ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας	57
2.7.1. Η φάση της εκτίμησης	60
2.7.2. Η φάση της κατεύθυνσης	70
2.7.3. Η φάση της ανάπτυξης	80
2.8. Οφέλη για την επιχείρηση	83
2.9. Οφέλη για το άτομο	87
2.10. Αξιολόγηση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας	89
2.11. Ατομικές τακτικές σταδιοδρομίας	96
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας	103
3.1. Αντικείμενο και στόχος της έρευνας	103
3.2. Πληθυσμός δείγματος και ερωτηματολόγιο έρευνας	103
3.3. Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα	105
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας	108
4.1. Κινητικότητα (αριθμός εταιριών)	108

4.2. Μέγιστος χρόνος ανά εταιρία/ οργανισμό	109
4.3. Αριθμός θέσεων και τμημάτων	110
4.4. Διατμηματική ανάπτυξη σταδιοδρομίας	111
4.5. Κλάδος απασχόλησης	112
4.6. Επιτυχία σταδιοδρομίας	112
4.7. Συμβολή τίτλου M.B.A στη σταδιοδρομία	114
4.8. Στοιχεία επιτυχημένης σταδιοδρομίας	115
4.9. Τακτικές για μία επιτυχημένη σταδιοδρομία	116
4.10. Συμπεράσματα	117
4.11. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	118
Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία	115
Παράστημα (Επιστολή, Ερωτηματολόγιο)	119

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την έννοια της σταδιοδρομίας, τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας, τις διαδρομές ή μονοπάτια σταδιοδρομίας και την επιτυχία της σταδιοδρομίας των μάντζερ. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας και ό,τι σχετίζεται με αυτήν ανήκει στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των στελεχών είναι ένα ζήτημα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, αφού από αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η καλή πορεία τόσο των εργαζομένων, όσο και των επιχειρήσεων. Παρόλο που η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας δεν είναι κάτι καινούργιο, εντούτοις οι αλλαγές που έχουν συμβεί στο χώρο της εργασίας τις τελευταίες δεκαετίες έχουν μεταβάλει τόσο το περιεχόμενό της, όσο και την ίδια την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις.

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνηθεί η σταδιοδρομία των αποφοίτων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A.) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, να διαπιστωθούν βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαδρομές σταδιοδρομίας τους και να γίνουν γνωστές οι τακτικές που ακολούθησαν προκειμένου να έχουν μία επιτυχημένη σταδιοδρομία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Η σταδιοδρομία ξεκινά τη στιγμή που τα άτομα αρχίζουν να αλληλεπιδρούν με τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια το επιστημονικό πεδίο της ανάλυσης της σταδιοδρομίας να βρίσκεται μεταξύ της διοίκησης των επιχειρήσεων, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της ψυχολογίας της οργάνωσης, της συμβουλευτικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας αλλά και των οικονομικών της εργασίας (Collin, 1998). Η κάθε επιστήμη έχει το δικό της πρίσμα θεώρησης, τον δικό της ορισμό, μεθοδολογία, γλώσσα, εφαρμογές και περιοδικά έντυπα για την σταδιοδρομία (Herr, 1990). Επίσης η σταδιοδρομία δεν έχει ένα σαφές, μονοδιάστατο και συγκεκριμένο νόημα ενώ παράλληλα δεν είναι μόνο ένα θεωρητικό κατασκεύασμα αλλά χρησιμοποιείται κατά λογικό τρόπο και αποκτά νόημα ανάλογα με την συγκεκριμένη προσέγγιση (Young και Valach, 1996). Ο όρος σταδιοδρομία χρησιμοποιείται καθημερινά από τους ανθρώπους για διαφορετικούς λόγους και κατά συνέπεια εμπεριέχει και μεγάλες ασάφειες ως προς το περιεχόμενό της, γεγονός που παράλληλα της δίνει αξία και κάνει περισσότερο ελκυστική την μελέτη της (Watts, 1981b).

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μία πολύ γενική ιδέα για την έννοια της σταδιοδρομίας. Για παράδειγμα, όλοι γενικά συμφωνούν ότι η σταδιοδρομία σχετίζεται με την δουλειά που κάνει κάποιος σε μια επιχείρηση, ταυτόχρονα όμως αναγνωρίζουν ότι η σταδιοδρομία είναι μια ευρύτερη και γενικότερη έννοια απ' ότι μία συγκεκριμένη δουλειά σε μία επιχείρηση (DeNisi και Griffin, 2001).

Υπάρχουν δύο μεγάλοι τομείς ενδιαφέροντος και μελέτης της σταδιοδρομίας: η θεωρητική της προσέγγιση και η πρακτική της εφαρμογή. Ο πρώτος τομέας αφορά την επιλογή της σταδιοδρομίας, την εκπαίδευση και την συμβουλευτική (Osipow, 1983). Ο δεύτερος τομέας της πρακτικής πλευράς της σταδιοδρομίας ενδιαφέρεται για τη σταδιοδρομία στις επιχειρήσεις (Hall, 1976, Hall et al, 1986, Schein, 1978, Van Maanen, 1977). Η συνεισφορά της πρακτικής προσέγγισης εστιάζεται στο γεγονός ότι αποτελεί πολύ καλό εργαλείο για τη διοίκηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας εντός των επιχειρήσεων.

1.1. Ορισμός και περιεχόμενο της σταδιοδρομίας

Ο όρος σταδιοδρομία έχει πολλές σημασίες. Η πιο δημοφιλής χρήση του σημαίνει πρόοδος - εξέλιξη («Ανεβαίνει στην σταδιοδρομία του»), ένα επάγγελμα («Έχει επιλέξει μία σταδιοδρομία στην ιατρική») ή άλλες. Πολλοί, όμως, ορίζουν την σταδιοδρομία ως «την ακολουθία των θέσεων εργασίας που αναλαμβάνει ένας άνθρωπος στη διάρκεια της ζωής του» ή ως «το υπόδειγμα των εμπειριών που σχετίζονται με την δουλειά που καλύπτει την πορεία της ζωής ενός ανθρώπου». Ο τελευταίος ορισμός υπονοεί ότι όλοι έχουν μία σταδιοδρομία και αναφέρεται τόσο στους ανειδίκευτους εργάτες, όσο και στους μηχανικούς και τους γιατρούς. Έτσι, γενικά, κάθε εργασία, αμειβόμενη ή μη αμειβόμενη, που αντιστοιχεί σε μία εκτεταμένη περίοδο χρόνου, μπορεί να συνιστά μία σταδιοδρομία. Η σταδιοδρομία δεν περιλαμβάνει μόνο την τυπική μορφή εργασίας, αλλά και την εργασία στο σχολείο, το σπίτι ή ακόμη και την εθελοντική εργασία (Decenzo και Robbins, 2001).

Έτσι, η σταδιοδρομία περιλαμβάνει τις διάφορες δουλειές που εκτελεί ένα πρόσωπο, τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που απαιτούνται από αυτές τις δουλειές, τις μετακινήσεις ανάμεσα σε αυτές τις δουλειές και την συνολική εκτίμηση του ατόμου για την ικανοποίηση των επιμέρους στοιχείων της σταδιοδρομίας του (DeNisi και Griffin, 2001).

Μία πιο γενική θεώρηση είναι εκείνη που βλέπει την σταδιοδρομία ως την αντιλαμβανόμενη από τα άτομα ακολουθία εμπειριών που σχετίζονται με την δουλειά και τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται σε όλη την διάρκεια της ζωής του ατόμου (Hall, 1976).

Λόγω της εργασίας, κάθε άτομο αυτόματα έχει μία σταδιοδρομία, ωστόσο είναι στην διάθεση του καθενός να την ερμηνεύσει με έναν τρόπο που έχει νόημα για τον ίδιο. Αυτή η ερμηνεία είναι υποχρεωτικά αυτοβιογραφική και αναδρομική. Ο ορισμός της κερδίζει την έννοιά του μέσω του τρόπου με τον οποίο τα άτομα κοιτούν το παρελθόν τους και αναγνωρίζουν που βρίσκονται και πόσο έχουν προοδεύσει. Φυσικά, πολλοί άνθρωποι αδυνατούν να αντιληφθούν με έναν γενικό τρόπο τα πράγματα και, έτσι, αποτυγχάνουν να θεωρήσουν ότι η συλλογή εμπειριών σχετικών με την εργασία και αντίστοιχων δραστηριοτήτων συμβάλλει στην σταδιοδρομία τους (DeNisi & Griffin, 2001).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η σταδιοδρομία αποτελείται από δύο παραμέτρους: (α) την εξωτερική που είναι η ακολουθία των θέσεων εργασίας τις οποίες καταλαμβάνει κάποιος κατά την διάρκεια της ζωής του (Hall, 1976, Van Maanen, 1977), και (β) την εσωτερική, δηλαδή την αντίληψη που έχει κάποιος για την επαγγελματική του πορεία και τις αλλαγές

που ακολουθεί (Derr, 1986). Οι αλλαγές αυτές έχουν στόχο την προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον με βάση το τι πιστεύει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του, τις ικανότητές και δυνατότητές του, τα κίνητρά, τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες του, κάτι που στην θεωρία είναι γνωστό ως άγκυρες σταδιοδρομίας (Schein, 1978).

1.2. Ιστορική εξέλιξη των θεωριών της σταδιοδρομίας

Η σταδιοδρομία ως αντικείμενο μελέτης και έρευνας άρχισε να απασχολεί την επιστήμη από τα τέλη του δέκατου όγδοου αιώνα και συνεχίζει μέχρι σήμερα να προσελκύει το ενδιαφέρον κορυφαίων ερευνητών και επιστημόνων από διαφορετικούς κλάδους της επιστήμης με παράλληλη διεύρυνση των δυνατών προσεγγίσεων.

Όπως τονίστηκε παραπάνω, η σταδιοδρομία μπορεί να προσεγγιστεί με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το γνωστικό πεδίο του μελετητή. Ωστόσο, μεταξύ των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί, υπάρχει κάτι κοινό. Βασικός στόχος των θεωριών είναι να προβλέψουν το βαθμό που ταιριάζουν ή βρίσκονται σε συμφωνία τα χαρακτηριστικά των ατόμων με το επάγγελμα που ασκούν (Osipow, 1990).

Έτσι, η ιστορική εξέλιξη της σταδιοδρομίας έχει ως εξής: Ο Frank Parsons διαμόρφωσε, το 1909, το πρώτο μοντέλο σταδιοδρομίας που αποτελεί ακόμη και σήμερα βασικό άξονα των σύγχρονων θεωριών σταδιοδρομίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ο Parson λέει ότι «σε μία σοφή επιλογή ενός επαγγέλματος υπάρχουν τρεις ευρύτατοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται

διαδοχικά υπόψη από τα άτομα που θέλουν να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους» (Parsons, 1909).

Συγκεκριμένα ο συγγραφέας προτείνει ότι ο καθένας θα πρέπει να επιτύχει κατά σειρά:

1. Μία σαφή κατανόηση του εαυτού του, των δυνατοτήτων, ικανοτήτων, ενδιαφερόντων, φιλοδοξιών, πόρων και περιορισμών καθώς και τις αιτίες τους.
2. Μία γνώση των απαιτήσεων, όρων επιτυχίας, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, αμοιβών, ευκαιριών και προοπτικών στις διάφορες εργασίες, και τέλος,
3. Μία λογική σύνδεση της σχέσης μεταξύ των δύο παραπάνω δεδομένων.

Πριν τον Parsons οι πρώτες οργανωμένες μελέτες που αφορούσαν τον επαγγελματικό προσανατολισμό είχαν γίνει στο Cogwheel High School το 1888 και στο High Schools - Detroit San Francisco (1897).

Κατά τη δεκαετία 1920 – 1930 η θεωρία του Parsons χρησιμοποιήθηκε για την δημιουργία ενός μοντέλου του Parsons που ονομάστηκε “χαρακτηριστικό και παράγοντας” (“trait and factor”) το οποίο αποτέλεσε την κυρίαρχη θεωρία της σταδιοδρομίας κατά την περίοδο αυτή, σύμφωνα με τους Brown D. & Brooks (1996). Η εργασία του Parsons παραμένει σύγχρονη ακόμη και σήμερα και συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της συμβουλευτικής της σταδιοδρομίας και του προσδιορισμού των προϋποθέσεων της επιτυχίας της σταδιοδρομίας (DeBell, 2001). Εξάλλου πολλοί μεταγενέστεροι μελετητές της σταδιοδρομίας, όπως ο Holland (1985) και οι Lofquist & Dawis (1969), έκαναν τη θεωρία του

Parsons κεντρικό άξονα της δικής τους προσέγγισης για το ταίριασμα του εργαζόμενου με την εργασία.

Ο Carl Rogers, το 1942, προσέγγισε τη σταδιοδρομία από τη σκοπιά της συμβουλευτικής και θεραπευτικής μεθόδου έχοντας ως κεντρικό άξονα τον πελάτη. Χρησιμοποίησε τα ερωτήματα που είχαν συμπεριλάβει άλλοι συγγραφείς σε θέματα σταδιοδρομίας και κυρίως του Williamson (1939), χωρίς όμως να καταφέρει να μειώσει την πρακτική αξία που είχε το μοντέλο του Parsons.

Οι Ginzberg, Ginsbourg, Axerland και ο Herma (1951) διαμόρφωσαν στη συνέχεια ένα νέο μοντέλο σταδιοδρομίας που έσπασε τα στενά πλαίσια του προηγούμενου στατικού μοντέλου της θεωρίας «χαρακτηριστικό και παράγοντας» (“trait and factor”). Υποστήριξαν ότι η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας είναι μία διαρκής διαδικασία στη ζωή του ανθρώπου. Επίσης θεώρησαν ότι η επιλογή σταδιοδρομίας χαρακτηρίζεται από συμβιβασμούς και από τη στιγμή που οι συμβιβασμοί γίνονται αρκετά συχνά, η πορεία της σταδιοδρομίας είναι μη αναστρέψιμη. Ο Ginzberg αργότερα, το 1972, απέρριψε και τις δύο αυτές προτάσεις. Η θεωρία εντούτοις των Ginzberg, Ginsbourg, Axerland και ο Herma (1951) έγινε αφετηρία για πολλές έρευνες οι οποίες είχαν όμως μικρή πρακτική σημασία.

Ο John Holland έδωσε, το 1959, μία περιεκτική ερμηνεία της επιλογής του επαγγέλματος προσανατολισμένη στα χαρακτηριστικά του ατόμου, η οποία ήταν ευρύτερη αυτής που δινόταν μέσω του μοντέλου «χαρακτηριστικό και παράγοντας» της περιόδου 1930 – 1940. Ο Holland αργότερα, το 1973,

δημοσίευσε μία ολοκληρωμένη έκδοση της πρώτης θεωρίας του την οποία αναθεώρησε το 1985. Η θεωρία του σήμερα περιλαμβάνει και μία τρίτη έκδοση (1997) που έκανε ύστερα από διαρκείς βελτιώσεις και έγινε αφορμή για εκατοντάδες έρευνες με μεγάλο ενδιαφέρον και από πρακτικής άποψης.

Η θεωρία του Holland αντιμετωπίζεται από πολλούς ως η κορυφαία στα θέματα της σταδιοδρομίας κυρίως λόγω των μεθόδων που χρησιμοποιούνται. Αξίζει να σημειώσουμε ότι ο Holland μαζί με τον Schein δημιούργησαν τους πιθανούς τύπους μιας προσωπικότητας και τους αντίστοιχους προσανατολισμούς της σταδιοδρομίας (personality types & career anchors).

Στην συνέχεια ακολούθησαν οι Bordin, Nachman & Segal, το 1963, ο Krumboltz, το 1979, με την θεωρία της *κοινωνικής γνώσης* η οποία καθορίζει την επιλογή της σταδιοδρομίας, ο Gottfredson, το 1981, οι Peterson, Sampson & Reardon, το 1991, και οι Lent, Brown & Hackett (1994), οι οποίοι διαμόρφωσαν μία θεωρία ανάλογη με αυτή του Krumboltz αφού εστιάζεται στην *κοινωνική γνώση*.

1.3. Προτιμήσεις και επιλογές σταδιοδρομίας

Η καλύτερη επιλογή σταδιοδρομίας είναι η επιλογή που προσφέρει το ιδανικότερο ταίριασμα ανάμεσα στο τι θέλει κανείς και το τι χρειάζεται. Έτσι, ένα καλό ταίριασμα σταδιοδρομίας είναι εκείνο στο οποίο μπορεί κανείς να δημιουργήσει ένα θετικό αυτό-προσδιορισμό και να κάνει μία δουλειά η οποία είναι σημαντική για εκείνον. Η φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας που εκτελεί ο εργαζόμενος επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του

εργαζόμενου. Είναι δουλειά που αυτός αξιοποιεί τις γνώσεις του; Παρουσιάζει δυνατότητες και ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης ή είναι δουλειά ρουτίνας; Πόση αυτονομία έχει ο εργαζόμενος στο πώς και πότε θα την εκτελέσει; Είναι τέτοια η φύση της εργασίας που μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογεί την επίδοσή του; Παρέχει την αίσθηση του επιτεύγματος; κ.ά (Χυτήρης, 2006)

Έτσι, η σταδιοδρομία του καθενός θα πρέπει να καταλήγει σε μία σειρά θέσεων εργασίας που δίνουν την ευκαιρία μίας καλής επίδοσης και υψηλής ικανοποίησης από την εργασία (Decenzo & Robbins, 2001).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι υπάρχουσες έρευνες που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ανακαλύπτει τις σταδιοδρομίες που ταιριάζουν καλύτερα με τις δεξιότητές του.

1.3.1. Μοντέλο επαγγελματικών προτιμήσεων του Holland

Ένας από τους πλέον ειδικούς στη συμβουλευτική σταδιοδρομίας είναι ο John Holland, ο οποίος υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου (συμπεριλαμβανομένων των αξιών, των κινήτρων και των αναγκών) είναι ένα στοιχείο που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές σταδιοδρομίας (Dessler, 1994). Μία από τις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις για την καθοδήγηση των επιλογών σταδιοδρομίας είναι το μοντέλο των επαγγελματικών προτιμήσεων του Holland (Holland vocational preferences model) (Holland, 1985). Αυτή η θεωρία αποτελείται από τρία βασικά συστατικά:

- *Πρώτον*, ο Holland ανακάλυψε ότι οι άνθρωποι έχουν ποικίλες επαγγελματικές προτιμήσεις. Δεν αρέσει σε όλους τους ανθρώπους να κάνουν τα ίδια πράγματα.

- *Δεύτερον*, η έρευνά του δείχνει ότι είναι σημαντικό να έχεις μία δουλειά, στην οποία μπορείς να κάνεις ό,τι σκέφτεσαι, διότι έτσι θα γίνεις ένας πιο παραγωγικός εργαζόμενος.

- *Τρίτον*, ο κάθε άνθρωπος έχει περισσότερα κοινά με εκείνους τους ανθρώπους που έχουν όμοια ενδιαφέροντα με αυτόν και, αντίστοιχα, λιγότερα κοινά με εκείνους που έχουν εντελώς διαφορετικά. Για παράδειγμα, έστω ότι ένας εργαζόμενος απεχθάνεται την δουλειά του, πιστεύει ότι είναι χάσιμο χρόνου να συσκευάζει πράγματα σε μία γραμμή παραγωγής και θα προτιμούσε να εργαζόταν στο τμήμα προσωπικού όπου θα είχε περισσότερη επικοινωνία με ανθρώπους. Από την άλλη πλευρά, ένας άλλος εργαζόμενος προτιμά δουλειές ρουτίνας, του αρέσει ο σταθερός ρυθμός και απεχθάνεται τις απρόβλεπτες καταστάσεις που συνήθως συνεπάγεται η επικοινωνία με κόσμο. Είναι φανερό ότι οι δύο παραπάνω εργαζόμενοι δεν παίρνουν την ίδια ικανοποίηση από την δουλειά τους. Άραγε γιατί; Διότι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα τους δεν συμβαδίζουν (Decenzo & Robbins, 2001).

Το μοντέλο των επαγγελματικών προτιμήσεων του Holland αναγνωρίζει έξι βασικούς “επαγγελματικούς προσανατολισμούς” οι οποίοι προσδιορίζουν τα είδη σταδιοδρομίας που ακολουθούν οι άνθρωποι. Για παράδειγμα, ένα άτομο με υψηλό *κοινωνικό προσανατολισμό* μπορεί να προσελκύεται από σταδιοδρομίες που συνεπάγονται περισσότερες διαπροσωπικές δραστηριότητες απ’ ό,τι πνευματικές ή φυσικές δραστηριότητες και επαγγέλματα που έχουν άμεση σχέση με την κοινωνική ζωή. Στηριζόμενος

στην έρευνα που έκανε με το Τεστ Επαγγελματικής Προτίμησης (*Vocational Preference Test, VPT*), ο Holland βρήκε έξι βασικούς τύπους ή προσανατολισμούς προσωπικότητας:

1. **Ρεαλιστικός προσανατολισμός** (*Realistic orientation*). Αυτοί οι άνθρωποι προσελκύνονται από επαγγέλματα που συνεπάγονται φυσικές δραστηριότητες και απαιτούν δεξιότητες, δύναμη και συντονισμό. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν την δασοκομία, την γεωργία και την κτηνοτροφία.

2. **Διερευνητικός προσανατολισμός** (*investigative orientation*). Αυτοί οι άνθρωποι προσελκύνονται από σταδιοδρομίες που συνεπάγονται γνωστικές δραστηριότητες (συνθετική σκέψη, οργανωτικότητα και κατανόηση) και όχι τόσο δραστηριότητες όπως οι διαπροσωπικές και οι συναισθηματικές. Μερικά παραδείγματα είναι τα επαγγέλματα του βιολόγου, του χημικού και του καθηγητή πανεπιστημίου.

3. **Κοινωνικός προσανατολισμός** (*social orientation*). Αυτοί οι άνθρωποι προσελκύνονται από σταδιοδρομίες που συνεπάγονται κυρίως διαπροσωπικές ικανότητες και όχι τόσο πνευματικές ή φυσικές δραστηριότητες. Παραδείγματα αυτού του τύπου είναι οι κλινικοί ψυχολόγοι και οι κοινωνικές εργασίες.

4. **Κλασικός ή συντηρητικός προσανατολισμός** (*conventional orientation*). Αυτοί οι άνθρωποι προτιμούν σταδιοδρομίες που συνεπάγονται δομημένες, βασισμένες σε ρόλους δραστηριότητες, καθώς επίσης και σταδιοδρομίες στις οποίες ο εργαζόμενος παραμερίζει τις προσωπικές του ανάγκες για αυτές της επιχείρησης. Μερικά παραδείγματα είναι οι λογιστές και οι τραπεζικοί υπάλληλοι.

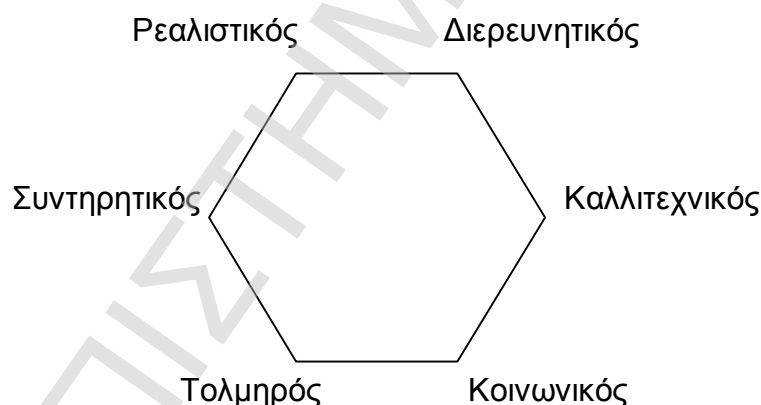
5. **Τολμηρός προσανατολισμός** (*enterprising orientation*). Αυτοί οι άνθρωποι προσελκύνονται από σταδιοδρομίες που προϋποθέτουν λεκτικές

δραστηριότητες που επηρεάζουν τους άλλους. Μερικά παραδείγματα είναι οι μάνατζερ, οι δικηγόροι και τα στελέχη δημοσίων σχέσεων.

6. **Καλλιτεχνικός προσανατολισμός** (*artistic orientation*). Οι άνθρωποι αυτής της κατηγορίας προσελκύονται από σταδιοδρομίες που συνεπάγονται την έκφραση του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους, την καλλιτεχνική δημιουργία και τις ατομικές δραστηριότητες. Παραδείγματα αυτού του τύπου είναι οι καλλιτέχνες, τα στελέχη διαφήμισης και οι μουσικοί (Dessler, 1994).

Όλοι σχεδόν οι άνθρωποι έχουν περισσότερους από έναν προσανατολισμό (μπορεί να είναι, για παράδειγμα, κοινωνικός, ρεαλιστικός και διερευνητικός), και ο Holland πιστεύει ότι όσο πιο όμοιοι και συμβατοί είναι αυτοί οι προσανατολισμοί μεταξύ τους, τόσο μικρότερη είναι και η εσωτερική αντίθεση ή η αναποφασιστικότητα που αντιμετωπίζει ένας άνθρωπος κατά την επιλογή της σταδιοδρομίας του. Ο Holland προσπάθησε να απεικονίσει αυτήν την σχέση με ένα εξάγωνο όπου η κάθε γωνία του αντιπροσωπεύει έναν προσανατολισμό (παρακάτω σχήμα). Σύμφωνα με την έρευνα του Holland, όσο πιο κοντά βρίσκονται δύο προσανατολισμοί στο εξάγωνο, τόσο πιο συμβατοί είναι αναμεταξύ τους. Ο Holland πιστεύει ότι εάν οι δύο πιο σημαντικοί προσανατολισμοί ενός ατόμου είναι δίπλα-δίπλα στο εξάγωνο, τότε είναι πιο εύκολη η επιλογή σταδιοδρομίας. Ωστόσο, εάν οι δύο προσανατολισμοί είναι απέναντι (όπως ο ρεαλιστικός με τον κοινωνικό), τότε το άτομο μπορεί να είναι αναποφασιστο σχετικά με την επιλογή σταδιοδρομίας του επειδή τα ενδιαφέροντά του τον οδηγούν σε δύο τελείως διαφορετικούς τύπους σταδιοδρομίας (Dessler, 1994).

Η επαγγελματική προσωπικότητα του ατόμου εκφράζεται ως ένας συνδυασμός υψηλών και χαμηλών βαθμολογιών σε αυτούς τους έξι προσανατολισμούς. Εάν ένα άτομο πάρει υψηλή βαθμολογία σε μία κατηγορία σημαίνει ότι του αρέσουν οι δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν αυτό τον προσανατολισμό. Παρόλο που είναι πιθανό να έχει κανείς υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία και στους έξι προσανατολισμούς, εντούτοις οι περισσότεροι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από τρεις κυρίαρχους προσανατολισμούς. Το εξάγωνο του Σχήματος 1.1. απεικονίζει την συνάφεια των επιμέρους προσανατολισμών. Συγκεκριμένα, προσανατολισμοί που βρίσκονται κοντά έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, ενώ αυτοί που βρίσκονται απέναντι είναι τελείως διαφορετικοί.



Σχήμα 1.1: Οι προσανατολισμοί προσωπικότητας του Holland (Dessler, *Human Resource Management*, pp. 371, 1994)

Για παράδειγμα, ο ρεαλιστικός και ο κοινωνικός προσανατολισμός είναι απέναντι στο εξάγωνο. Ένα άτομο με μία ρεαλιστική προτίμηση θέλει να εργάζεται με πράγματα και όχι με ανθρώπους. Αντίθετα, ένα άτομο με μία

κοινωνική προτίμηση αρέσκεται στο να εργάζεται με ανθρώπους, χωρίς να τον ενδιαφέρει τι άλλο κάνουν. Έτσι, τα δύο αυτά άτομα έχουν αντίθετες προτιμήσεις για την εργασία σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ένα παράδειγμα προσανατολισμών που έχουν μία συνάφεια και αλληλοενισχύονται είναι ο *Κοινωνικός – Τολμηρός – Συμβατικός*. Η Μαρία, για παράδειγμα, προτιμά να εργάζεται με ανθρώπους, να είναι επιτυχημένη και να ακολουθεί τους υπάρχοντες κανόνες. Αυτός ο συνδυασμός είναι ιδανικός για ανθρώπους που θέλουν να ανέβουν την κλίμακα μιας μεγάλης – γραφειοκρατικής επιχείρησης. Ένα παράδειγμα *Ρεαλιστικού – Διερευνητικού – Καλλιτεχνικού* προσανατολισμού είναι ο Κώστας, ο οποίος προτιμά την μοναχική εργασία από το να δουλεύει σε μεγάλες ομάδες, κάνει ερωτήσεις που θέλει να του απαντήσουν οι άλλοι και διαμορφώνει τους δικούς του κανόνες από το να ακολουθεί τους κανόνες κάποιου άλλου. Το συγκεκριμένο προφίλ δεν ταιριάζει σε μία μεγάλη – γραφειοκρατική επιχείρηση. Το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον για τον συγκεκριμένο άνθρωπο είναι ένα ερευνητικό εργαστήριο, το οποίο χαρακτηρίζεται από την έλλειψη της ανθρώπινης παρουσίας και συγκεντρώνεται σε δεδομένα υλικά (Dessler, 1994).

1.3.2. Άγκυρες του Schein (career anchors)

Ο Edgar Schein (1978) αναγνώρισε μία ομάδα που αποτελείται από πέντε «άγκυρες σταδιοδρομίας», στηριζόμενος σε μία γεωγραφική μελέτη που έκανε σε 44 απόφοιτους του πανεπιστημίου Sloan και η οποία ολοκληρώθηκε το 1973. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε 10 –12 χρόνια μετά την αποφοίτησή τους. Με βάση αυτή την μελέτη, ο Schein υποστήριξε ότι αυτές οι “άγκυρες” (career

anchors) εξηγούν τις αποφάσεις σταδιοδρομίας που λαμβάνει κάθε άτομο. Πρόκειται για ομάδες προσωπικών αξιών οι οποίες μπορεί να ικανοποιούνται ή να εμποδίζονται από την δουλειά. Ο Schein (1978) περιέγραψε αυτές τις άγκυρες σταδιοδρομίας ως κάτι πολύ ευρύτερο από την παρακίνηση και όρισε το περιεχόμενό τους ως (Werther & Davis, 1996):

- τα αυτό-αντιλαμβανόμενα ταλέντα και ικανότητες,
- τα αυτό-αντιλαμβανόμενα κίνητρα και ανάγκες, και
- τις αυτό-αντιλαμβανόμενες συμπεριφορές και αξίες.

Η αντίληψη για τον εαυτό μας σε αυτές τις περιοχές προέρχεται κυρίως από τις εμπειρίες μας στην δουλειά – από επιτυχίες, από αυτό-κριτική και από ανατροφοδότηση. Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει το άτομο από αυτές τις εμπειρίες καθοδηγούν, αλλά και περιορίζουν την μελλοντική ανάπτυξη σταδιοδρομίας του. Ο Schein αντιμετωπίζει αυτές τις άγκυρες σταδιοδρομίας ως μία συνολική αντιπροσώπηση του ατόμου, η οποία λαμβάνει υπόψιν της την αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων που αναγνωρίστηκαν παραπάνω (Torrington & Hall, 1998).

Ένας προβληματικός παράγοντας στις άγκυρες σταδιοδρομίας είναι η ορθότητα της αντίληψης του ατόμου για τον εαυτό του και η περίπτωση των εργαζομένων που βρίσκονται στο μέσο της σταδιοδρομίας τους (mid-career) και αισθάνονται ότι αλλάζουν οι συμπεριφορές και οι αξίες τους (Torrington & Hall, 1998).

Οι άγκυρες σταδιοδρομίας είναι εκείνα τα στοιχεία του ανθρώπου που εγκαταλείπονται δύσκολα. Προκειμένου να γνωρίζει κανείς εάν κάνει τις σωστές επιλογές σταδιοδρομίας, θα πρέπει να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις

άγκυρές του, καθώς επίσης θα πρέπει να έχει κατά νου ότι θα συνεχίσει να χρειάζεται αυτά τα στοιχεία της προσωπικότητάς του ακόμη και όταν κάνει μία αλλαγή στην σταδιοδρομία του (Torrington & Hall, 1998).

Οι πέντε «άγκυρες» του Schein είναι οι εξής:

- **Τεχνική ικανότητα:** η σταδιοδρομία οργανώνεται γύρω από μία ομάδα λειτουργικών δεξιοτήτων οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορες επιχειρήσεις. Πρόκειται για άτομα που ενδιαφέρονται για το τεχνικό περιεχόμενο της εργασίας τους και τις ικανότητες που σχετίζονται με αυτήν. Συνήθως δεν προτιμούν διοικητικές θέσεις, αλλά αρέσκονται στην άσκηση των τεχνικών τους δεξιοτήτων.
- **Διοικητική ικανότητα** (αναλυτική, συνθετική και διαπροσωπική): η σταδιοδρομία χτίζεται πάνω στην ανοδική πορεία προς τις υψηλές διοικητικές θέσεις. Πρόκειται για άτομα που στοχεύουν στην ανάληψη διοικητικών θέσεων και ειδικότερα στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αυτοί οι άνθρωποι διαθέτουν τρεις βασικές ικανότητες: Η πρώτη είναι η *αναλυτική σκέψη* για την επίλυση προβλημάτων με ελλιπείς πληροφορίες, σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η δεύτερη είναι η *διαπροσωπική ικανότητα* να επηρεάζουν και να ελέγχουν και η τρίτη είναι η *συναισθηματική αντοχή*, δηλαδή η διαχείριση κρίσεων με απόλυτη ψυχραιμία.
- **Ασφάλεια και σταθερότητα:** το βασικό σημείο της σταδιοδρομίας είναι να παρέχει σταθερότητα και ασφάλεια για το άτομο και την οικογένειά του. Τα άτομα αυτά είναι προετοιμασμένα να κάνουν ό,τι τους ζητήσει η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσουν την ασφάλεια της εργασίας τους και τα οφέλη που συνεπάγονται από αυτήν. Οι περισσότεροι από αυτούς μένουν σε μία επιχείρηση για όλη την διάρκεια της ζωής τους και περιμένουν ότι θα

ανταμειφθούν από αυτήν. Συνήθως έχουν μία αίσθηση αποτυχίας επειδή δεν επιδίωξαν μία επιτυχημένη σταδιοδρομία. Αυτή η ομάδα ανθρώπων φαίνεται να ισορροπεί καλύτερα την σταδιοδρομία με την οικογενειακή ζωή.

- **Δημιουργικότητα:** ο σκοπός της σταδιοδρομίας είναι να δημιουργήσει νέα πράγματα, προϊόντα, επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Τα άτομα αυτά αισθάνονται την ανάγκη να δημιουργήσουν κάτι καινούργιο. Καθοδηγούνται από την διάθεσή τους να επεκτείνουν τον εαυτό τους και έχουν το «δαιμόνιο» της επιχειρηματικότητας.

- **Αυτονομία και ανεξαρτησία:** η σταδιοδρομία οργανώνεται γύρω από την έρευνα για ένα επάγγελμα το οποίο επιτρέπει στο άτομο να προσδιορίσει τις ώρες εργασίας και τον τρόπο ζωής του. Τα άτομα αυτά υποκινούνται από την επιθυμία τους να είναι ελεύθερα από κάθε επιχειρησιακό περιορισμό κατά την εξάσκηση των τεχνικών τους ικανοτήτων. Αυτοί οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την επιχειρησιακή ζωή ως περιοριστικό παράγοντα της προσωπικής τους ζωής και προτιμούν να θέτουν τους δικούς τους ρυθμούς και στυλ εργασίας. Εργάζονται συνήθως μόνοι ή σε μικρές εταιρίες. Παραδείγματα αυτής της ομάδας είναι οι σύμβουλοι, οι συγγραφείς και οι λέκτορες (Werther & Davis, 1996, Torrington & Hall, 1998, Walton, 1999).

Όταν ένας συγκεκριμένος συνδυασμός αυτών των ομάδων προσωπικών αξιών διατηρείται από τον εργαζόμενο και προσφέρεται από την επιχείρηση, τότε λέμε ότι αυτό το άτομο έχει «αγκυροβολήσει» σε αυτήν την δουλειά και αντίστοιχα σε αυτή την επιχείρηση (Schein, 1996).

Επιπρόσθετα, ο Schein διαφοροποίησε αυτές τις «εσωτερικές» άγκυρες σταδιοδρομίας οι οποίες προδιαθέτουν τους ανθρώπους για συγκεκριμένα

επαγγέλματα από τις «εξωτερικές» σταδιοδρομίες οι οποίες είναι τα μονοπάτια σταδιοδρομίας ή οι πορείες ανάπτυξης που δημιουργούνται μέσα στις επιχειρήσεις (Werther & Davis, 1996).

Οι Miller και Rice (1967) υποστήριξαν ότι οι δομές σταδιοδρομίας των επιχειρήσεων δεν αναγνώριζαν αυτούς τους ατομικούς παράγοντες. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας στηρίχθηκε στην παραδοχή ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη σε μία επιχείρηση θα κατευθύνονταν σε μία διοικητική σταδιοδρομία, η οποία θα τους εξασφάλιζε τον υψηλότερο μισθό και γόητρο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Οι άνθρωποι αυτοί θα ήταν διατεθειμένοι να αφήσουν την ήδη επιτυχημένη θέση τους προκειμένου να αναλάβουν μία θέση στην οποία οι δεξιότητες τους μπορεί να αποδειχθούν ως μειονέκτημα, πράγμα παράδοξο αφού αυτές οι δεξιότητες τους εξασφάλισαν την προαγωγή (Werther & Davis, 1996).

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν δύο ή τρεις ομάδες αξιών που είναι σημαντικές για αυτούς. Εάν μία επιχείρηση ικανοποιεί τις δύο από τις τρεις, αυτό θεωρείται ένα σταθερό ταίριασμα. Για παράδειγμα, ο Αλέξης μόλις αποφοίτησε από το πανεπιστήμιο στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και θέλει να εργαστεί σε αυτόν τον τομέα. Ο πατέρας του απολύθηκε πέρσι από την εταιρία στην οποία εργαζόταν λόγω συγχώνευσης και, όπως είναι φυσικό, ο ίδιος δεν επιθυμεί να έρθει αντιμέτωπος με μία τέτοιου είδους αβεβαιότητα. Ο Schein θα περιέγραφε τις άγκυρες του Αλέξη ως τεχνική ικανότητα και ασφάλεια-σταθερότητα. Οι μέχρι τώρα επιλογές εργασίας που του παρέχονται είναι στο τμήμα μάρκετινγκ μίας νεοϊδρυθείσας εταιρίας πιστωτικών καρτών ή στην επιλογή προσωπικού (recruiter) σε μία

ήδη καλά εγκαθιδρυμένη και αναπτυγμένη εταιρία υπολογιστών. Ποια από τις εργασίες θα αναλάβει τελικά; Λαμβάνοντας υπόψιν των συνδυασμό των ομάδων αξιών του, φαίνεται ότι στην δεδομένη στιγμή η θέση στην επιλογή προσωπικού της εταιρίας υπολογιστών ταιριάζει καλύτερα με τις προτιμήσεις του Αλέξη (Decenzo & Robbins, 2001).

1.4. Παραδοσιακή άποψη της σταδιοδρομίας

Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη, τα διάφορα στοιχεία της σταδιοδρομίας ενός ατόμου έχουν γενικά ένα βαθμό αλληλεξάρτησης. Αυτή η άποψη προέρχεται από το γεγονός ότι στο παρελθόν οι άνθρωποι ήθελαν να δουλεύουν για μία συγκεκριμένη επιχείρηση, ξοδεύοντας τον περισσότερο χρόνο της εργασιακής τους ζωής μέσα σε αυτήν (DeNisi & Griffin, 2001).

Υπήρξε μία περίοδος στο δεύτερο μισό του προηγούμενου αιώνα όπου οι διοικητικές σταδιοδρομίες (managerial career) εμπεριείχαν μία πολύ ελκυστική υπόσχεση. Η υπόσχεση δινόταν από μεγάλες επιχειρήσεις σε ταλαντούχους, νέους ανθρώπους που δέχονταν να εργαστούν για αυτές. Η συγκεκριμένη υπόσχεση δεν δινόταν γραπτά, ωστόσο ήταν κάτι σαν άγραφος, εσωτερικός κανόνας. Υποδείκνυε ότι όσοι θα επιδείκνυαν ικανότητα, σκληρή δουλειά και αφοσίωση στην επιχείρηση θα επιβραβεύονταν. Η υποσχόμενη διαδρομή (promising path) των μάνατζερ ήταν μία εξέλιξη προς τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας της επιχείρησης χωρίς διακοπή, η οποία υποσχόταν ευκαιρίες, ασφάλεια και οικονομική ανταμοιβή (Guest & Davey, 1996). Όπως μπορεί κανείς να καταλάβει, αυτή δεν ήταν μία αλτρουιστική συμφωνία, αλλά η

επιχείρηση απέβλεπε σε μία παραγωγική, ικανοποιητική και αφοσιωμένη ομάδα διοίκησης (Reitman & Schneer, 2002).

Η σταδιοδρομία έχει συνδεθεί παραδοσιακά με την μετακίνηση προς τα πάνω σε μία επιλεγμένη γραμμή εργασίας και, κατά συνέπεια, με την υψηλότερη αμοιβή, τις περισσότερες ευθύνες, το γόητρο και το κοινωνικό προφίλ. Η εξαίρεση μπορεί να είναι άνθρωποι με προνομιούχα επαγγέλματα οι οποίοι είχαν την επιλογή να συνεχίσουν το επάγγελμά τους ή να μετακινηθούν σε μία διοικητική θέση. Αυτή η άποψη περιορίζει την έννοια της σταδιοδρομίας σε μία σχετικά μικρή αναλογία του παγκόσμιου πληθυσμού. Αποκλείει, για παράδειγμα, το εργατοτεχνικό προσωπικό για το οποίο υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες εξέλιξης (Werther & Davis, 1996).

Στο παρελθόν το εργατοτεχνικό προσωπικό και το απλό υπαλληλικό προσωπικό θεωρούνταν ότι έχουν μία δουλειά αλλά όχι και μία σταδιοδρομία. Αντίθετα το διοικητικό προσωπικό (συνήθως πτυχιούχοι πανεπιστημίων) είχε πρόσβαση σε ειδική εκπαίδευση σχετική με θέματα σταδιοδρομίας και γρήγορη εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης σταδιοδρομίας συνδεόταν με διαδικασίες που σχεδιάζονταν για να εξασφαλίσουν την προαγωγή μίας μικρής ομάδας ατόμων στις διοικητικές βαθμίδες. Έτσι, αν η επιλεγμένη «ελίτ» ήθελε να παραμείνει στην επιχείρηση, πάντα υπήρχε μία σταδιοδρομία για αυτήν (Werther & Davis, 1996).

Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ότι η παραδοσιακή προσέγγιση του σχεδιασμού σταδιοδρομίας στηρίζεται στην παραδοχή ότι κάποιος εργάζεται σε μία μεγάλη επιχείρηση. Έτσι, δεν έχει νόημα να μιλάμε για διαδρομές ή

προσχεδιασμένες πορείες σταδιοδρομίας έξω από αυτό το πλαίσιο. Προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ιεραρχιών και κατηγοριών εργασιών οι οποίες επιτρέπουν την εξέλιξη των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη των ευκαιριών (DeNisi & Griffin, 2001)

1.5. Σύγχρονη άποψη της σταδιοδρομίας

Τα τελευταία χρόνια έχουν συμβεί ποικίλες αλλαγές στον εργασιακό χώρο, διαφοροποιώντας το περιεχόμενο της σταδιοδρομίας που ισχύει σήμερα με αυτό που ίσχυε παλαιότερα. Οι αλλαγές αυτές οφείλονταν σε κάποιες περιβαλλοντικές δυνάμεις που άρχισαν να συμβαίνουν από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και συνεχίστηκαν την δεκαετία του '90. Μερικές από αυτές τις περιβαλλοντικές δυνάμεις ήταν ο συνεχώς αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι περιοχές μειωμένης παραγωγικότητας, οι περίοδοι ύφεσης και η συνακόλουθη ανάγκη για μείωση του προσωπικού καθώς, επίσης, και ένα πλήθος εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ειδικά ο τελευταίος παράγοντας ήταν καταλυτικός. Πολλά μεσαία στελέχη, ακόμη και εκείνα που είχαν επιδείξει πολύ καλές επιδόσεις, απολύθηκαν σε μία προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας και μείωσης του κόστους. Η υπόσχεση της *δια βίου απασχόλησης* ως ανταμοιβή της σκληρής δουλειάς και της αφοσίωσης στην επιχείρηση κατέρρευσε. Δεν υπήρχε πλέον καμία εγγύηση της υποσχόμενης διοικητικής διαδρομής σταδιοδρομίας.

Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του '80, μία **νέα διαδρομή σταδιοδρομίας** των μάνατζερ άρχισε να κερδίζει την προσοχή (Hall, 1976) και εξακολουθεί να ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις της Αμερικής και της Ευρώπης μέχρι σήμερα. Αυτή

η διαδρομή διαμορφώνεται από το ίδιο το άτομο και όχι από την επιχείρηση. *Το κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για τη σταδιοδρομία του.* Δεν είναι υποχρέωση της επιχείρησης! Δυστυχώς, εκατομμύρια άνθρωποι το έχουν μάθει αυτό, βιώνοντάς το. Έτσι, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να κάνει ό,τι είναι απαραίτητο για να βελτιώσει τη σταδιοδρομία του και να προσδιορίσει από μόνος του τη δική του ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται για τον κάθε εργαζόμενο. Στην πραγματικότητα, όσο πιο «εμπορεύσιμος» (marketable) είναι κανείς εξαιτίας των δεξιοτήτων του, τόσο πιο μεγάλη αξία προσθέτει στην επιχείρηση. Ωστόσο, η προθυμία της επιχείρησης για να επενδύσει σε ένα άτομο εξαρτάται κυρίως από την εταιρική της κουλτούρα (Decenzo & Robbins, 2001).

Η νέα διαδρομή σταδιοδρομίας περιλαμβάνει μία σειρά μεταβολών στην απασχόληση, ακόμη και διακοπές της σταδιοδρομίας. Δεν παρέχει ασφάλεια απασχόλησης, ωστόσο εάν αντιμετωπιστεί σωστά, μπορεί να προσφέρει μία σειρά από οφέλη: προσωπική ανάπτυξη, διεύρυνση δεξιοτήτων, ευελιξία και ισορροπία ανάμεσα στην ζωή και την εργασία του ατόμου. Οι Peiperl & Arthur (2000) περιγράφουν αυτήν την κατάσταση ως ασφάλεια δυνατότητας απασχόλησης (employability security) η οποία αντικαθιστά την ασφάλεια απασχόλησης (employment security). Για τις επιχειρήσεις, αυτή η διαδρομή απαιτεί γρηγορότερη προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Οι σταδιοδρομίες διαμορφώνονται μέσω πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων στα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου και τις εξωτερικές πιέσεις που αντιμετωπίζει ένα άτομο (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Τα άτομα μπορεί να προτιμούν μία διαδρομή έναντι μίας άλλης, ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις μπορεί

ή όχι να προσφέρουν την προτιμώμενη διαδρομή. Οι σταδιοδρομίες που τελικά πραγματοποιούνται αντανακλούν τους παράγοντες που αποτελούν τις προσωπικές και τις επιχειρησιακές αποφάσεις (Eaton & Bailyn, 2000).

Τα τελευταία χρόνια, η βιβλιογραφία η σχετική με την σταδιοδρομία ασχολείται με την εξασθένιση της παραδοσιακής σταδιοδρομίας των μάνατζερ (Hall, 1996). Συγκεκριμένα, οι Waterman και Collard (1994) υποστήριξαν ότι η απασχόληση σε μία επιχείρηση καθ' όλη την διάρκεια της ζωής ενός ατόμου έχει πλέον εκλείψει και περιέγραψαν μία νέα σχέση στην οποία «ο εργοδότης και ο εργαζόμενος μοιράζονται την ευθύνη της διατηρησιμότητας ή ακόμη και της επαύξησης της απασχόλησης του ατόμου μέσα και έξω από την εταιρία». Επίσης, ονομάζουν την συνέπεια αυτής της σχέσης για τον εργαζόμενο ως «προσαρμοστικότητα ή αυτό-προσαρμοστικότητα σταδιοδρομίας» και το προσδιορίζουν ως «την ικανότητα κάποιου να διοικεί ενεργά την εργασιακή του ζωή σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον – την συμπεριφορά της αυτό-απασχόλησης είτε μέσα, είτε έξω από μία επιχείρηση». Ουσιαστικά αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες βοηθούν τους εργαζομένους τους να προσδιορίσουν και να εκσυγχρονίσουν τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα τους έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης - ή να βρουν εύκολα μία νέα δουλειά. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι εργοδότες κερδίζουν την αφοσίωση των εργαζομένων τους και έτσι επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας αφού οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών πραγματοποιείται όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Την παραπάνω τάση επιβεβαίωσαν και οι Hirsch και Jackson, το 1996, οι οποίοι έκαναν μία εμπειρική μελέτη για τις πρακτικές ανάπτυξης σταδιοδρομίας που εφαρμόζουν οι 15 μεγαλύτερες αγγλικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων της BP, της Norwich Union και της Rolls-Royce. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες από αυτές τις εταιρίες έχουν πραγματοποιήσει μειώσεις προσωπικού και ανασχεδιασμό της δομής τους. Οι Hirsch και Jackson κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι παλιές επιχειρησιακές διαδικασίες για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας είχαν αρχίσει να εγκαταλείπονται από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και τις αρχές της δεκαετίας του '90, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εξαφανίστηκαν. Η έμφαση πλέον δίνεται σε μεσολαβήσεις που βοηθούν τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη για την δική τους ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Εξάλλου το 1992 ο Hirsch υποστήριξε την μετακίνηση από το τυπικό σύστημα σχεδιασμού διαδοχής (succession planning) προς την καλούμενη «αυτό-ανάπτυξη» των εργαζομένων.

Ο Jacoby (1999) υποστηρίζει ότι η παραδοσιακή - υποσχόμενη διαδρομή εξακολουθεί να υπάρχει, παρόλο το επιπρόσθετο ρίσκο που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος. Από την άλλη μεριά, ο Carrelli (1999) επιμένει ότι αυτές οι διαδρομές είναι ξεπερασμένες. Οι Hall & Moss (1998) επισημαίνουν ότι η υποσχόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας δεν είχε ποτέ καθολική εφαρμογή, αφού ίσχυε μόνο μέσα στην δομή των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο Oliver (1997) παρουσιάζει κάποιες αποδείξεις ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εξακολουθούν να υπόσχονται εσωτερικές διαδρομές σταδιοδρομίας για τους ταλαντούχους και γρήγορα εξελισσόμενους εργαζομένους τους. Εξάλλου και οι Martin & Butler (2000) επισημαίνουν ότι οι νέες διαδρομές σταδιοδρομίας έχουν αρχίσει να καθιερώνονται, ωστόσο δεν έχουν ακόμη εκλείψει και οι παραδοσιακές

διαδρομές σταδιοδρομίας. Η ταυτόχρονη παρουσία των νέων διαδρομών σταδιοδρομίας και της υποσχόμενης διαδρομής σταδιοδρομίας φαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας που έκαναν οι Frieda Reitman & Joy A. Schmeer (2002) και τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Πάντως, ανεξάρτητα από το εάν η παραδοσιακή προσέγγιση της σταδιοδρομίας ισχύει ή όχι οι ερευνητές προσπαθούν να επαναπροσδιορίσουν τη σταδιοδρομία (Guest & Davey, 1996). Πρώτον εναγκαλίζονται έναν πολύ ευρύτερο ορισμό της σταδιοδρομίας που τη θεωρεί ως την ατομική ανάπτυξη μέσω των γνώσεων και της εργασίας σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (Collin & Watts, 1996). Η σταδιοδρομία δεν είναι μόνο η εξέλιξη κάποιου σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, αλλά επίσης και η ανάπτυξη της προσωπικής του ζωής μέσω της εργασίας του. Έτσι η διάκριση μεταξύ σταδιοδρομίας και φάσεων της ζωής του ανθρώπου μπορεί να αντικατασταθεί με τη διάκριση μεταξύ της σταδιοδρομίας και της προσωπικής ανάπτυξης γεγονός που αυξάνει κατά πολύ το ενδιαφέρον (Mirvin & Hall, 1996). Μία δεύτερη συνέπεια αυτής της επανατοποθέτησης της σταδιοδρομίας είναι ότι δεν υπάρχουν παγκοσμίως αποδεκτά κριτήρια μέτρησης των σταδίων και της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, αλλά σύμφωνα με τη νέα τοποθέτηση τα κριτήρια αυτά είναι πλέον υποκειμενικά (Kram, 1996).

1.6. Υποσχόμενη και νέα διαδρομή σταδιοδρομίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η υποσχόμενη διαδρομή παρείχε μία συνεχόμενη άνοδο στην ιεραρχία της επιχείρησης καθώς επίσης και ασφάλεια

στην εργασία (Wallulis, 1998). Η νέα και εξελισσόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας καλείται ως «πρωτεύική» (Hall, 1986, Osterman, 1996) ή «χωρίς όρια» (protean – boundaryless), αφού οι εργαζόμενοι μετακινούνται από εταιρία σε εταιρία (Arthur & Rousseau, 1996). Η σταδιοδρομία δεν καθοδηγείται από την επιχείρηση, αλλά από τις ανάγκες και τις αξίες του ατόμου, όπως αυτές μεταβάλλονται μέσα στον χρόνο (Hall & Moss, 1998).

Οι Reitman και Schaefer (2002) πραγματοποίησαν μία έρευνα σε άτομα που κατείχαν MBA (αφού αυτός ο μεταπτυχιακός τίτλος πιστοποιεί την πρόσβαση σε διοικητικές θέσεις και αντίστοιχα σταδιοδρομίες), με σκοπό να ανακαλύψουν ποιες είναι οι διαδρομές σταδιοδρομίας που ακολούθησαν οι άνθρωποι αυτοί. Ήταν η υποσχόμενη ή η νέα διαδρομή; Συνοπτικά εξετάστηκαν τα παρακάτω ζητήματα:

1. Τι ποσοστό αυτών των MBAs ακολούθησε την παραδοσιακή διαδρομή σταδιοδρομίας & τι ποσοστό τη νέα διαδρομή αντίστοιχα;
2. Διαφέρουν τα δημογραφικά στοιχεία των μεν έναντι των δε;
3. Διαφέρει η μέχρι τότε σταδιοδρομία των ατόμων που ακολούθησαν την παραδοσιακή σταδιοδρομία από εκείνη αυτών που ακολούθησαν τη νέα;
4. Διαφέρει η συμπεριφορά σταδιοδρομίας των μεν έναντι των δε;
5. Οι γυναίκες προτιμούν την «χωρίς όρια» διαδρομή σε σχέση με την παραδοσιακή;
6. Οι γυναίκες επιτυγχάνουν ευκολότερα ισότητα με τους άνδρες στην «χωρίς όρια» διαδρομή ή στην υποσχόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας;

Τα αποτελέσματα της έρευνας είχαν ως εξής: το 34% των MBAs ακολούθησε σε όλη την διάρκεια της εργασιακής του ζωής την υποσχόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας. Το 38% ακολούθησε τη νέα διαδρομή, δηλαδή εργάστηκε για

πολλές επιχειρήσεις. Ένα επιπρόσθετο 28% είχε μεταπηδήσει από την πλήρη απασχόληση σε μία εταιρία σε άλλες διαδρομές σταδιοδρομίας, όπως αυτό-απασχόληση, μερική απασχόληση ή καμία απασχόληση.

Από τους εργαζόμενους που ακολούθησαν την παραδοσιακή διαδρομή σταδιοδρομίας (εξειλισσόμενοι μέσα σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση), το 53% ήταν άνδρες και το 47% γυναίκες.

Σχετικά με τις δημογραφικές διαφορές ανάμεσα στις ομάδες των δύο μονοπατιών σταδιοδρομίας (career paths), βρέθηκαν τα εξής: αυτοί που ακολούθησαν την υποσχόμενη διαδρομή ήταν σημαντικά μεγαλύτεροι (μέσος όρος ηλικίας 49 χρόνια σε σχέση με τους άλλους που είχαν μέσο όρο ηλικίας τα 47 χρόνια). Επίσης, αυτοί που ακολούθησαν την παραδοσιακή διαδρομή αφιέρωναν λιγότερες ώρες για την ενασχόληση με τα παιδιά ανά εβδομάδα σε σχέση με τους άλλους (2 ώρες & 10 ώρες αντίστοιχα). Έγινε φανερό επίσης ότι το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών ακολούθησαν την παραδοσιακή διαδρομή σε σχέση με την νέα διαδρομή (58% έναντι 38%). Όλα αυτά φαίνονται παραστατικότερα στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.1.: Δημογραφικές διαφορές των μάντζερ του δείγματος

	Υποσχόμενη διαδρομή	Πρωτεύει διαδρομή
Μέση ηλικία (χρόνια)	49	47
Γυναίκες (%)	58	38
Παντρεμένοι/ ες (%)	64	78
Γονείς (%)	73	81
Ζευγάρια εργαζ. (%)	42	57
Νοικοκυριό (ώρες/ εβδ.)	9	10
Περιοποίηση παιδιών	2	10

Πηγή: Reitman & Schner, The promised path: a longitudinal study of managerial careers, pp. 68, 2002

Οι MBAς που ακολούθησαν την υποσχόμενη διαδρομή και εκείνοι της νέας διαδρομής διαφέρουν σημαντικά και στο ιστορικό της σταδιοδρομίας τους. Συγκεκριμένα, από ορισμό, αυτοί που ακολούθησαν την παραδοσιακή-υποσχόμενη διαδρομή εργαζόντουσαν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην εταιρία τους (22 έναντι 6 χρόνια). Επίσης, αυτοί της υποσχόμενης διαδρομής εργάζονταν για μεγάλες επιχειρήσεις (7,1 έναντι 4,9) και είχαν περισσότερη εργασιακή εμπειρία πριν το MBA τους (6 χρόνια έναντι 4).

Προκειμένου να εξετάσουν εάν οι διοικητικές διαδρομές σταδιοδρομίας επηρεάζουν διαφορετικά τις γυναίκες απ' ότι τους άνδρες, έγινε σύγκριση των προσωπικών τους δεδομένων και των δεδομένων σταδιοδρομίας. Οι άνδρες και οι γυναίκες δεν διέφεραν ως προς την ηλικία, ωστόσο διέφεραν ως προς την οικογενειακή και γονεϊκή κατάσταση. Μόνο το 55% των γυναικών ήταν παντρεμένες σε σύγκριση με το 85% των ανδρών. Όμοια το 61% των γυναικών έχει παιδιά σε σύγκριση με το 92% των ανδρών, οι οποίοι έχουν παιδιά. Σχετικά με τα δεδομένα σταδιοδρομίας, φάνηκε ότι οι γυναίκες προσελκύνονται περισσότερο από την υποσχόμενη διαδρομή σε σχέση με τους άνδρες (58 έναντι 38%, αντίστοιχα). Υπάρχει μία ξεκάθαρη διαφορά σε όρους ιστορικού σταδιοδρομίας. Οι γυναίκες εμφάνιζαν τρεις φορές περισσότερες διακοπές στην σταδιοδρομίας τους σε σχέση με τους άνδρες. Επιπρόσθετα, οι γυναίκες εμφάνισαν μικρότερη εργασιακή εμπειρία πριν την απόκτηση του MBA (4 έναντι 6 χρόνων).

Οι μισθοί των γυναικών που είχαν πλήρη απασχόληση δεν ήταν σημαντικά διαφορετικοί από τους αντίστοιχους των ανδρών συναδέλφων τους (ελαφρώς χαμηλότεροι). Το ίδιο ίσχυε και με τις προαγωγές τους. Ωστόσο, οι γυναίκες

φαίνεται ότι δεν έχουν φτάσει στα ίδια επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Το 35% των ανδρών της έρευνας ήταν σε ανώτατες διοικητικές θέσεις (top management positions), ενώ μόλις το 15% των γυναικών έχει φτάσει σε αυτό το επίπεδο ιεραρχίας. Ωστόσο, μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών βρίσκονται σε ένα διοικητικό επίπεδο κάτω από την ανώτατη διοίκηση (upper middle) σε σχέση με τους άνδρες (52 έναντι 38%). Υπάρχουν επίσης μερικές πιθανές διαφορές στην συμπεριφορά σταδιοδρομίας των ανδρών και των γυναικών. Οι γυναίκες θεωρούν ότι η εργασία παίζει σημαντικότερο ρόλο στην ζωής τους σε σχέση με τους άνδρες (4,3 έναντι 4 σε μία πενταβάθμια κλίμακα). Επιπρόσθετα, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο άγχος ισορροπίας της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής (3,7 και 3,3 αντίστοιχα). Ενώ δεν φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την σταδιοδρομία τους (3,6 για τους άνδρες έναντι 3,4 για τις γυναίκες σε πενταβάθμια κλίμακα), στην αφοσίωση στην εργασία τους και τις ώρες που αφιερώνουν στην δουλειά τους (51 ώρες την εβδομάδα για τους άνδρες & 53 ώρες για τις γυναίκες).

Στην συνέχεια της έρευνας έγινε μία σύγκριση της νέας και της παραδοσιακής διαδρομής για τους άνδρες και τις γυναίκες. Ένα στοιχείο που διέφερε σημαντικά ήταν οι ώρες που δαπανώνται για τις δουλειές του σπιτιού. Στην υποσχόμενη διαδρομή, οι άνδρες δαπανούν λιγότερες ώρες ανά εβδομάδα σε σχέση με τις γυναίκες (5 έναντι 12). Ωστόσο, στην νέα διαδρομή, ο αριθμός των ωρών που δαπανώνται από τους άνδρες για αγγαρείες είναι συγκρίσιμος με αυτό των γυναικών (11 έναντι 9).

Η δομή της οικογένειας εμφανίζεται να είναι διαφορετική στην νέα και την παραδοσιακή διαδρομή. Στην υποσχόμενη-παραδοσιακή διαδρομή, λιγότερες γυναίκες είναι παντρεμένες (42% έναντι 93% των ανδρών) ή έχουν παιδιά (53% έναντι 100% των ανδρών). Δεν ισχύει το ίδιο και για την διαδρομή «χωρίς όρια», όπου το ποσοστό των παντρεμένων γυναικών (71% έναντι 83%) και με παιδιά (71% και 87%) είναι συγκρίσιμο με αυτό των ανδρών. Στην υποσχόμενη διαδρομή, ένα πολύ μικρό ποσοστό των γυναικών είναι στην ανώτατη διοίκηση (5% έναντι 43%), ενώ στην πρωτεύουσα διαδρομή το ποσοστό των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση είναι συγκρίσιμο με το αντίστοιχο των ανδρών (29% έναντι 30%).

Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι εξακολουθεί να υπάρχει η υπόσχεση της δια βίου απασχόλησης στο ένα τρίτο των μάντζερ (με βάση το δείγμα). Ωστόσο, είναι ξεκάθαρη η ανάγκη μίας διαδρομής σταδιοδρομίας που θα είναι διαφορετική από την παραδοσιακή, που περιέγραψε ο Whyte το 1956. Έτσι, με βάση την συγκεκριμένη ομάδα δεδομένων, φαίνεται ότι σήμερα συνυπάρχουν και οι δύο διαδρομές σταδιοδρομίας.

Αν και οι γυναίκες που έχουν πλήρη απασχόληση δεν έδειξαν την πρόθεση τους να ακολουθήσουν μία διαδρομή «χωρίς όρια», φαίνεται ότι αυτή η διαδρομή σταδιοδρομίας μπορεί να ταιριάζει στις γυναίκες και να είναι πιο υποστηρικτική απ' ό,τι η υποσχόμενη διαδρομή. Οι γυναίκες μπορούν να συνδυάσουν καλύτερα την δουλειά με την οικογένεια. Αυτό φάνηκε εξάλλου και από τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού οι παντρεμένες γυναίκες με παιδιά είναι περίπου ίσες με τους αντίστοιχους άνδρες στη νέα διαδρομή σταδιοδρομίας. Κάτι τέτοιο δεν ίσχυε για την υποσχόμενη διαδρομή.

Οι γυναίκες εμφανίζονται, επίσης, να έχουν επιτύχει ισότητα με τους άνδρες σε όρους προαγωγών και προόδου στην πρωτεύουσα διαδρομή, αλλά όχι και στην παραδοσιακή διαδρομή σταδιοδρομίας. Το ίδιο ισχύει και για τις αμοιβές, οι γυναίκες παίρνουν 20% λιγότερα χρήματα από τους άνδρες στην υποσχόμενη διαδρομή. Επίσης, σχεδόν το 1/3 των γυναικών και των ανδρών έχουν φτάσει στο ανώτατο επίπεδο ιεραρχίας στην πρωτεύουσα διαδρομή σταδιοδρομίας, ενώ στην υποσχόμενη διαδρομή οι άνδρες που έχουν φτάσει στην ανώτατη διοίκηση είναι 8 φορές περισσότεροι από τις γυναίκες (Reitman & Schmeer, 2002).

1.7. Στάδια σταδιοδρομίας

Η σταδιοδρομία του κάθε ατόμου περνά μέσα από στάδια, τα οποία είναι γνωστά ως **κύκλος σταδιοδρομίας** (career cycle). Είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας βρίσκεται γιατί αυτό επηρεάζει την γνώση και τις προτιμήσεις του για τα διάφορα επαγγέλματα. Τα βασικά στάδια της σταδιοδρομίας είναι τα εξής: το στάδιο της ανάπτυξης, το στάδιο της διερεύνησης, το στάδιο της καθιέρωσης, το στάδιο της συντήρησης και το στάδιο της παρακμής ή αποσύνδεσης (Dessler, 1994).

1.7.1. Το στάδιο της ανάπτυξης

Το στάδιο της ανάπτυξης διαρκεί περίπου από την γέννηση μέχρι την ηλικία των 14 ετών και είναι μία περίοδος κατά την οποία το άτομο αναπτύσσει την προσωπικότητά του αλληλεπιδρώντας με άλλους ανθρώπους όπως η οικογένεια, οι φίλοι και οι δάσκαλοι. Κατά την εκκίνηση αυτής της περιόδου, η

υιοθέτηση ρόλων (role playing) είναι σημαντική και τα παιδιά πειραματίζονται με διάφορους τρόπους δράσης. Αυτό τους βοηθά να διαμορφώσουν εντυπώσεις για το πώς οι άλλοι άνθρωποι αντιδρούν σε διαφορετικές συμπεριφορές και συνεισφέρει στην ανάπτυξη τους ως ξεχωριστές προσωπικότητες ή ταυτότητες. Στο τέλος αυτού του σταδίου (εφηβεία), τα άτομα αρχίζουν να σκέφτονται ρεαλιστικά για τα εναλλακτικά επαγγέλματα που μπορεί να ακολουθήσουν.

1.7.2. Το στάδιο της διερεύνησης

Το στάδιο της διερεύνησης είναι η περίοδος που ξεκινά στην ηλικία των 15 ετών και τελειώνει στην ηλικία των 24 ετών περίπου. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου το κάθε άτομο διερευνά σοβαρά τα διάφορα εναλλακτικά επαγγέλματα. Το άτομο προσπαθεί να ταιριάξει αυτές τις εναλλακτικές επιλογές σταδιοδρομίας με τα ενδιαφέροντά του, τις αξίες του, τις προτιμήσεις του και τις ικανότητές του από το σχολείο, τον ελεύθερο χρόνο και την μέχρι εκείνη την στιγμή εργασιακή του εμπειρία. Τα μαθήματα στο σχολείο, το πανεπιστήμιο και οι πρώτες δουλειές παίζουν έναν σημαντικό ρόλο σε αυτό το στάδιο.

Στην αρχή, συνήθως, αυτού του σταδίου γίνονται κάποιες δοκιμαστικές επαγγελματικές επιλογές. Μέσω αυτών, το άτομο μαθαίνει περισσότερα για αυτές τις επιλογές και για τον εαυτό του. Τότε, σχεδόν στο τέλος αυτής της περιόδου, γίνεται μία φαινομενικά κατάλληλη επιλογή και το άτομο αρχίζει να προσπαθεί για το ξεκίνημα της εργασίας του.

Για παράδειγμα, πολλοί φοιτητές μπορεί να είχαν φανταστεί διαφορετικά το επάγγελμα που αποφάσισαν να σπουδάσουν, αλλά κατά την διάρκεια των σπουδών τους να συνειδητοποιήσαν ότι δεν ήταν αυτό που ήθελαν. Παρόμοια, μερικοί άνθρωποι πιάνουν την πρώτη τους δουλειά σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, ανακαλύπτουν ότι δεν είναι αυτό που περίμεναν και, έτσι, αρχίζουν να ψάχνουν για εναλλακτικές επιλογές. Ωστόσο, μερικές φορές οι άνθρωποι είναι απόλυτα ευχαριστημένοι με την κατάληξη του σταδίου της διερεύνησης. Θεωρούν ότι το γνωστικό αντικείμενο που επέλεξαν τους ενδιαφέρει πολύ και ότι η πρώτη τους δουλειά είναι ό,τι ακριβώς περίμεναν να είναι, καθώς επίσης θεωρούν ότι είναι μία πρόκληση για την επίτευξη των στόχων τους.

Η πιο σημαντική ευθύνη που έχει το άτομο σε αυτό και το προηγούμενο στάδιο είναι αυτό της ρεαλιστικής κατανόησης των ικανοτήτων και ταλέντων του. Όμοια, το άτομο θα πρέπει να λάβει αποφάσεις που σχετίζονται με την μόρφωσή του και οι οποίες θα στηρίζονται σε αξιόπιστες πηγές πληροφοριών για τα εναλλακτικά επαγγέλματα.

1.7.3. Το στάδιο της καθιέρωσης

Το στάδιο της καθιέρωσης καλύπτει τις ηλικίες από 25 έως 45 ετών και είναι η καρδιά της εργασιακής ζωής των περισσότερων ανθρώπων. Μερικές φορές, κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου (συνήθως στην αρχή της), το άτομο βρίσκει το κατάλληλο επάγγελμα γι' αυτό και ασχολείται με τις δραστηριότητες που τον βοηθούν να κερδίσει μία προσωρινή θέση σε αυτό. Συχνά το άτομο καταλήγει σε ένα επιλεγμένο επάγγελμα από νωρίς. Ωστόσο, στις

περισσότερες περιπτώσεις, σε αυτή την περίοδο ο κάθε άνθρωπος επανεξετάζει συνεχώς τις ικανότητες και φιλοδοξίες του σε σχέση με την αρχική επιλογή επαγγέλματος.

Το στάδιο της καθιέρωσης χωρίζεται σε τρία επιμέρους στάδια. Το υποστάδιο της δοκιμής (the trial substage) διαρκεί από την ηλικία των 25 ετών μέχρι τα 30. Στην διάρκεια αυτής της περιόδου, το άτομο προσδιορίζει εάν το επιλεγμένο πεδίο εργασίας είναι κατάλληλο. Εάν διαπιστωθεί ότι δεν είναι κατάλληλο, τότε πραγματοποιούνται διάφορες αλλαγές. Το επόμενο στάδιο είναι ανάμεσα στις ηλικίες των 30 με 40 ετών και ονομάζεται υποστάδιο της σταθεροποίησης (the stabilization substage). Σε αυτό θέτονται πιο συγκεκριμένοι επαγγελματικοί στόχοι και το άτομο εξωτερικεύει τον σχεδιασμό σταδιοδρομίας του προκειμένου να προσδιορίσει την αλληλουχία των προαγωγών, των αλλαγών εργασίας και κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που είναι απαραίτητη για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Τέλος, κάπου ανάμεσα στην ηλικία των 35 με 45 ετών, το άτομο μπορεί να εισαχθεί στο υποστάδιο της κρίσης της μέσης σταδιοδρομίας (the midcareer crisis substage). Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, οι άνθρωποι συνήθως επανεκτιμούν την εξέλιξή τους σε σχέση με τις αρχικές φιλοδοξίες και σκοπούς τους. Μπορεί να ανακαλύψουν ότι δεν πρόκειται να υλοποιήσουν τα όνειρά τους ή, αντίθετα, μπορεί να διαπιστώσουν ότι πέτυχαν τον σκοπό τους. Σε αυτή την περίοδο, επίσης, οι άνθρωποι πρέπει να αποφασίσουν πόσο σημαντική είναι η εργασία και η σταδιοδρομία τους στην ζωή τους. Είναι σύνηθες σε αυτό το στάδιο, οι άνθρωποι να έρχονται αντιμέτωποι για πρώτη φορά με την δύσκολη απόφαση του τι θέλουν, τι μπορούν να επιτύχουν και

πόσες θυσίες πρέπει να κάνουν για να το πετύχουν (Dessler, 1994, DeNisi & Griffin, 2001).

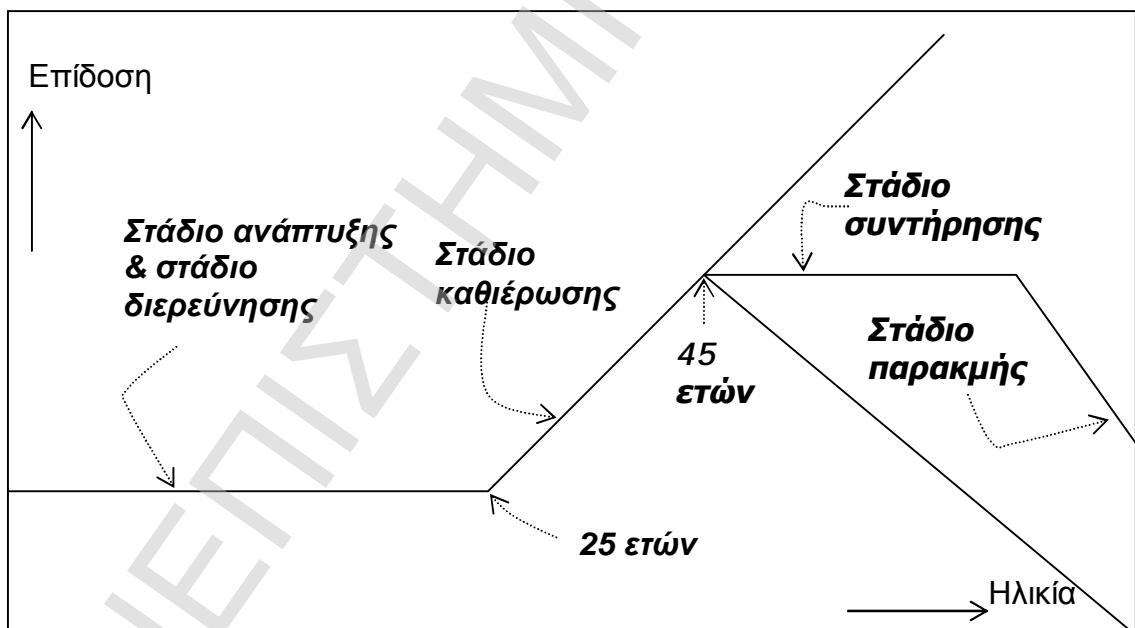
1.7.4. Το στάδιο της συντήρησης

Ανάμεσα στις ηλικίες των 45 με 65 ετών, πολλοί άνθρωποι απλώς μετακινούνται από το στάδιο της σταθεροποίησης στο στάδιο της συντήρησης. Κατά την διάρκεια της τελευταίας περιόδου, το άτομο έχει τυπικά δημιουργήσει για τον εαυτό του μία θέση στον κόσμο της εργασίας και οι περισσότερες προσπάθειές του σχετίζονται με την εξασφάλιση αυτής της θέσης. Η θέση, την οποία έχει επιτύχει το άτομο, είναι τέτοια έτσι ώστε να βελτιστοποιεί τα ταλέντα και τις ικανότητές του. Είναι ξεκάθαρο πως δεν θα γίνουν όλοι διευθύνοντες σύμβουλοι, και μόνο πολύ λίγοι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση καταφέρνουν να γίνουν διευθυντικά στελέχη. Πολλοί επιτυχημένοι μάνατζερ, ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, δεν ξεπερνούν ποτέ τις θέσεις της μεσαίας διοίκησης (middle management), παρ' όλα αυτά χαίρονται ένα υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας και μια σημαντική σταδιοδρομία.

Τα άτομα που βρίσκονται στο στάδιο της συντήρησης καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια για να μάθουν νέα πράγματα και να διατηρήσουν τις υπάρχουσες επαγγελματικές δεξιότητες και ικανότητες. Ταυτόχρονα, καλούνται συχνά να εκπληρώσουν καθοδηγητικούς ρόλους (mentoring) βοηθώντας τους νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση να προσαρμοστούν και να αρχίσουν την δική τους σταδιοδρομία.

1.7.5. Το στάδιο της παρακμής ή αποσύνδεσης

Κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου (decline/ disengagement stage), τα άτομα ξεκινούν σταδιακά να απομακρύνονται από τη δουλειά τους στην επιχείρηση, οι προτεραιότητες τους αλλάζουν και η δουλειά μπορεί να γίνει λιγότερο σημαντική. Συνεπώς, αρχίζουν να σκέφτονται ολοένα και περισσότερο να αφήσουν την επιχείρηση και να βρουν άλλες πηγές για την πραγματοποίηση των προσωπικών τους αναγκών και στόχων. Ορισμένοι από αυτούς μπορεί να επιδιώξουν την μερική απασχόληση, ή μπορεί να συνταξιοδοτηθούν, ενώ κάποιοι άλλοι μπορεί απλά να μειώσουν τις δραστηριότητές τους και τα καθήκοντά τους.



Σχήμα 1.2.: Τα παραδοσιακά στάδια σταδιοδρομίας (De Nisi & Griffin, Human Resource Management, 2001).

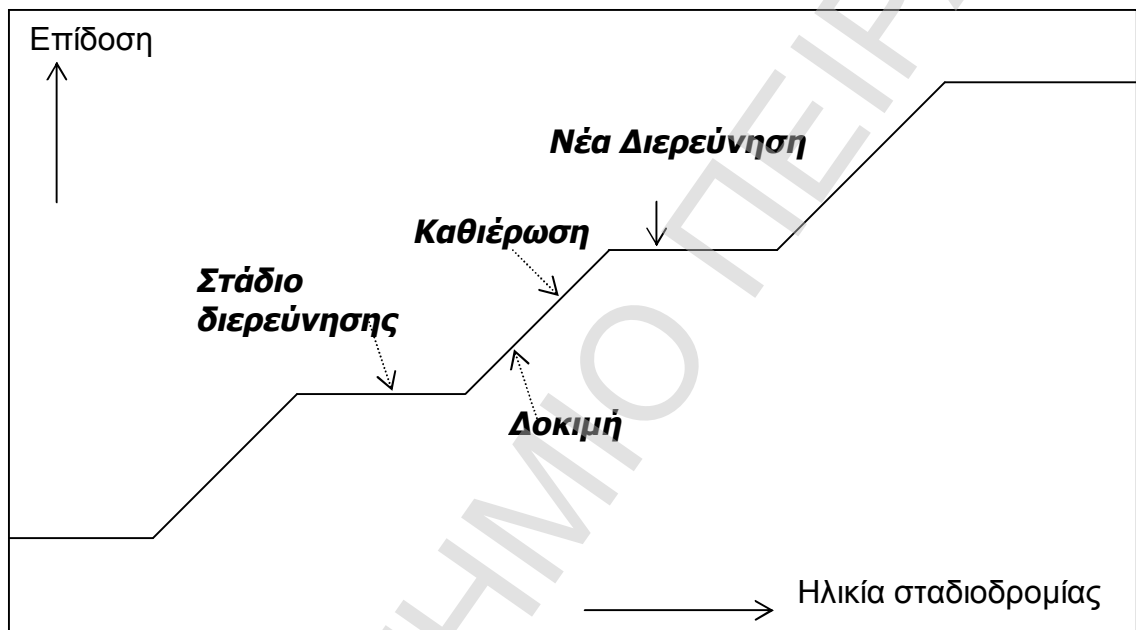
Στο παραπάνω σχήμα, φαίνεται πως συνδέονται η ηλικία και η επίδοση των ανθρώπων με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η σταδιοδρομία τους. Επίσης, το στάδιο της καθιέρωσης ξεκινά με το υποστάδιο της καθιέρωσης (διαγώνια

γραμμή μεταξύ 25 και 45 ετών) και μπορεί να καταλήξει είτε στο υποστάδιο της σταθεροποίησης, που συμπίπτει στο σχήμα με το στάδιο της συντήρησης, είτε να συνεχιστεί από επιπρόσθετη ανάπτυξη (διαγώνια προς τα επάνω), είτε να καταλήξει στην στασιμότητα και την απραξία (stagnation) με άμεσο αποτέλεσμα την ολοκληρωτική πτώση της επίδοσης του ατόμου.

Τα παραπάνω στάδια της ανάπτυξης σταδιοδρομίας μπορεί να διανυθούν σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα στην σημερινή εποχή σε σχέση με παλαιότερες εποχές, λόγω κυρίως της μείωσης προσωπικού που πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις και τις συνακόλουθες με αυτήν απολύσεις. Έτσι ένα άτομο μπορεί να βρεθεί στο στάδιο της αποσύνδεσης ή παρακμής από την επιχείρηση σε μία σχετικά νεαρή ηλικία και να ξεκινήσει όλη την διαδικασία των σταδίων από την αρχή ψάχνοντας νέες ευκαιρίες, νέες προκλήσεις και νέα ενδιαφέροντα. Παρόλο που πολλοί ειδικοί συμφωνούν στο γεγονός ότι το παραδοσιακό μοντέλο της ανάπτυξης σταδιοδρομίας, που αναφέρθηκε παραπάνω, έχει και στις μέρες μας σημαντική αξία, η νέα θεώρηση αυτού είναι μία πιο ακριβής περιγραφή των σταδίων σήμερα και στο μέλλον.

Αυτό το μοντέλο προτείνει, επίσης, μία προέκταση των σταδίων σταδιοδρομίας. Ωστόσο, δίνει περισσότερη έμφαση στην καλούμενη «ηλικία σταδιοδρομίας» (δηλαδή το χρονικό διάστημα όπου ένα άτομο βρίσκεται σε μία συγκεκριμένη θέση), και όχι στην χρονολογική ηλικία, μη λαμβάνοντας υπόψιν την πρόταση πολλαπλών σταδίων σταδιοδρομίας. Το μοντέλο περιγράφει τα στάδια σταδιοδρομίας της διερεύνησης, της δοκιμής, και της καθιέρωσης, η οποία ακολουθείται από μία άλλη περίοδο διερεύνησης. Αυτό

το δεύτερο επίπεδο διερεύνησης φαίνεται να οδηγεί το άτομο από την υπάρχουσα σταδιοδρομία σε μία νέα όπου η διαδικασία ξεκινά από την αρχή. Οι μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζουν τα στάδια σταδιοδρομίας για να μπορούν να καταλαβαίνουν σε ποιο στάδιο βρίσκονται, πώς έφτασαν εκεί, και που θέλουν να πάνε μετά (DeNisi & Griffin, 2001).



Σχήμα 1.3: Τα στάδια σταδιοδρομίας σήμερα (De Nisi & Griffin, Human Resource Management, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις και μάνατζερ αναγνωρίζουν σήμερα ότι η σταδιοδρομία δεν είναι κάτι που απλά συμβαίνει. Οι επιχειρήσεις είναι γενικά υπεύθυνες για τον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας που τα άτομα θα εκτελούν για αυτήν, το πρότυπο των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στις θέσεις εργασίας σε μία επιχείρηση, το είδος των ανθρώπων που θα προσληφθούν για αυτές τις θέσεις, την ανάπτυξη αυτών των ανθρώπων προκειμένου να τους προετοιμάσουν για την προαγωγή τους σε πιο υπεύθυνες και ουσιαστικές θέσεις και τις αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την μετακίνηση των ατόμων από μία θέση εργασίας σε μία άλλη. Είναι ξεκάθαρο, λοιπόν, ότι είναι συμφέρον της επιχείρησης να κατέχει έναν ενεργό ρόλο στην διαχείριση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων της (DeNisi και Griffin, 2001).

Για να είναι οι σταδιοδρομίες επιτυχημένες θα πρέπει να σχεδιάζονται και να διοικούνται σωστά. Ένα μέρος της ευθύνης αυτής ανήκει στην επιχείρηση και το υπόλοιπο στο ίδιο το άτομο. Οι μάνατζερ θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η ανάπτυξη σταδιοδρομίας και η αποδοτική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι πολύ στενά συνδεδεμένες. Τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και τα ίδια τα άτομα παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας των τελευταίων. Θα πρέπει να δίνεται η κατάλληλη προσοχή και από τα δύο μέρη, αφού και οι δύο θα κερδίσουν ή θα υποφέρουν αν αντίστοιχα η ανάπτυξη σταδιοδρομίας γίνει αποδοτικά ή όχι (DeNisi και Griffin, 2001).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ασχοληθούν με την διαχείριση σταδιοδρομίας από το ξεκίνημα, κιάλας, των εργαζομένων τους. Για παράδειγμα, η επιλογή των ατόμων δεν θα πρέπει να γίνεται με μοναδικό κριτήριο την κάλυψη των απαιτήσεων μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, αλλά να λαμβάνεται υπόψιν και το “ταίριασμα” των ατόμων με την επιχείρηση. Αυτό θα πρέπει να είναι υποβοηθητικό για την διαχείριση σταδιοδρομίας, αφού η επιχείρηση πιθανώς θα προσλαμβάνει άτομα που θα είναι κατάλληλα για ποικίλες θέσεις εργασίας. Στην πραγματικότητα, ακόμη και όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν άτομα για μία συγκεκριμένη θέση, είναι πιθανό να το κάνουν αυτό και να έχουν στο μυαλό τους κάποιες μελλοντικές μετακινήσεις. Αυτό σημαίνει ότι παρ’ όλο που μία δεδομένη θέση μπορεί να μην έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις, η επιχείρηση μπορεί να προσλαμβάνει άτομα των οποίων τα προσόντα ταιριάζουν σε ένα υψηλότερο επίπεδο δουλειάς με την προϋπόθεση ότι αναμένεται να μετακινηθούν σε άλλη θέση στο μέλλον.

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι η ανάπτυξη σταδιοδρομίας έχει αρχίσει να αντιμετωπίζεται ως μία στρατηγική διαδικασία κατά την οποία η βελτιστοποίηση της δυναμικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου είναι ένας τρόπος για την επιτυχία της επιχείρησης ως σύνολο (Allred, Snow & Miles, 1996).

2.1. Ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Οι δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, όπως η προσέλκυση, η επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εργαζομένων έχουν δύο βασικούς ρόλους μέσα σε μία επιχείρηση:

- Ο πρώτος και παραδοσιακός τους ρόλος είναι να επανδρώσουν την επιχείρηση ή αλλιώς να συμπληρώσουν τις θέσεις της με εργαζόμενους που έχουν τα απαιτούμενα ενδιαφέροντα, τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες.

- Ο δεύτερος και πιο σύγχρονος ρόλος είναι να διασφαλίσουν ότι προστατεύονται από την επιχείρηση τα μακροπρόθεσμα σχέδια των εργαζομένων και, πιο ειδικά, ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνειδητοποιήσουν και να αναπτύξουν το σύνολο των δυνατοτήτων τους. Σε αυτό τον δεύτερο ρόλο αναφέρεται και ο όρος *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μία βασική υπόθεση που υπογραμμίζει την ουσία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να αξιοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων της στο μέγιστο δυνατό βαθμό και να δίνει στον κάθε εργαζόμενο την ευκαιρία να διευρύνει και να συνειδητοποιήσει τις συνολικές δυνατότητές του και, έτσι, να αναπτύξει μία επιτυχημένη σταδιοδρομία (DeNisi & Griffin, 2001). Ένας τρόπος όπου αυτή η τάση αποδεικνύεται είναι η αυξημένη έμφαση που δίνουν πολλές επιχειρήσεις στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη σταδιοδρομίας, δηλαδή στην διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση δίνει στους εργαζόμενους την ανάλογη βοήθεια που θα τους καταστήσει ικανούς να διαμορφώσουν ρεαλιστικούς στόχους σταδιοδρομίας και τις ευκαιρίες να πραγματοποιήσουν αυτούς τους στόχους (Werther & Davis, 1996).

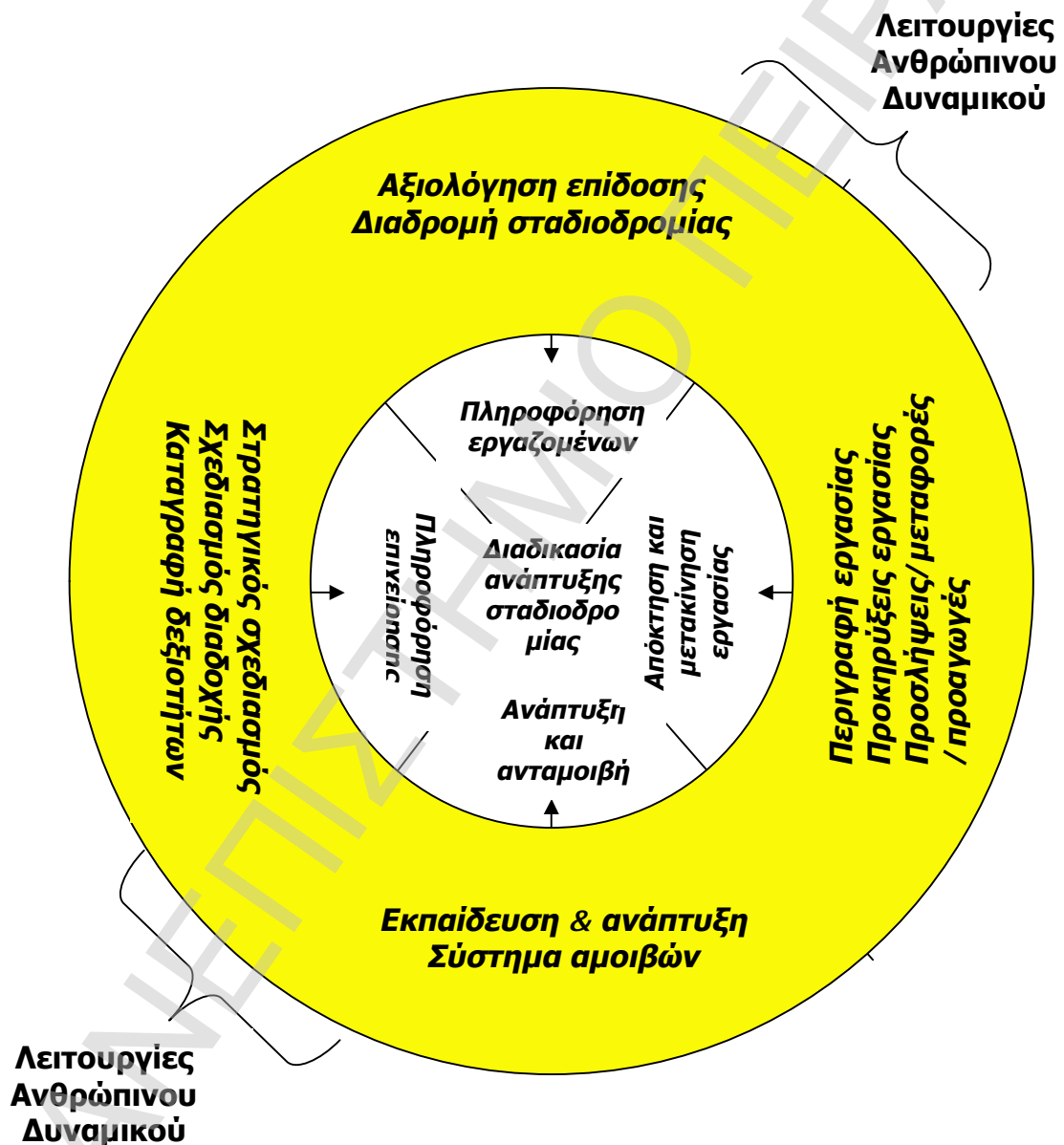
Δραστηριότητες όπως ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή υποψηφίων και η εκπαίδευση παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για να προβλέψει τις

μελλοντικές διαθέσιμες θέσεις εργασίας, αλλά και για να αναγνωρίσει δυνητικούς εσωτερικούς υποψήφιους και την εκπαίδευση που θα χρειαστούν προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κάθε θέσης. Όμοια, μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί τις περιοδικές αξιολογήσεις των εργαζομένων της όχι μόνο για αποφάσεις που σχετίζονται με τις αμοιβές, αλλά και για να αναγνωρίσει τις ανάγκες ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου και για να διασφαλίσει ότι αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται. Με άλλα λόγια, όλες οι δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ικανοποιήσουν τόσο τις ανάγκες της επιχείρησης, όσο και των ατόμων με τέτοιο τρόπο που να κερδίζουν και οι δύο: η επιχείρηση μέσω της βελτιωμένης επίδοσης που επιτυγχάνεται εξαιτίας του αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και οι εργαζόμενοι από μία πλουσιότερη και πιο επιθυμητή σταδιοδρομία (Werther & Davis, 1996).

Μία συνηθισμένη προσέγγιση για την υιοθέτηση ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας είναι η ενσωμάτωσή του στις υπάρχουσες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις δομές της επιχείρησης. Η ενσωμάτωση της ανάπτυξης σταδιοδρομίας στα άλλα προγράμματα του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί συνέργιες κατά τις οποίες όλοι οι παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού αλληλοϋποστηρίζονται (Sherman, Bohlander & Shell, 1998).

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει πως οι δομές του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με μερικούς από τους βασικούς παράγοντες της διαδικασίας διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management). Για παράδειγμα, κατά τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας, οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες που

σχετίζονται με την επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα θέματα του στρατηγικού σχεδιασμού, του σχεδιασμού διαδοχής και άλλων. Όμοια με το παραπάνω είναι και η ανάγκη των εργαζομένων να γνωρίζουν τα μονοπάτια σταδιοδρομίας (career paths) μέσα στην επιχείρηση και το πώς βλέπει η διοίκηση την επίδοσή τους (Colby, 1995, Caudron, 1995).



Σχήμα 2.1.: Συσχέτιση της ανάπτυξης σταδιοδρομίας με τις βασικές λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (Sherman, Bohlander & Shell, *Managing Human Resources*, pp. 259, 1998)

2.2. Επιχειρησιακή και ατομική ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Η μελέτη της σταδιοδρομίας έχει εντελώς διαφορετικό προσανατολισμό ανάλογα με το αν αντιμετωπίζεται από την πλευρά της επιχείρησης ή εκείνη των ατόμων. Μία ερώτηση κλειδί στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας είναι «Για τίνος τα συμφέροντα ενδιαφερόμαστε;»

Από την πλευρά της επιχείρησης ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας περιλαμβάνει την παρακολούθηση των διαδρομών σταδιοδρομίας (career paths) και την ανάπτυξη κλιμακίων σταδιοδρομίας (career ladders). Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αναζητούν πληροφορίες για να κατευθύνουν και να παρακολουθήσουν την πρόοδο ειδικών ομάδων εργαζομένων και να διασφαλίσουν ότι θα είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα επιστημονικά, διοικητικά και τεχνικά στελέχη προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας από την πλευρά της επιχείρησης καλείται επίσης και επιχειρησιακός σχεδιασμός σταδιοδρομίας.

Αντίθετα, η ατομική ανάπτυξη σταδιοδρομίας ή σχεδιασμός σταδιοδρομίας εστιάζεται στο να βοηθήσει τα άτομα να αναγνωρίσουν τους στόχους τους και να προσδιορίσουν τι χρειάζεται να κάνουν προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Σε αυτή την περίπτωση, η εστίαση γίνεται αποκλειστικά στο άτομο και περιλαμβάνει τόσο την ζωή του μέσα στην επιχείρηση, όσο και έξω από αυτήν.

Έτσι, ενώ η επιχειρησιακή ανάπτυξη σταδιοδρομίας αποβλέπει στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, η ατομική ανάπτυξη σταδιοδρομίας

απευθύνεται στην σταδιοδρομία του κάθε ατόμου και σε άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής του. Για παράδειγμα, ένας άριστος εργαζόμενος μπορεί ακόμη να αποφασίσει να φύγει από την επιχείρηση, παρ' όλη την βοήθεια που θα του έχει παρασχεθεί προκειμένου να κατανοήσει τις ανάγκες του και τις φιλοδοξίες του -μέσω καταλόγων ενδιαφερόντων, ανάλυση σχεδιασμού ζωής (life-planning analysis) και συμβουλευτικής (counseling) - εάν γίνεται φανερό ότι οι φιλοδοξίες σταδιοδρομίας του μπορεί να επιτευχθούν καλύτερα έξω από την επιχείρηση στην οποία απασχολείται (Decenzo & Robbins, 2001).

2.3. Ανάπτυξη εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας εξετάζει την μακροχρόνια αποτελεσματικότητα και επιτυχία της σταδιοδρομίας του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα, η ανάπτυξη των εργαζομένων εστιάζεται στην αποτελεσματικότητα ή την επίδοση της εργασίας σε ένα άμεσο χρονικό διάστημα.

Αυτές οι έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες, αφού η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων θα πρέπει να συμφωνεί με την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ενός ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο ένα επιτυχημένο πρόγραμμα σταδιοδρομίας, στην προσπάθειά του να ταιριάζει τις δυνατότητες και τις φιλοδοξίες των ατόμων με τις ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να αναπτύσσει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτουν τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και να δημιουργεί τις κατάλληλες

συνθήκες για την αντιμετώπιση και εκμετάλλευση των δυναμικών αλλαγών που θα λάβουν χώρα στο μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σ' αυτή περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της εκπαίδευσης των στελεχών. Η ανάπτυξη στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των στελεχιακών θέσεων που μένουν κενές (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης Στελεχών συνήθως αποβλέπει σε μία μεθοδευμένη αλλαγή προσανατολισμένη προς επιθυμητούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

- α η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής
- α η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες
- α η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεών του στην επιχείρηση

- α η διεύρυνση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών
- α η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών
- α η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κανελλόπουλος, Παπαλεξανδρή, 1990).

Για να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών επιδιώκουν να επισημάνουν ορισμένους τομείς όπου τα στελέχη πρέπει να βελτιωθούν για να επιτελέσουν με επιτυχία το έργο τους. Αυτοί οι τομείς, οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

- α **Γνώσεις (Knowledge)**
- α **Δεξιότητες (Skills)**: Ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων αβεβαιότητας, επικοινωνία κτλ.
- α **Συμπεριφορά (Attitude)**: Συμπεριφορά έναντι των άλλων, εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και τους άλλους, επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων κτλ. (Κανελλόπουλος, Παπαλεξανδρή, 1990)

Συγκριτικά, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας δεν ταυτίζεται με την εκπαίδευση, αφού έχει μεγαλύτερο εύρος εστίασης και χρονικού ορίζοντα καθώς επίσης και ευρύτερο σκοπό. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει την επίδοση των εργαζομένων, ενώ ο στόχος της ανάπτυξης είναι η δημιουργία ενός πιο ικανού ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας δεν είναι ένα αυτοτελές εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή ένα εργαστήριο σχεδιασμού σταδιοδρομίας, αλλά μία συνεχόμενη και οργανωμένη προσπάθεια που

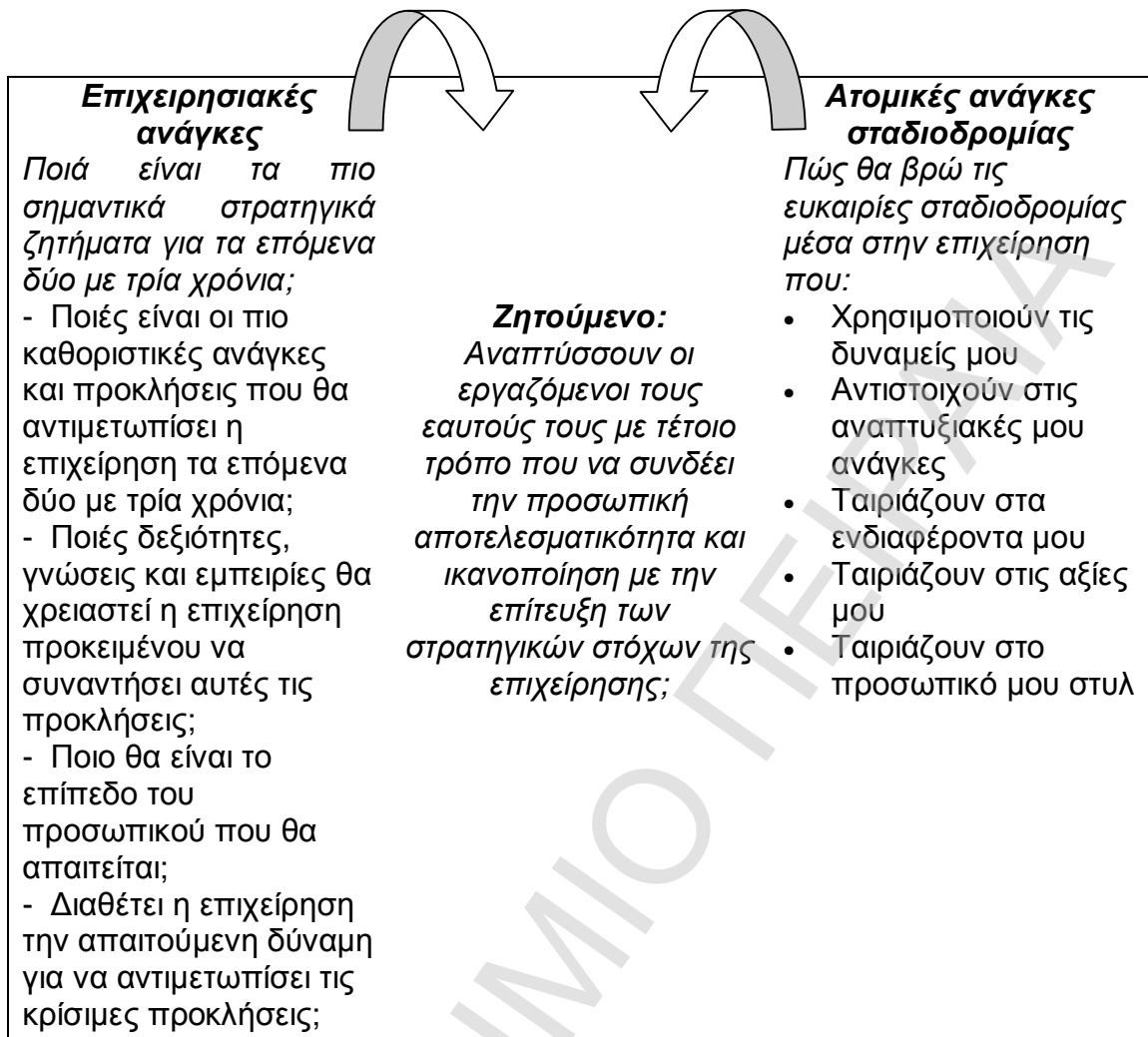
αναγνωρίζει τους ανθρώπους ως ένα ζωτικό επιχειρησιακό πόρο (Leibowitz, 1987).

2.4. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας ως ένα στρατηγικό θέμα

Παλαιότερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούσαν ένα πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης (όπως η προετοιμασία των εργαζομένων για τις μελλοντικά διαθέσιμες διοικητικές θέσεις) και όχι τόσο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων (Morgan, 1977). Σήμερα, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας αντιμετωπίζεται ως ένα τρόπος για την ικανοποίηση και των δύο αναγκών.

Στο Σχήμα 2.2. φαίνεται πως οι επιχειρησιακές ανάγκες σταδιοδρομίας μπορούν να συνδεθούν με ατομικές ανάγκες προκειμένου για να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας θεωρείται ως ένα από τα κεντρικά θέματα της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (HRD) (McLagan, 1989). Εστιάζει στην ευθυγράμμιση του σχεδιασμού σταδιοδρομίας του ατόμου με την διαχείριση σταδιοδρομίας από την επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθεί ένα άριστο τάιριασμα των ατομικών αναγκών με τις ανάγκες της επιχείρησης (Dessler, 1994).



Σχήμα 2.2. : Σύνδεση επιχειρησιακών και ατομικών αναγκών μέσω του συστήματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας (Sherman, Bohlander & Shell, Managing Human Resources, pp. 260, 1998)

Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας έχει αναδειχθεί ως ένα στρατηγικό θέμα τα τελευταία χρόνια για μια σειρά από λόγους:

- Ο πρώτος είναι ότι, προκειμένου να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα θα εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από εργαζόμενους υψηλών προσόντων (“knowledge workers”) οι οποίοι ενισχύουν το «πνευματικό κεφάλαιο» (intellectual capital) της επιχείρησης. Ωστόσο γνωρίζουμε ότι αυτοί οι εργαζόμενοι και, κατ’ επέκταση, τα ικανά στελέχη βρίσκονται σε περιορισμό προσφοράς. Καθώς οι επιχειρήσεις μετακινούνται

σε οριζόντιες, γραμμικές και αποκεντρωμένες δομές, μία από τις κύριες πηγές ελκυστικότητας της εργασίας με έναν συγκεκριμένο εργοδότη, δηλαδή οι ευκαιρίες προαγωγής, έχουν ελαττωθεί. Έτσι, εύλογα μπορεί κανείς να αναρωτηθεί με ποιον τρόπο μπορεί να παρουσιάζεται η έννοια της σταδιοδρομίας στους εργαζόμενους του μέλλοντος, αφού απουσιάζει η παραδοσιακή πορεία σταδιοδρομίας.

- Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο η ανάπτυξη σταδιοδρομίας έχει αναδειχθεί ως ένα στρατηγικό θέμα είναι η αλλαγή στην συμπεριφορά των εργαζομένων με υψηλές δεξιότητες έναντι των εργοδοτών τους. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι λειτουργούν πλέον ως ελεύθεροι επαγγελματίες (free agents) και δεν είναι πιστοί σε μία επιχείρηση όπως συνέβαινε στο παρελθόν.

- Ο τρίτος λόγος σχετίζεται με την ανάγκη να αξιοποιείται ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό και όχι μόνο ένα μέρος αυτού. Παλαιότερα, πολλές επιχειρήσεις λειτούργησαν εντελώς γραφειοκρατικά, δίνοντας την δυνατότητα της σταδιοδρομίας μόνο σε πολύ λίγους και προνομιούχους εργαζόμενους. Σήμερα, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδεικνύουν ότι προσφέρουν κάτι απόλυτα διακριτό από αυτά που προσφέρουν οι υπόλοιποι, εάν επιθυμούν να εξασφαλίσουν τη μελλοντική τους εργασία (Walton, 1999).

2.5. Παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας

Προκειμένου να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για το πρόγραμμα, ωστόσο απαιτούνται και άλλες ειδικές διαδικασίες και τεχνικές (οι οποίες θα περιγραφούν στην συνέχεια) προκειμένου να επιτύχει το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας είναι οι εξής (DeNisi & Griffin, 2001):

2.5.1. Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης

Οι προσπάθειες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων για να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη σταδιοδρομίας έχουν ελάχιστα αποτελέσματα εάν δεν υποστηρίζονται από τα γραμμικά στελέχη. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας ενός προγράμματος σταδιοδρομίας. Χωρίς αυτήν, τα μεσαία στελέχη μπορεί να δείξουν πολύ λίγη προσοχή για τις σταδιοδρομίες των υφισταμένων τους. Αυτή η δέσμευση πρέπει να είναι κάτι παραπάνω από απλή άδεια, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον της για τα σχέδια σταδιοδρομίας των μεσαίων στελεχών. Όταν τα ανώτατα στελέχη υποστηρίζουν τα σχέδια σταδιοδρομίας των εργαζομένων, οι άλλοι μάνατζερ μιμούνται αυτή την συμπεριφορά. Εάν δεν υπάρχει σαφής υποστήριξη ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, πολλοί μέσα στην επιχείρηση θα αγνοούν την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και θα εστιάζουν την προσοχή τους αλλού.

Ιδανικά, τα ανώτερα γραμμικά στελέχη και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εργάζονται μαζί για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα σύστημα ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Το σύστημα θα πρέπει να αντανακλά τους σκοπούς και την κουλτούρα της επιχείρησης και η φιλοσοφία του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαχέεται σε όλη την επιχείρηση.

Η φιλοσοφία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παρέχει στους εργαζόμενους μία ξεκάθαρη ομάδα προσδοκιών και διευθύνσεων για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας τους. Για να είναι ένα πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας επιτυχημένο, θα πρέπει να εκπαιδεύεται όλο το διοικητικό προσωπικό στις βασικές αρχές της ανάλυσης εργασίας, της αξιολόγησης επίδοσης, του σχεδιασμού σταδιοδρομίας, καθώς επίσης και της συμβουλευτικής (Sherman, Bohlander & Shell, 1998).

Η υποστήριξη της ανάπτυξης σταδιοδρομίας των εργαζομένων ποικίλει σημαντικά από εταιρία σε εταιρία. Ωστόσο, ανάμεσα στις εταιρίες που είναι ηγέτες στον κλάδο τους, η ανάπτυξη των ταλαντούχων στελεχών τους αναγνωρίζεται ως εγγύηση καλής ποιότητας της επιχείρησης. Αυτές οι επιτυχίες δεν θα μπορούσαν να υπάρχουν χωρίς μακροπρόθεσμη υποστήριξη από γενιά σε γενιά της ανώτατης διοίκησης.

2.5.2. Καθορισμός σκοπού

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν την φιλοσοφία της επιχείρησης προτού αναμιχθούν στην διαδικασία του σχεδιασμού σταδιοδρομίας, καθώς

είναι απαραίτητο να κατανοούν ξεκάθαρα τους άμεσους σκοπούς της επιχείρησης. Αν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, μπορεί να σχεδιάζουν την προσωπική τους ανάπτυξη χωρίς να γνωρίζουν εάν ή πώς οι δικοί τους στόχοι θα ταιριάξουν με εκείνους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν η τεχνολογία μίας επιχείρησης αλλάζει και μαζί με αυτήν αλλάζουν και οι δεξιότητες που απαιτούνται, τι θα προτιμήσει η επιχείρηση να κάνει: να εκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό ή να προσλάβει νέα – εξειδικευμένα άτομα; Παρατηρείται ανάπτυξη, σταθερότητα ή μείωση του αριθμού των εργαζομένων που απαιτούνται; Πώς επηρεάζεται αυτό από τις αποχωρήσεις (turnovers); Είναι ξεκάθαρο ότι είναι απαραίτητο ένα επιχειρησιακό σχέδιο που να απαντά σε όλα αυτά τα είδη ερωτήσεων προκειμένου να υποστηριχθεί ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας του ατόμου.

2.5.3. Αλλαγές στις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας θα είναι αποδοτικό, μία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να μεταβάλει τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει. Για παράδειγμα, μία πολιτική της δια-βίου εναλλαγής εργασίας (lifelong job rotation) μπορεί να εξουδετερώνει την βαθμιαία απαξίωση και να συντηρεί την ευελιξία του εργαζομένου. Μία άλλη πολιτική που μπορεί να βοηθά την ανάπτυξη περιλαμβάνει μεταθέσεις και προαγωγές.

Ως *μετάθεση* ορίζεται η τοποθέτηση ενός εργαζόμενου σε μία άλλη εργασία της οποίας οι ευθύνες, τα καθήκοντα, η κοινωνική θέση (status) και η αμοιβή είναι περίπου ίδια με αυτά της προηγούμενης εργασίας. Ως *προαγωγή* καλείται

η αλλαγή της ανατεθείσας εργασίας σε ένα υψηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία της επιχείρησης. Η νέα εργασία, όπως είναι φυσικό, παρέχει υψηλότερο μισθό και κοινωνική θέση, ταυτόχρονα όμως απαιτεί περισσότερες δεξιότητες και περιλαμβάνει μεγαλύτερες ευθύνες.

2.5.4. Δημοσιοποίηση του προγράμματος

Το πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας θα πρέπει να κοινοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Οι στόχοι και οι ευκαιρίες μπορούν να γνωστοποιηθούν με διάφορους τρόπους, περιλαμβάνοντας και τους ακόλουθους:

1. Δημοσίευση στις εγκυκλίους/ δελτία
2. Περιγραφή του στα εγχειρίδια των εργαζομένων
3. Δημοσίευση σε έναν ειδικό οδηγό σταδιοδρομίας
4. Παρουσίασή του μέσω ζωντανών παρουσιάσεων ή με βιντεοκασσέτες
5. Συνυπολογισμός του σε προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών

Το πιο απλό είναι η ύπαρξη ενός εγχειριδίου που περιγράφει τις βασικές οικογένειες εργασιών, τις πιθανότητες εξέλιξης σταδιοδρομίας και τις σχετιζόμενες με αυτές απαιτήσεις. Αυτό το εγχειρίδιο θα πρέπει να δίνεται σε κάθε μάντζερ και να είναι διαθέσιμο σε κάθε εργαζόμενο.

2.5.5. Ανατροφοδότηση

Χωρίς ανατροφοδότηση (feedback) των προσπαθειών της ανάπτυξης σταδιοδρομίας, είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να αφιερώσουν τα χρόνια προετοιμασίας που χρειάζονται μερικές φορές για να επιτύχουν τους σκοπούς της σταδιοδρομίας τους. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να

παρέχει ανατροφοδότηση με πολλούς τρόπους. Ένας τρόπος είναι να δίνει πληροφορίες στους εργαζόμενους για αποφάσεις σχετικές με την εργασία. Εάν ένας εργαζόμενος που «κυνηγάει» τις δραστηριότητες ανάπτυξης σταδιοδρομίας δεν επιλεγεί για μία προαγωγή, μπορεί να συμπεράνει ότι η ανάπτυξη σταδιοδρομίας δεν αξίζει την προσπάθεια. Υποψήφιοι που δεν πέτυχαν σε ένα εσωτερικό άνοιγμα εργασίας θα πρέπει να πληροφορούνται γιατί δεν είχαν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που έψαχναν.

Αυτή η ανατροφοδότηση έχει τρεις στόχους:

1. Να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους που παρακάμφθηκαν ότι εξακολουθούν να είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και ότι θα τους δοθεί η ευκαιρία μελλοντικών προαγωγών εφόσον βέβαια έχουν τα προσόντα.
2. Να εξηγήσει γιατί δεν επιλέχθηκαν, και
3. Να υποδείξει ποιες συγκεκριμένες ενέργειες ανάπτυξης σταδιοδρομίας θα πρέπει να υλοποιηθούν

Θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια προκειμένου να μην εξαχθεί το συμπέρασμα ότι αυτές οι ενέργειες σημαίνουν αυτόματα και μία προαγωγή. Ισχύει, όμως, το αντίστροφο, δηλαδή η υποψηφιότητα του ατόμου για επιλογή επηρεάζεται από τις κατάλληλες ενέργειες ανάπτυξης σταδιοδρομίας.

Η ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση εργασίας είναι ίσως η πιο σημαντική ανατροφοδότηση που παίρνει ένας εργαζόμενος. Η επιτυχία της σταδιοδρομίας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επίδοση. Αν και οι αξιολογήσεις της επίδοσης των εργαζομένων δεν λαμβάνονται πάντα υπόψη και μερικές προαγωγές στηρίζονται στο «ποιόν γνωρίζεις», οι περισσότεροι

μάντζερ είναι ορθολογικοί και θέλουν να προάγουν ανθρώπους που μπορούν να κάνουν την δουλειά. Εάν οι υφιστάμενοί τους είναι επιτυχημένοι, δείχνουν και αυτοί καλά. Πολλά τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να δώσουν ανατροφοδότηση για την επίδοση της εργασίας τους, αναπτύσσουν τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης της επίδοσης. Η ανατροφοδότηση που προκύπτει από αυτές επιτρέπει στους εργαζόμενους να προσαρμόσουν την επίδοσή τους και τα σχέδια σταδιοδρομίας τους. Έτσι, οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης συναντούν τις επιθυμίες των εργαζομένων και το αντίστροφο (DeNisi & Griffin, 2001).

2.6. Περιορισμοί & Παγίδες στο Σχεδιασμό Σταδιοδρομίας

Παρόλο που ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας είναι πολύ σημαντικός τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους, θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη οι περιορισμοί και οι ενδεχόμενες παγίδες του. Για παράδειγμα, δεν υπάρχει σύστημα που να προβλέπει με απόλυτη ακρίβεια το επίπεδο εξειδίκευσης, παρακίνησης και ενδιαφέροντος που θα έχει ένα άτομο σε μια συγκεκριμένη στιγμή στο μέλλον. Τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων αλλάζουν με τον χρόνο και μαζί με αυτά επαναπροσδιορίζονται οι προτεραιότητές τους. Ακόμη και όταν περιμένουμε ένα άτομο να είναι ικανό να αναλάβει μία συγκεκριμένη θέση εργασίας στο μέλλον, μπορεί να μην συμβεί αυτό και έτσι να χρειαστεί να αλλάξουμε τα σχέδια σταδιοδρομίας.

Επίσης, μπορεί να μεταβληθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Για παράδειγμα, μπορεί να αλλάξει η διοίκηση και κατ' επέκταση οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι άνθρωποι πολλές

φορές βρίσκουν νέες ευκαιρίες, ενώ δεν περίμεναν να συμβεί κάτι τέτοιο. Έτσι, μπορεί να εμφανιστεί στο προσκήνιο μια άλλη επιχείρηση και να αποτραβήξει έναν εργαζόμενο από την υπάρχουσα επιχείρηση, προσφέροντάς του έναν καλύτερο μισθό. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρία μπορεί να αντιμετωπίσει πρόβλημα αναδιάρθρωσης και να πρέπει να αλλάξει τα σχέδιά της. Τέλος, ένα σημαντικός περιορισμός της διαδικασίας σχεδιασμού σταδιοδρομίας είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις (DeNisi & Griffin, 2001).

2.7. Φάσεις ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας

Μία επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ως ένα κλειδί της επιχειρησιακής της στρατηγικής, εάν επιθυμεί να επιβιώσει σε ένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον (Koonce, 1991). Σήμερα, οι εταιρίες ανταγωνίζονται περισσότερο με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες και το επίπεδο καινοτομίας των εργαζομένων τους παρά με βάση το εργατικό κόστος ή την δυναμικότητα παραγωγής (Steele, Bratkovich & Rollins, 1990). Επειδή η ανάπτυξη σταδιοδρομίας παίζει έναν κεντρικό ρόλο στην διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού ανθρώπινου δυναμικού, δεν μπορεί να είναι ένα πρόγραμμα χαμηλής προτεραιότητας το οποίο προσφέρεται μόνο σε περιόδους οικονομικής ευρωστίας.

Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας απαιτεί προσεκτικό συντονισμό ανάμεσα στους εργαζόμενους και την επιχείρηση. Συνήθως αυτοί που αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση στην διαδικασία σχεδιασμού της σταδιοδρομίας είναι οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων. Η General Electric και η Shell είναι γνωστές ως οι πλέον

αποδοτικές εταιρίες στην περιοχή του σχεδιασμού και της ανάπτυξης σταδιοδρομίας των μανάτζερ τους (DeNisi & Griffin, 2001).

Τα περισσότερα συστήματα σχεδιασμού σταδιοδρομίας περιλαμβάνουν μια σειρά από βήματα:

- Το πρώτο βήμα καλείται γενικά ως φάση της ατομικής εκτίμησης (the individual assessment phase). Από τον τίτλο αυτό καταλαβαίνουμε ότι η φάση αυτή απαιτεί από τα άτομα να αναλύσουν προσεκτικά τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τους στόχους τους. Πολλές εταιρίες παρέχουν στους εργαζόμενούς τους φόρμες ή ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για να συλλέξουν αυτές τις πληροφορίες.

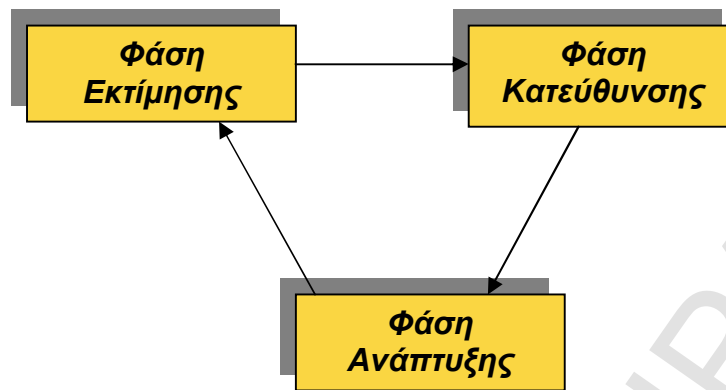
- Το δεύτερο βήμα σχετίζεται με τον ρόλο της επιχείρησης στον σχεδιασμό σταδιοδρομίας. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναπτύξουν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαδρομές ή μονοπάτια σταδιοδρομίας (career paths). Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο που βρίσκεται σε μία συγκεκριμένη κατηγορία εργασίας είναι πιθανό να προωθηθεί σε μία άλλη από δύο ή τρεις άλλες εναλλακτικές κατηγορίες. Έτσι η επιχείρηση προσδιορίζει τις δυνητικές διαδρομές σταδιοδρομίας τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ένα άτομο για να ανέβει την ιεραρχία της επιχείρησης.

- Το επόμενο βήμα είναι η ολοκλήρωση του συστήματος αξιολόγησης επίδοσης (performance management system) με το σύστημα διαχείρισης σταδιοδρομίας. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να κατανοήσει ότι η προαγωγή από μία θέση σε μία άλλη δεν γίνεται αυτόματα,

αλλά διαμέσου και της επίδοσης του καθενός ξεχωριστά. Η επικοινωνία (ή ανατροφοδότηση) είναι επίσης ένα πολύ σημαντικό μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού σταδιοδρομίας. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει τις διαδρομές που φαίνεται να είναι οι πιο συνήθεις από την μια θέση στην άλλη και, έτσι, να μπορεί να μετρήσει την πιθανότητα με την οποία ένα άτομο θα ακολουθήσει αυτή την διαδρομή με έναν ορισμένο ρυθμό. Ωστόσο, αν αυτή η πληροφορία δεν γνωστοποιηθεί στον συγκεκριμένο εργαζόμενο, τότε δεν θα έχει καμία σημασία για κανέναν.

- Το τελευταίο βήμα για τον αποδοτικό σχεδιασμό της σταδιοδρομίας είναι η συμβουλευτική σταδιοδρομίας (career counseling), η οποία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε έναν εργαζόμενο και ένα γραμμικό στέλεχος ή ένα στέλεχος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η συμβουλευτική συνάντηση έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι η ατομική εκτίμηση και η εκτίμηση της επιχείρησης για τον ρόλο και τις προοπτικές του ατόμου στην επιχείρηση συμπίπτουν μεταξύ τους (DeNisi & Griffin, 2001).

Τα παραπάνω βήματα μπορούν να περιγραφούν πιο αναλυτικά από τις ακόλουθες φάσεις, οι οποίες αποτελούν σχεδόν πάντα ένα πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας: την φάση της εκτίμησης (the assessment phase), την φάση της κατεύθυνσης (the direction phase) και την φάση της ανάπτυξης (the development phase) (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).



Σχήμα 2.3.: Οι φάσεις ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, *Managing Human Resources*, pp. 273, second edition, 1998)

Παρόλο που στο παραπάνω σχήμα παρουσιάζονται ξεχωριστά, αυτές οι τρεις φάσεις συχνά μπερδεύονται μεταξύ τους σε ένα πραγματικό πρόγραμμα (real-life program).

2.7.1. Η φάση της εκτίμησης

Η φάση της εκτίμησης ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας περιλαμβάνει δραστηριότητες που ξεκινούν από την αυτό-εκτίμηση και καταλήγουν στην επιχειρησιακά παρεχόμενη εκτίμηση (Πίνακας 2.1.). **Ο σκοπός της εκτίμησης, είτε γίνεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους είτε από την επιχείρηση, είναι να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των εργαζομένων.** Αυτή η φάση βοηθά τους εργαζόμενους: (α) να επιλέξουν μία σταδιοδρομία που τους ταιριάζει και υφίσταται πραγματικά, και (β) να προσδιορίσει τα αρνητικά που χρειάζεται να διορθώσουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι σταδιοδρομίας τους.

Πίνακας 2.1.: Εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην φάση της εκτίμησης

ΑΥΤΟ-ΕΚΤΙΜΗΣΗ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ
Βιβλία σχεδιασμού σταδιοδρομίας	Κέντρα αξιολόγησης
Εργαστήρια σχεδ/μού σταδιοδρομίας	Ψυχολογικά τεστ
	Αξιολόγηση επίδοσης
	Προβλέψεις προαγωγών
	Σχεδιασμός διαδοχής

Πηγή: Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, Managing Human Resources, NJ: Prentice Hall, 2nd edition, 1998, p. 274

I. Αυτοεκτίμηση

Ο σημαντικότερος σκοπός ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας είναι να παρέχει τα εργαλεία και τις τεχνικές που καθιστούν ικανούς τους εργαζόμενους να εκτιμήσουν τις δυνατότητές τους (employee potential) για επιτυχία σε μία διαδρομή σταδιοδρομίας. Αυτός ο σκοπός μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, οι οποίοι στηρίζονται στην ενεργή συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων.

Η αυτό-εκτίμηση γίνεται ολοένα και πιο σημαντική στις επιχειρήσεις που θέλουν να ενδυναμώσουν τους εργαζομένους τους προκειμένου να έχουν τον έλεγχο της σταδιοδρομίας τους. Τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αυτό-εκτίμηση είναι τα βιβλία και τα εργαστήρια σχεδιασμού σταδιοδρομίας (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

Τα βιβλία σχεδιασμού σταδιοδρομίας (career planning workbooks) είναι πολύ δημοφιλή εδώ και δεκαετίες. Τη δεκαετία του '70 χρησιμοποιήθηκαν κυρίως γενικά βιβλία άσκησης, ενώ την δεκαετία του '80 άρχισαν να προτιμώνται τα βιβλία άσκησης που ήταν ειδικά σχεδιασμένα για την κάθε εταιρία (Scarpello & Ledvinka, 1988). Αυτά τα βιβλία περιελάμβαναν τόσο τις ασκήσεις των γενικών βιβλίων, όσο και στοιχεία όπως τις επίσημες πολιτικές της επιχείρησης, τις διαδικασίες που σχετίζονταν με θέματα σταδιοδρομίας, καθώς επίσης και περιγραφές των μονοπατιών σταδιοδρομίας και τις αντίστοιχες εναλλακτικές που ήταν διαθέσιμες στην επιχείρηση.

Τα εγχειρίδια αυτά έχουν δημιουργηθεί για να καθοδηγήσουν εξατομικευμένα τους εργαζόμενους τους μέσω του συστηματικού αυτοπροσδιορισμού των αξιών, ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, σκοπών και προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης. Το Career Development Guide της General Motors περιλαμβάνει ένα κομμάτι που καλείται «Πώς θέλεις να είναι το μέλλον σου;» στο οποίο ο εργαζόμενος κάνει μία προσωπική αξιολόγηση. Η General Electric έχει αναπτύξει μία εκτεταμένη σειρά εγχειριδίων για το πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας της, περιλαμβάνοντας βιβλία άσκησης (workbooks) προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενούς της να εξερευνήσουν ζητήματα της ζωής του που επηρεάζουν τις αποφάσεις σταδιοδρομίας τους.

Μερικές επιχειρήσεις προτιμούν να χρησιμοποιούν βιβλία άσκησης που έχουν γραφτεί για το ευρύτερο κοινό. Τα πιο δημοφιλή είναι το «Where Do I Go from Here with My Life?» των John Crystal & Richard N. Bolles, το οποίο είναι η συνέχεια του «What Color Is Your Parachute?» του Bolles, το «Career Strategies: Planning for Personal Growth» του Andrew H. Souerwine, το

«Self- Directed Search» του John Holland και το «How to Pack Your Career Parachute» των John W. Slocum & G. Scott King.

Τα εργαστήρια σχεδιασμού σταδιοδρομίας (career planning workshops) προσφέρουν εμπειρίες ανάλογες με αυτές που παρέχονται από τα βιβλία άσκησης. Ωστόσο, έχουν το πλεονέκτημα της ευκαιρίας σύγκρισης και συζήτησης συμπεριφορών, ανησυχιών και σχεδίων με άλλους που βρίσκονται σε παρόμοιες καταστάσεις. Μερικά εργαστήρια εστιάζουν στην τρέχουσα επίδοση εργασίας και σχεδίων ανάπτυξης. Άλλα ασχολούνται με ευρύτερα σχέδια και αξίες της ζωής και της σταδιοδρομίας των ατόμων.

Ένα εργαστήριο σταδιοδρομίας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν ευθύνες για την δική τους σταδιοδρομία. Μπορεί επίσης να τους βοηθήσει να μάθουν πώς παίρνουν αποφάσεις σχετικές με την σταδιοδρομία, πώς να θέτουν στόχους σταδιοδρομίας, πώς να δημιουργούν επιλογές σταδιοδρομίας, πώς να ψάχνουν πληροφορίες σχεδιασμού σταδιοδρομίας και ταυτόχρονα να ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και αυτό-εκτίμησή τους. Η συμμετοχή στα περισσότερα από αυτά τα εργαστήρια είναι εθελοντική και μερικές επιχειρήσεις τα διεξάγουν κατά την διάρκεια των ωρών εργασίας έτσι ώστε να επιδεικνύουν την δέσμευσή τους στο ανθρώπινο δυναμικό.

Πάντως, ανεξάρτητα με το αν ακολουθείται η μέθοδος των βιβλίων άσκησης ή των εργαστηρίων, η αυτό-εκτίμηση συνήθως περιλαμβάνει ασκήσεις εκτίμησης των δεξιοτήτων, την συμπλήρωση ενός καταλόγου ενδιαφερόντων και την αποσαφήνιση των αξιών (Haskell, 1993).

ü Οι ασκήσεις εκτίμησης των δεξιοτήτων (skills assessment exercises) είναι σχεδιασμένες έτσι, ώστε να αναγνωρίζουν τις δεξιότητες ενός εργαζόμενου. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει άσκηση που να ζητά από τον εργαζόμενο να συντάξει μία συνοπτική λίστα με τα προσόντα του. Έστω ότι ο εργαζόμενος έχει καταγράψει πέντε προσόντα, στην συνέχεια αναγνωρίζει τις δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου να πραγματοποιηθούν αυτά τα προσόντα. Παρόλο που το παραπάνω αναφέρεται σε βιβλίο άσκησης, κάτι αντίστοιχο μπορεί να γίνει και σε ένα εργαστήριο σχεδιασμού σταδιοδρομίας. Οι άνθρωποι μπορεί να συζητούν τα προσόντα τους στα πλαίσια μίας ομάδας και στην συνέχεια τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να βοηθούν έτσι ώστε να αναγνωριστούν οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν αυτά τα προσόντα.

Μία ακόμη άσκηση εκτίμησης δεξιοτήτων είναι η εξής: δίνεται στους εργαζόμενους μία λίστα δεξιοτήτων, την οποία πρέπει να ταξινομήσουν με βάση δύο διαστάσεις, το επίπεδο της επάρκειας αυτής της δεξιότητας και τον βαθμό στον οποίο αρέσκονται να την χρησιμοποιούν. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μία συνολική βαθμολογία για κάθε περιοχή δεξιοτήτων, για παράδειγμα πολλαπλασιάζοντας την επάρκεια με την προτίμηση. Βαθμολογίες κάτω από 6 υποδηλώνουν περιοχή αδυναμίας ή απέχθειας, ενώ βαθμολογίες πάνω από 6 υποδηλώνουν περιοχές δύναμης. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να καθοδηγηθεί ένας εργαζόμενος σχετικά με τον τύπο σταδιοδρομίας που του ταιριάζει περισσότερο.

ü Ο κατάλογος - καταγραφή ενδιαφερόντων (interest inventory) είναι ένα μέτρο των επαγγελματικών ενδιαφερόντων ενός ατόμου. Ένας από τους πιο γνωστούς καταλόγους είναι ο Κατάλογος των Ισχυρών Επαγγελματικών

Ενδιαφερόντων (Strong Vocational Interest Inventory) (Anastasi, 1976). Οι απαντήσεις των εργαζομένων βαθμολογούνται προκειμένου να αναγνωριστούν τα επαγγέλματα στα οποία τα άτομα έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα με τους επαγγελματίες που ήδη απασχολούνται σε αυτά.

ü Η αποσαφήνιση των αξιών (values clarification) περιλαμβάνει τον καθορισμό προτεραιοτήτων με βάση τις προσωπικές αξίες. Η τυπική άσκηση αποσαφήνισης αξιών έχει ως εξής: παρουσιάζεται στους εργαζόμενους μία λίστα αξιών και τους ζητείται να ταξινομήσουν κάθε αξία με βάση τη σημασία της για αυτούς. Για παράδειγμα, μπορεί να τους παρουσιαστούν οι εξής αξίες: ασφάλεια, δύναμη, χρήματα και οικογένεια στις ζωές τους. Γνωρίζοντας τις προτεραιότητές τους σε σχέση με τις αξίες μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κάνουν ικανοποιητικές επιλογές σταδιοδρομίας.

II. Επιχειρησιακή εκτίμηση

Μερικά από τα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από τις επιχειρήσεις για την επιλογή των υποψήφιων στελεχών τους είναι εξίσου αποδοτικά και στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Μεταξύ αυτών είναι τα κέντρα αξιολόγησης, τα ψυχολογικά τεστ, η αξιολόγηση επίδοσης, οι προβλέψεις προαγωγών (promotability forecasts) και ο σχεδιασμός διαδοχής (succession planning) (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

Τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) περιλαμβάνουν δοκιμασίες όπως συνεντεύξεις, ασκήσεις σχετικές με μία συγκεκριμένη θέση εργασίας (in-basket exercises) και επιχειρηματικά παιχνίδια (business games). Όλα τα

παραπάνω χρησιμοποιούνται για την επιλογή διοικητικών στελεχών. Ενώ τα κέντρα αξιολόγησης έχουν χρησιμοποιηθεί παραδοσιακά για την επιλογή, οι εταιρίες τα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ως εργαλείο ανάπτυξης. Τα κέντρα αξιολόγησης παρέχουν στους συμμετέχοντες την πληροφόρηση που χρειάζονται σχετικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους με βάση τις ασκήσεις που λύθηκαν επιτυχώς ή όχι. Αυτή η ανατροφοδότηση αυξάνει την κατανόηση του εργαζόμενου σε σχέση με τις δεξιότητές του και τον βοηθά να αναπτύξει ρεαλιστικούς στόχους και σχέδια σταδιοδρομίας.

Υπάρχουν πολύ λίγες εμπειρικές μελέτες για την αποδοτικότητα των κέντρων αξιολόγησης σε σχέση με τους αναπτυξιακούς τους σκοπούς. Ωστόσο, αυτός ο περιορισμένος αριθμός των μελετών υποδηλώνει ότι τα κέντρα αξιολόγησης έχουν σημαντική και θετική επίδραση στους συμμετέχοντες, ακόμη και αν έχουν περάσει αρκετοί μήνες μετά την περάτωση των ασκήσεων του κέντρου αξιολόγησης (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης ψυχολογικά τεστ (psychological testing) προκειμένου να ενισχύσουν την κατανόηση των εργαζομένων τους σε σχέση με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι μετρήσεις προσωπικότητας και στάσης (attitude) καθώς επίσης και οι κατάλογοι ενδιαφερόντων.

Η αξιολόγηση της επίδοσης (performance appraisal) είναι μία άλλη πηγή πολύτιμων πληροφοριών σε σχέση με την ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Δυστυχώς, οι αξιολογήσεις περιορίζονται συνήθως στην εκτίμηση της παρελθούσας επίδοσης και δεν κατευθύνονται σε μελλοντικές βελτιώσεις της

επίδοσης των εργαζομένων. Οι αξιολογήσεις που ασχολούνται με την μελλοντική επίδοση μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις δυνάμεις τους, τις αδυναμίες τους και τις διαδρομές σταδιοδρομίας που είναι διαθέσιμες για αυτούς.

Οι προβλέψεις προαγωγών (promotability forecasts) είναι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους μάνατζερ έχοντας υπόψιν τις δυνατότητες προόδου των υφισταμένων τους. Αυτές οι προβλέψεις επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τους ανθρώπους που φαίνεται να έχουν υψηλές δυνατότητες προόδου (high advancement potential). Έτσι παρέχονται σε αυτούς κάποιες εμπειρίες ανάπτυξης (όπως η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για στελέχη) προκειμένου να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τις δυνατότητες εξέλιξής τους.

Ο σχεδιασμός διαδοχής (succession planning) είναι μία διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις καλύπτουν τα κενά των διοικητικών θέσεων με άτομα που αναγνωρίζονται και προετοιμάζονται ως υποψήφιοι πριν από την εκδήλωση αυτών των κενών (Dessler, 1994). Η διαδικασία αυτή καταλήγει στα σχέδια διαδοχής στελεχών ή σχέδια αντικατάστασης στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή «εμπλουτισμένου» οργανογράμματος, δηλαδή στο κάθε τετραγωνάκι πέρα από το όνομα και τον τίτλο θέσης του στελέχους (που κατέχει τώρα τη θέση) θα αναγράφεται το πότε θα αποχωρήσει, τα ονόματα των πιθανών αντικαταστατών του, πότε θα είναι έτοιμοι και ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας να καταλάβουν αυτή τη θέση (Χυτήρης, 2001). Τυπικά, ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας σημαίνει την εξέταση των αναπτυξιακών αναγκών που απαιτούνται από τα στρατηγικά σχέδια της εταιρίας. Άτυπα,

σημαίνει ότι τα ανώτερα στελέχη αναγνωρίζουν και αναπτύσσουν τις δικές τους μετακινήσεις. Τα περισσότερα προγράμματα σχεδιασμού διαδοχής είναι άτυπα. Οι εργαζόμενοι που φαίνεται να έχουν δυνατότητες για να φτάσουν στην ανώτατη διοίκηση θα έχουν την ευκαιρία αναπτυξιακών εμπειριών (όπως εργαστήρια σχετικά με τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης) που θα τους βοηθήσουν να προετοιμαστούν για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

Η πιο πρόσφατη μελέτη για τους παράγοντες επιτυχίας των διοικητικών στελεχών έγινε από ερευνητές της AT&T (Howard, 1986). Για παράδειγμα, εξετάστηκε η επίδραση ποικίλων εκπαιδευτικών χαρακτηριστικών στην διοικητική επίδοση μετά την παρέλευση δύο δεκαετιών. Η μελέτη βρήκε ότι η φήμη του πανεπιστημίου και το πλήθος των δραστηριοτήτων εκτός του προγράμματος σπουδών είχαν μία ισχυρή συσχέτιση με την μελλοντική διοικητική επίδοση. Οι βαθμοί φάνηκε ότι είναι ένας καλός δείκτης του συνολικού επιπέδου παρακίνησης των μάνατζερ, ενώ αντανακλούν περισσότερο την ηθική δέσμευση των μάνατζερ και όχι τόσο τον βαθμό ικανότητας ή γνώσης που παρέχεται στα επιμέρους γνωστικά αντικείμενα.

Μία πιο πρόσφατη μελέτη εξέτασε το βαθμό συσχέτισης μιας επιτυχημένης διοικητικής σταδιοδρομίας με μεταβλητές όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital), την παρακίνηση και την εταιρία (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995). Οι ερευνητές διαίρεσαν την επιτυχημένη σταδιοδρομία σε δύο μέρη: το αντικειμενικό (για παράδειγμα, το επίπεδο του μισθού) και το υποκειμενικό (για παράδειγμα, η ικανοποίηση από την εργασία). Οι ερευνητές συμπέραναν ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης,

η φήμη και η ποιότητα του πανεπιστημίου ήταν παράγοντες που συσχετίστηκαν με το επίπεδο του μισθού ενός δείγματος που αποτελούταν από 1.388 στελέχη. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει το συμπέρασμα ότι η φιλοδοξία είχε αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία, αφού τα πιο φιλόδοξα στελέχη εμφάνιζαν μικρότερη ικανοποίηση από την παρούσα θέση.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι επίσης ένας παράγοντας επιτυχίας στις υψηλόβαθμες διοικητικές εργασίες. Για παράδειγμα, οι Baehr & Orban (1989) έκαναν μία μελέτη στην οποία εξέτασαν την επίδραση τόσο των γνωστικών όσο και των προσωπικών ικανοτήτων στο παρόν εισόδημα των μάνατζερ και συμπέραναν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως η δημιουργικότητα, η κοινωνικότητα, η αυτό-πεποίθηση και ο αυτό-έλεγχος συσχετίζονται ισχυρά με την επιτυχία των μάνατζερ όπως αυτή προσδιορίζεται με βάση το επίπεδο του μισθού τους. Έτσι, οι μάνατζερ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους τόσο αυτά τα χαρακτηριστικά όσο και το επίπεδο τεχνικών γνώσεων και παρακίνησης, όταν προβλέπουν τις προαγωγές τους (promotability forecasts) και όταν καταρτίζουν τον σχεδιασμό διαδοχής (succession planning).

2.7.2. Η Φάση της Κατεύθυνσης

Η φάση της κατεύθυνσης (the direction phase) της ανάπτυξης σταδιοδρομίας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τύπου της σταδιοδρομίας τον οποίο επιθυμούν οι εργαζόμενοι και των βημάτων που πρέπει να κάνουν

προκειμένου να συνειδητοποιήσουν τους στόχους σταδιοδρομίας τους. Η σωστή κατεύθυνση απαιτεί την επαρκή κατανόηση της παρούσας θέσης του κάθε εργαζόμενου. Εάν η φάση της κατεύθυνσης δεν στηριχθεί σε μία καλή εκτίμηση της παρούσας κατάστασης, οι στόχοι και τα βήματα που αναγνωρίζονται μπορεί να μην είναι τα κατάλληλα. Οι δύο βασικές προσεγγίσεις για την κατεύθυνση σταδιοδρομίας είναι η ατομική συμβουλευτική σταδιοδρομίας (individual counseling) και οι ποικίλες υπηρεσίες πληροφοριών (information services) (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

I. Ατομική συμβουλευτική σταδιοδρομίας

Η ατομική συμβουλευτική σταδιοδρομίας (individual career counseling) αναφέρεται σε συναντήσεις ενός προς έναν (one-to-one sessions) με σκοπό να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εξετάσουν τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας τους (Russell, 1991). Τα θέματα που συζητούνται σχετίζονται με τις τρέχουσες δραστηριότητες και την επίδοση εργασίας τους, τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και τους στόχους σταδιοδρομίας τους, τις δεξιότητές τους και τους κατάλληλους στόχους ανάπτυξης. Ενώ μερικές επιχειρήσεις έχουν την συμβουλευτική ως μέρος της ετήσιας αξιολόγησης επίδοσης, η συμβουλευτική σταδιοδρομίας είναι συνήθως εθελοντική.

Παρόλο που η συμβουλευτική σταδιοδρομίας πραγματοποιείται συνήθως από τους προϊσταμένους (γραμμικά στελέχη) ή τα στελέχη του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού, εντούτοις μερικές επιχειρήσεις, όπως η Coca-Cola και η Disneyland, χρησιμοποιούν επαγγελματίες της συμβουλευτικής

(Gutteridge, 1986). Όταν οι συναντήσεις της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας γίνονται και καθοδηγούνται από τα γραμμικά στελέχη, τότε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού γενικά παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συναντήσεων και βοηθά τους μάνατζερ σε θέματα εκπαίδευσης, προτείνοντας τους κάποιες φόρμες συμβουλευτικής και άλλα παρόμοια.

Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα όταν οι συναντήσεις σταδιοδρομίας περιλαμβάνουν την επαφή των γραμμικών στελεχών με τους εργαζόμενους του τμήματος τους (σχέση προϊστάμενου με υφιστάμενο). Πρώτον, οι μάνατζερ γνωρίζουν καλύτερο από οποιονδήποτε άλλο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των υφισταμένων τους. Δεύτερον, όταν οι μάνατζερ γνωρίζουν τις ανησυχίες των υφισταμένων τους σε θέματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας, δημιουργείται ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και δέσμευσης.

Δυστυχώς, η ανάθεση της ευθύνης της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας στα γραμμικά στελέχη δεν εγγυάται ότι η συγκεκριμένη δουλειά θα πραγματοποιηθεί με προσοχή. Όπως ακριβώς συμβαίνει και με την αξιολόγηση επίδοσης, αλλά και με άλλες σημαντικές δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, οι μάνατζερ μπορεί να αντιμετωπίσουν την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των υφισταμένων τους ως μία εντελώς γραφειοκρατική άσκηση. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί μόνο εάν η ανώτατη διοίκηση καταφέρει και μεταδώσει την ισχυρή υποστήριξή της για τις δραστηριότητες ανάπτυξης. Εάν, ωστόσο, τα γραμμικά στελέχη διεξάγουν την διαδικασία πολύ τυπικά, τότε αυτό θα επιδράσει αρνητικά στην συμπεριφορά, την παραγωγικότητα και τα κέρδη των εργαζομένων.

II. Υπηρεσίες πληροφόρησης

Οι υπηρεσίες πληροφοριών ή πληροφόρησης (information services) παρέχουν πληροφορίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας στους εργαζόμενους. Ευθύνη του εργαζόμενου είναι να προσδιορίσει τι να κάνει με αυτές τις πληροφορίες. Αυτή η προσέγγιση έχει νόημα στις σημερινές επιχειρήσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την ποικιλία στα ενδιαφέροντα και τις φιλοδοξίες.

Οι πιο γνωστές από αυτές τις υπηρεσίες πληροφόρησης είναι τα συστήματα εσωτερικών προκηρύξεων (job-posting systems), οι κατάλογοι δεξιοτήτων (skills inventories) και οι διαδρομές σταδιοδρομίας (career paths).

• Τα συστήματα εσωτερικών προκηρύξεων (job-posting systems) είναι ένας σχετικά εύκολος και άμεσος τρόπος πληροφόρησης των εργαζομένων σχετικά με τις κενές θέσεις. Οι θέσεις που είναι διαθέσιμες μέσα σε μία επιχείρηση ανακοινώνονται σε έναν πίνακα ανακοινώσεων, στην εφημερίδα ή το περιοδικό της εταιρίας ή μέσω τηλεφώνου ή του ηλεκτρονικού δικτύου της εταιρίας (intranet). Ανεξάρτητα από το μέσο ανακοίνωσης, όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε αυτή την λίστα. Όλες αυτές οι «εσωτερικές προκηρύξεις θέσεων» θα πρέπει να περιλαμβάνουν μία ξεκάθαρη περιγραφή τόσο των καθηκόντων της θέσης, όσο και των κριτηρίων βάση των οποίων θα γίνει η επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους. Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν τους εργαζόμενους να προσδιορίσουν εάν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την θέση. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να παρέχεται πληροφόρηση για τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν

προκειμένου να καλυφθεί η θέση. Αυτό μειώνει την υποψία και τον φόβο των εργαζομένων ότι η επιλογή μπορεί να είναι μία πολιτική διαδικασία.

Τα συστήματα εσωτερικών προκηρύξεων ενισχύουν την ιδέα ότι η εταιρία δίνει ευκαιρίες εξέλιξης, αφού προωθεί τους εργαζόμενους της εσωτερικά και δεν καλύπτει τις κενές διοικητικές θέσεις μέσω προσλήψεων (Gutteridge, 1986). Τα βασικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό είναι η παρακίνηση των εργαζομένων να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την επίδοσή τους, καθώς επίσης και η μείωση των παραιτήσεων.

ü Οι κατάλογοι δεξιοτήτων (skills inventories) είναι ουσιαστικά κάποια αρχεία της εταιρίας που περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων (Russell, 1991). Η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το κατανοητό και κεντρικό πληροφοριακό σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να έχει μία συνολική εικόνα των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων της, καθώς επίσης και για να αναγνωρίσει τα υπάρχοντα talenta σε ένα τμήμα που μπορεί να απασχοληθούν πιο αποδοτικά σε κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης.

ü Οι διαδρομές σταδιοδρομίας (career paths) παρέχουν αξιόλογες πληροφορίες σχετικά με τις πιθανές κατευθύνσεις και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που είναι διαθέσιμες σε μία επιχείρηση. Μία διαδρομή σταδιοδρομίας παρουσιάζει τα βήματα μιας πιθανής σταδιοδρομίας και το ρεαλιστικότερο χρονοδιάγραμμα που αντιστοιχεί σε αυτά. Ωστόσο, συμβαίνει διαφορετικές διαδρομές να οδηγούν στην ίδια θέση εργασίας και, αντίστροφα,

δύο άνθρωποι που μπορεί να ξεκινήσουν από την ίδια θέση μπορεί να έχουν ένα εντελώς διαφορετικό αποτέλεσμα στην σταδιοδρομία τους.

Προκειμένου να είναι ρεαλιστικές, οι διαδρομές σταδιοδρομίας θα πρέπει να γνωστοποιούν τα προσόντα που απαιτούνται για να προχωρήσει κανείς στο επόμενο βήμα και το ελάχιστο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να ξοδέψουν οι εργαζόμενοι σε κάθε στάδιο έτσι ώστε να αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία.

Υπάρχουν κάποιες φόρμες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να συλλέξουν πληροφορίες σχετικές με τις διαδρομές σταδιοδρομίας. Έτσι, για παράδειγμα, μία φόρμα μπορεί να εξετάζει το βαθμό σπουδαιότητας συγκεκριμένων δεξιοτήτων για την επίδοση στη θέση εργασίας. Οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται στην φόρμα μπορεί να προσδιοριστούν μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας, καθώς επίσης και μέσω συνεντεύξεων με εργαζόμενους. Οι απαντήσεις των εργαζομένων μπορεί τότε να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργηθούν λίστες κρίσιμων και επιθυμητών δεξιοτήτων για κάθε δουλειά.

Οι πιο συνήθεις δεξιότητες, που εξετάζονται κατά την ανάλυση εργασίας, είναι: οι γνώσεις, η επίλυση προβλημάτων και η υπευθυνότητα. Οι βαθμολογίες για κάθε μία από αυτές τις τρεις ικανότητες προσδιορίζονται για κάθε εργασία και έτσι υπολογίζεται μία συνολική βαθμολογία για κάθε εργασία. Για κάθε προγραμματισμένη μετάθεση, μπορεί να υπολογιστεί το ποσό της αύξησης (ή μείωσης) που αντιπροσωπεύει η νέα εργασία σε κάθε μία από τις δεξιότητες, καθώς επίσης και στο σύνολο της. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι η μετάθεση σε μία διαφορετική εργασία είναι

μία κίνηση που απαιτεί ανάπτυξη από την πλευρά των εργαζομένων. Στην βάση αυτή σχεδιάζονται διαδρομές ανάπτυξης σταδιοδρομίας που μπορεί να παρέχουν τις παρακάτω εμπειρίες: (1) μία αύξηση σε μία τουλάχιστον περιοχή δεξιοτήτων κάθε μεταβίβασης, (2) μία αύξηση τουλάχιστον 10% στην συνολική βαθμολογία κάθε μεταβίβασης, και (3) μεταβιβάσεις σε επιμέρους διαφορετικές λειτουργικές περιοχές (O'Herron & Simonsen, 1995, Lawler, 1994)

Όταν τελειώσει η διαδικασία αναγνώρισης των απαιτούμενων δεξιοτήτων και της στάθμισής τους με βάση την σημαντικότητά τους για κάθε εργασία, είναι πιθανό να σχεδιαστούν οι εναλλακτικές πορείες εξέλιξης κάθε εργασίας, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως βάση για την ανάπτυξη διαδρομών σταδιοδρομίας (γραμμές προαγωγής και προόδου που ακολουθούν τα άτομα μέσα σε μία επιχείρηση).

Το Σχήμα 2.4. απεικονίζει μία τυπική γραμμή προόδου στην περιοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε μία μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση. Είναι φανερό ότι θα πρέπει να είναι κανείς προετοιμασμένος να μετακινηθεί γεωγραφικά προκειμένου να εξελιχθεί στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αυτής της επιχείρησης. Το ίδιο ισχύει και για άλλα τμήματα μέσα σε μία επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις συντάσσουν ενδιαφέροντα φυλλάδια για να περιγράψουν τις διαδρομές σταδιοδρομίας που είναι διαθέσιμες στους εργαζόμενους ομαδοποιώντας τις δουλειές σε τομείς εργασίας, όπως παραγωγή, επικοινωνίες, διαχείριση δεδομένων, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινο δυναμικό κ.ά. Αυτές οι κατηγορίες βοηθούν τους εργαζόμενους να καταλάβουν τις

πιθανότητες σταδιοδρομίας στους διάφορους τομείς (Sherman, Bohlander & Shell, 1998).

				Αντιπρόεδρος, Ανθρώπινοι Πόροι
			Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων της εταιρίας (συνολικά)	
		Μάνατζερ κεντρικού τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (corporate)	Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχειρησιακής μονάδας (division)	
		Βοηθός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχειρησιακής μονάδας		
	Μάνατζερ Ανθρώπινων Πόρων μίας γεωγραφικής περιοχής	Μάνατζερ Ανθρώπινων Πόρων του εργοστασίου		
	Βοηθός Μάνατζερ Ανθρώπινων Πόρων του εργοστασίου			
Υπάλληλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων μιας γεωγραφικής περιοχής	Προϊστάμενος Ανθρώπινων Πόρων			
Υπάλληλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων				

Σχήμα 2.4.: Τυπική γραμμή εξέλιξης στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Sherman, Bohlander & Shell, Managing Human Resources, pp. 263, 1998)

Ο Walker (1992) υποστηρίζει ότι ο καθένας έχει ένα μονοπάτι ή μία διαδρομή σταδιοδρομίας (career path). Όπως ο ίδιος το τοποθετεί, «οι εργαζόμενοι μετακινούνται μέσω μιας προτυποποιημένης ακολουθίας θέσεων ή ρόλων που συνδέεται με το περιεχόμενο εργασίας στη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Αυτό είναι η ουσία της διαδρομής σταδιοδρομίας...Καθένας έχει μία».

Ο Walker πιστεύει ότι οι διαδρομές σταδιοδρομίας θα πρέπει να προσδιοριστούν και να τεκμηριωθούν τυπικά μέσω της ανάλυσής τους. Η παραδοσιακή προσέγγιση της ανάλυσης των μονοπατιών σταδιοδρομίας είχε ως σκοπό να φανερώσει τι γίνεται εντός των ορίων μίας συγκεκριμένης επιχείρησης και να υποθέσει ότι το εύρος των επιλογών σταδιοδρομίας που ανοίγονται σε ένα άτομο περιορίζονται από τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης. Μία διαδρομή σταδιοδρομίας μπορεί να προσδιοριστεί ως «η εξωτερική περιγραφή των πιθανών εναλλακτικών θέσεων εργασίας που μπορεί να κάνει ένα άτομο μέσα σε μία επιχείρηση».

Οι Rothwell και Kazanas (1989) προτείνουν ότι υπάρχουν δύο τύποι τέτοιων επιχειρησιακά δομημένων μονοπατιών σταδιοδρομίας:

- Τυπικό: γίνεται εσωτερικά από την επιχείρηση
- Άτυπο: γίνεται εξωτερικά μέσω της εξέτασης των παρελθοντικών κινήσεων των εργαζομένων

Η ανάλυση των μονοπατιών ή διαδρομών σταδιοδρομίας σε μία πρώτη φάση είναι η διαδικασία της εργασιακής πορείας που είναι διαθέσιμη στα άτομα κατά την διάρκεια της απασχόλησής τους μέσα σε μία επιχείρηση. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει μία βάση για τον σχεδιασμό αντικαταστάσεων η οποία θα

στηρίζεται σε εσωτερικές προαγωγές. Υπάρχουν δύο διαφορετικές αλλά συσχετιζόμενες προσεγγίσεις:

- Ρυθμιστική (prescriptive): λεπτομερής λογική σχέση ανάμεσα στις θέσεις εργασίας και τις λογικά συσχετιζόμενες γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να καταστήσουν ικανό το άτομο να μετακινηθεί από την μία θέση στην επόμενη,
- Περιγραφική (descriptive): λεπτομερείς εμπειρίες απασχόλησης των ατόμων που έχουν μετακινηθεί σε διάφορες βαθμίδες σε όλη την εργασιακή τους ζωή. Τα πραγματικά μονοπάτια σταδιοδρομίας που φαίνεται να είναι διαθέσιμα στην πράξη στους ανθρώπους μίας επιχείρησης καλούνται μερικές φορές ως το «σύστημα ανθρώπινου δυναμικού» (manpower system).

Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα ρυθμιστικό πλαίσιο διαδρομής της σταδιοδρομίας, ο Walker πρότεινε έναν αριθμό συστηματικών τεχνικών:

1. Συνέλεξε δεδομένα σχετικά με τις δραστηριότητες που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε θέση εργασίας, πόσο σημαντικές είναι αυτές οι δραστηριότητες και πόσος χρόνος αφιερώνεται σε αυτές.
2. Συμπέρανε από τις πληροφορίες για την θέση εργασίας τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της κάθε δραστηριότητας.
3. Ομαδοποίησε τις διάφορες θέσεις εργασίας μαζί σε «οικογένειες» ή «ομάδες» βασιζόμενες σε κοινές γνώσεις και δεξιότητες.
4. Επισήμανε τα λογικά υποδείγματα μετακινήσεων ανάμεσα στις θέσεις εργασίας που στηρίζονται σε ομοιότητες των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων.

5. Συγκέντρωσε τα αποτελέσματα από όλες αυτές τις αναλύσεις για ολόκληρη την επιχείρηση.

Οι Rothwell και Kazanas συμφωνούν ότι η άτυπη περιγραφική προσέγγιση της ανάλυσης των μονοπατιών σταδιοδρομίας μπορεί να προκύψει από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την δουλειά. «Αναλυτές ζητούν από τους έμπειρους ανθρώπους να τους περιγράψουν τις προηγούμενες δουλειές τους καθώς επίσης και άλλα ζητήματα που θεωρούν ότι έχουν συμβάλει στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Αυτό βοηθάει να προσδιοριστεί εάν υπάρχουν κοινά ιστορικά υποδείγματα στις διαδρομές ή μονοπάτια σταδιοδρομίας και να αποδειχθεί εάν ισχύουν ακόμη.» Αυτή η ολιστική προσέγγιση στηρίζεται σε ένα σχετικά σταθερό επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο οι θέσεις εργασίας, καθώς επίσης και οι σχετιζόμενες δεξιότητες και τα ιεραρχικά επίπεδα δεν αλλάζουν σημαντικά με τον χρόνο. Υποδηλώνει τέλος έναν ισχυρό βαθμό κεντρικού ελέγχου προκειμένου να παρακολουθηθεί η διαδικασία (Walton, 1999).

2.7.3. Η φάση της ανάπτυξης

Η αναγνώριση των στοιχείων που απαιτούνται προκειμένου να ανέλθει κανείς μέσα σε μία επιχείρηση προϋποθέτει την ανάπτυξη και την αυτό-βελτίωση. Η φάση της ανάπτυξης, που περιλαμβάνει ενέργειες που δημιουργούν και αυξάνουν τις δεξιότητες του ατόμου έτσι, ώστε να το προετοιμάσουν για τις μελλοντικές εργασιακές ευκαιρίες, ενισχύει αυτή την αυτό-βελτίωση. Τα πιο συνήθη προγράμματα ανάπτυξης που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις είναι η κηδεμονία (mentoring), η καθοδήγηση (coaching), η εναλλαγή εργασίας

(job rotation) και τα βοηθητική διδασκαλία (tuition assistance) (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

I. Κηδεμονία

Η κηδεμονία (mentoring) είναι μία σχέση ανάπτυξης ανάμεσα σε δύο στελέχη μίας επιχείρησης, όπου το ανώτερο και πιο έμπειρο στέλεχος αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό-άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει (Aryee *et al*, 1996).

Οι σχέσεις κηδεμονίας μπορεί να υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα. Η κηδεμονία μπορεί να είναι είτε εθελοντική και άτυπη, είτε υποχρεωτική και τυπική. Η άτυπη κηδεμονία είναι συνήθως πιο αποδοτική απ' ό,τι η κηδεμονία που πραγματοποιείται ως μία τυπική υποχρέωση, παρόλο που υπάρχουν καταστάσεις κατά τις οποίες ένα τυπικό πρόγραμμα κηδεμονίας μπορεί να είναι η καλύτερη επιλογή.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η κηδεμονία συμβάλει σημαντικά στις σταδιοδρομίες των στελεχών. Συγκεκριμένα, τα στελέχη που υπήρξαν προστατευόμενα από έναν μέντορα στην αρχή της σταδιοδρομίας τους φαίνεται ότι κερδίζουν περισσότερα χρήματα σε νεότερη ηλικία και είναι πιο πρόθυμα να ακολουθήσουν ένα σχέδιο σταδιοδρομίας απ' ό,τι τα στελέχη που δεν είχαν την εμπειρία μιας σχέσης κηδεμονίας με κάποιον ανώτερό τους. Για τους μέντορες, ειδικά αυτούς που πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν σύντομα, ο ρόλος της κηδεμονίας μπορεί να τους προσφέρει νέες προκλήσεις και να τους γεμίσει με ενθουσιασμό.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα σε αυτό το είδος του προγράμματος ανάπτυξης. Οι γυναίκες είναι συχνά διστακτικές απέναντι σε μία τέτοια σχέση με έναν άνδρα μέντορα επειδή μπορεί να παρερμηνευτεί ως μία σεξουαλική εξέλιξη. Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψιν την αυξημένη προσοχή που δίνεται σε θέματα σεξουαλικών παρενοχλήσεων στον εργασιακό χώρο, πολλοί άνδρες μάνατζερ διστάζουν να πάρουν υπό την κηδεμονία τους μία γυναίκα στέλεχος. Τα τυπικά προγράμματα κηδεμονίας μπορούν να βοηθήσουν να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα. Άλλα πλεονεκτήματα των τυπικών προγραμμάτων κηδεμονίας είναι οι ίσες ευκαιρίες που προσφέρουν σε εργαζόμενους που ανήκουν σε μειονότητες.

II. Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση (coaching) των εργαζομένων αποτελείται από συνεχείς, μερικές φορές αυθόρμητες συναντήσεις ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους προκειμένου να συζητήσουν τους στόχους σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους. Το να δουλεύει κανείς με εργαζόμενους προκειμένου να σκιαγραφήσει και να υλοποιήσει τους στόχους σταδιοδρομίας τους επαυξάνει την παραγωγικότητα και μπορεί να παρακινήσει την ίδια την εξέλιξη του μάνατζερ. Τότε γιατί οι περισσότεροι μάνατζερ δίνουν τόσο λίγη σημασία στην καθοδήγηση των εργαζομένων; Διότι στις σημερινές επιχειρήσεις οι μάνατζερ έχουν πολλούς ανθρώπους υπό την επίβλεψη τους και λίγο χρόνο να ξοδέψουν για την ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου. Υπάρχει και ένας δεύτερος λόγος, οι μάνατζερ τείνουν να αντιμετωπίζουν την «ανάπτυξη των εργαζομένων» ως μία στερεότυπη φράση (buzz phrase) εκτός εάν η ανώτατη διοίκηση την υποστηρίζει ξεκάθαρα και σθεναρά. Τέλος, οι

περισσότεροι μάνατζερ είναι λάθος προετοιμασμένοι για την καθοδήγηση των εργαζομένων και αισθάνονται άβολα με αυτό τον ρόλο (Kaye, 1993).

III. Εναλλαγή εργασίας

Η εναλλαγή εργασίας (job rotation) περιλαμβάνει την ενασχόληση των εργαζομένων με ποικίλες εργασίες έτσι ώστε να αποκτήσουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων. Η διευρυμένη εργασιακή εμπειρία μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους πιο ευέλικτους προκειμένου να επιλέξουν μία διαδρομή σταδιοδρομίας. Εξάλλου, η διατμηματική εκπαίδευση (cross-functional training) μπορεί να προσφέρει στους εργαζόμενους μία πιο πλατιά και ευέλικτη γκάμα εμπειριών.

Πέρα, όμως, από το όφελος που έχουν οι εργαζόμενοι μέσω των περισσότερων επιλογών σταδιοδρομίας, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας προσφέρει επιπρόσθετα ένα σημαντικό όφελος για τον εργοδότη – επιχείρηση. Δημιουργείται ένα ευρύτερα εκπαιδευμένο και περισσότερο ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, τα προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας έχουν μερικά μειονεκτήματα. Πρώτον, δεν ταιριάζουν σε εργαζόμενους που επιθυμούν να παραμείνουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα και να εστιάσουν την σταδιοδρομία τους σε αυτό. Δεύτερον, από την πλευρά της επιχείρησης, καθυστερούν τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού απαιτείται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μαθαίνουν νέες δεξιότητες. Τέλος, παρόλο που τα οφέλη ανάπτυξης από τα προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας είναι υψηλά στο μακροπρόθεσμο

ορίζοντα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και τα ενδιάμεσα κόστη.

IV. Προγράμματα βοηθητικής διδασκαλίας

Οι επιχειρήσεις προσφέρουν προγράμματα βοηθητικής διδασκαλίας για να υποστηρίξουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Η διδασκαλία και άλλα κόστη εκπαιδευτικών προγραμμάτων (σεμινάρια, εργαστήρια κ.ά) μπορεί να καλυφθούν εξολοκλήρου, μερικώς ή σε τέτοιο ποσοστό που εξαρτάται από την επαρκή ή όχι επίδοση των εργαζομένων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα.

2.8. Οφέλη για την επιχείρηση

Παρόλο που παραπάνω αναφέρθηκαν μερικοί από τους λόγους για τους οποίους χρειάζεται ένα πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας σε μία επιχείρηση, εντούτοις δεν έγινε σαφές γιατί χρειάζεται ένα τέτοιο πρόγραμμα σε μία επιχείρηση που ήδη εφαρμόζει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων.

Η εστίαση στην μακροχρόνια σταδιοδρομία αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζονται αρκετά θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Μερικά από αυτά είναι τα εξής (Decenzo & Robbins, 2001):

A) Διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των ταλαντούχων στελεχών

Οι προσπάθειες της ανάπτυξης σταδιοδρομίας είναι μέρος και φυσική επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού και του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι αλλαγές των απαιτήσεων σε προσωπικό στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα κατά την διαδικασία της αναγνώρισης των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Όταν υπάρχει συνεργασία με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά προκειμένου να ταιριάξουν οι ανάγκες του και οι φιλοδοξίες του με εκείνες της επιχείρησης αυξάνεται η πιθανότητα να είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα άτομα που θα καλύπτουν τις νέες απαιτήσεις της επιχείρησης σε προσωπικό (Decenzo & Robbins, 2001). Επιπρόσθετα, αυτοί οι εργαζόμενοι θα είναι γενικά πιο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι, διότι θα έχουν αναγνωρίσει τις ευκαιρίες που τους έχει προσφέρει η επιχείρηση και την βοήθεια με την οποία τους αναθέτονται τα νέα καθήκοντα. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να καταλάβει καλύτερα ποια άτομα συμβάλουν περισσότερο ή λιγότερο στην επιτυχία και την αύξηση της αποδοτικότητας της ίδιας της επιχείρησης και έτσι να είναι σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ποιους θα πρέπει να κρατήσει και ποιους θα πρέπει να απολύσει σε περίπτωση ανάγκης (DeNisi & Griffin, 2001).

Από την άλλη μεριά, εάν η επιχείρηση δεν ασχοληθεί ιδιαίτερα με την σταδιοδρομία των εργαζομένων της, η ποιότητα του προσωπικού της θα διαφοροποιείται και θα ποικίλει με έναν ασταθή τρόπο. Δηλαδή, μπορεί να έχει παραπάνω από όσους χρειάζεται ταλαντούχους εργαζόμενους σε μία περιοχή εργασιών και πολύ λίγους ικανούς ανθρώπους σε ένα άλλο τμήμα.

Επιπρόσθετα, όταν η επιχείρηση χρειάζεται να μεταφέρει ή να απολύσει εργαζόμενους, δεν θα έχει αρκετές πληροφορίες για να λάβει τις σωστές αποφάσεις (DeNisi & Griffin, 2001).

B) Βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει και να διατηρεί εργαζόμενους με υψηλά προσόντα

Οι διακεκριμένοι εργαζόμενοι θα είναι πάντα σπάνιοι και αυτό το γεγονός οδηγεί σε έναν ανταγωνισμό προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Τέτοιοι εργαζόμενοι μπορεί να δείχνουν προτίμηση σε εργοδότες που επιδεικνύουν ένα ενδιαφέρον για το μέλλον τους. Εάν έχουν ήδη προσληφθεί από μία επιχείρηση που προσφέρει συμβουλές σταδιοδρομίας, αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση και δέσμευση στον εργοδότη τους.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι η ανάπτυξη σταδιοδρομίας εμφανίζεται ως μία φυσική ανταπόκριση στο αυξανόμενο ενδιαφέρον των εργαζομένων για την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής και τον σχεδιασμό της προσωπικής τους ζωής. Όσο οι εργαζόμενοι αναζητούν εργασίες που προσφέρουν προκλήσεις, υπευθυνότητες και ευκαιρίες για εξέλιξη, τόσο πιο σημαντικός γίνεται ο ρεαλιστικός σχεδιασμός σταδιοδρομίας.

Επιπρόσθετα, οι κοινωνικές αξίες έχουν αλλάξει με τέτοιο τρόπο ώστε ολοένα και περισσότερα μέλη του εργασιακού δυναμικού δεν διαχωρίζουν την δουλειά τους από τις προσωπικές και οικογενειακές δεσμεύσεις και ενδιαφέροντα.

Έτσι, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας θα πρέπει να καταλήγει σε ένα καλύτερο

ταίριασμα των ατόμων με την επιχείρηση έτσι ώστε να μειώνεται ο ρυθμός αποχώρησης των εργαζομένων.

Γ) Διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης των μειονοτήτων και των γυναικών

Σήμερα οι εταιρίες υιοθετούν προγράμματα ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως φύλου ή μειονότητας. Αυτή η δίκαιη μεταχείριση της απασχόλησης έχει λειτουργήσει ως καταλύτης για τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας που στοχεύουν σε αυτές τις ειδικές ομάδες.

Δ) Μειώνει την απογοήτευση των εργαζομένων

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων έχει ανέβει και μαζί με αυτό έχουν αυξηθεί και οι επαγγελματικές φιλοδοξίες τους. Ωστόσο, οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης και η συνακόλουθη επιθυμία των επιχειρήσεων για μείωση του κόστους έχουν περιορίσει τις ευκαιρίες. Το γεγονός αυτό έχει αυξήσει την απογοήτευση των εργαζομένων οι οποίοι βιώνουν μία σημαντική διαφορά ανάμεσα στις φιλοδοξίες τους και τις πραγματικές ευκαιρίες. Όταν οι επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος μέσω απολύσεων, καταρρέουν τόσο οι διαδρομές σταδιοδρομίας (career paths, career tracks), όσο και τα κλιμάκια σταδιοδρομίας (career ladders). Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας (career counseling) μπορεί να καταλήξει σε πιο ρεαλιστικές προσδοκίες των εργαζομένων.

Ε) Επαυξάνει την πολιτισμική ποικιλία

Το ανθρώπινο δυναμικό, σε μία δεκαετία, θα ποικίλει περισσότερο ως προς την φυλή, το φύλο, την εθνικότητα και τις αξίες σε μία επιχείρηση. Η αποδοτική ανάπτυξη σταδιοδρομίας των επιχειρήσεων παρέχει πρόσβαση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης για περισσότερο ποικίλους τύπους εργαζομένων. Οι εκτεταμένες ευκαιρίες σταδιοδρομίας καθιστούν την πολιτισμική ποικιλία (cultural diversity) μία επιχειρησιακή πραγματικότητα (Decenzo & Robbins, 2001).

2.9. Οφέλη για το άτομο

Η αποδοτική ανάπτυξη σταδιοδρομίας δεν είναι σημαντική μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για το ίδιο το άτομο. Στην πραγματικότητα, η σταδιοδρομία σήμερα είναι τόσο σημαντική για το κάθε άτομο όσο ποτέ άλλοτε. Η αξία των προγραμμάτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας των ατόμων έχει διευρυνθεί, λόγω της αλλαγής που έχει επέλθει στον ορισμό και το περιεχόμενό της. Η επιτυχία της σταδιοδρομίας δεν μετριέται πλέον με το εισόδημα του εργαζόμενου, ούτε με το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση. Η επιτυχία της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει σήμερα την χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι διευρυμένες προκλήσεις και οι αυξημένες ευθύνες και αυτονομία ενός επιλεγμένου επαγγέλματος. Η πραγματική ανάπτυξη σταδιοδρομίας, ή αλλιώς «ψυχικό εισόδημα» (psychic income) γίνεται επιθυμητή από τους σύγχρονους εργαζόμενους, οι οποίοι αναζητούν

κάτι παραπάνω από τον μισθό και την ασφάλεια της δουλειάς τους. Οι σημερινοί εργαζόμενοι αναζητούν μία εργασία με ενδιαφέρον και νόημα, δηλαδή επιζητούν να είναι αρχιτέκτονες της σταδιοδρομίας τους.

Τα άτομα προφανώς έχουν ένα σημαντικό μερίδιο στην σταδιοδρομία τους. Είναι εκείνοι που βιώνουν πιο άμεσα τα οφέλη και την ανταμοιβή μιας επιτυχημένης καριέρας, καθώς επίσης και το κόστος και τους περιορισμούς μιας «κακής» σταδιοδρομίας. Επιπρόσθετα, η αντιλαμβανόμενη επιτυχία ή αποτυχία της σταδιοδρομίας ενός ατόμου επιδρά σημαντικά στην αυτό-εκτίμηση του ατόμου και σε παρόμοιους δείκτες αυτό-αξίας.

Οι άνθρωποι που παρακολουθούν προσεκτικά την σταδιοδρομία τους φαίνεται ότι καταλαβαίνουν τους λόγους της επιτυχίας ή αποτυχίας τους. Αυτό σημαίνει ότι αυτά τα άτομα θα γνωρίζουν γιατί προωθήθηκαν ή όχι σε μία θέση, καθώς επίσης θα έχουν μία καλή εκτίμηση των μελλοντικών τους πιθανοτήτων για προαγωγή. Επιπρόσθετα, ένα άτομο που είναι υπεύθυνο για την διαχείριση της σταδιοδρομίας του, θα είναι καλύτερα προετοιμασμένο να αντιμετωπίσει μια κατάσταση που δεν είχε προβλέψει, όπως μια απόλυση ή έναν υποβιβασμό.

Ωστόσο υπάρχουν άνθρωποι που δεν ασχολούνται καθόλου με την σταδιοδρομία τους. Δέχονται δουλειές και τις εκτελούν χωρίς να δίνουν σχεδόν καμία προσοχή για θέματα που δεν σχετίζονται άμεσα με τον σκοπό αυτής της συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι, κατανοούν σε πολύ μικρό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο έφτασαν σε αυτή την συγκεκριμένη θέση, ποια θα είναι η επόμενη θέση που θα αναλάβουν και πως μπορεί να προετοιμαστούν καλύτερα για να

χειριστούν αυτή την θέση όταν τοποθετηθούν εκεί (Decenzo & Robbins, 2001).

2.10. Αξιολόγηση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας

Η επιτυχία της σταδιοδρομίας εκφρασμένη ως άνοδο στην ιεραρχία μίας επιχείρησης είναι πλέον διαθέσιμη σε πολύ λίγους μάνατζερ σε σχέση με παλαιότερα και γι' αυτό η μέτρηση της επιτυχίας σήμερα είναι λιγότερο εφικτή σε σχέση με το παρελθόν (Arnold, 1997a). Έτσι οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν το είδος της επιτυχίας που μπορούν να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους (Brousseau *et al*, 1996). Ενώ είναι κοινά παραδεκτό ότι η διαχείριση της σταδιοδρομίας είναι κυρίως ευθύνη του ατόμου, το παραδοσιακό μοντέλο της εξωτερικής - αντικειμενικής επιτυχίας της σταδιοδρομίας (προαγωγές και αύξηση μισθού) εξακολουθεί να υπάρχει, τόσο μέσα σε μία επιχείρηση, όσο και έξω από αυτήν.

Η ανάγκη για την ερμηνεία της επιτυχίας της σταδιοδρομίας είναι επιτακτική σήμερα, εφόσον έχει πλέον αποδειχθεί ότι η περιγραφή της επιτυχίας με βάση αυστηρά εξωτερικούς όρους (μισθός, θέση, προαγωγές) δεν αντιστοιχεί στο πώς νιώθουν οι μάνατζερ για την δική τους επιτυχία (Korman *et al*, 1981, Nicholson & West, 1988, Scase & Coffee, 1989). Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις έχουν πολλά να κερδίσουν αν κατανοήσουν καλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ τους την επιτυχία της σταδιοδρομίας, τόσο ως τρόπο κατάστρωσης εναλλακτικών διαδρομών σταδιοδρομίας μέσα σε ένα περιβάλλον όπου οι δυνατότητες ανόδου στην ιεραρχία μειώνονται

συνεχώς, όσο και ως μία εξασφάλιση της παρακίνησης και της δέσμευσης ενός αυξανόμενα ποικίλου ανθρώπινου δυναμικού (Mirvin & Hall, 1996).

Μία από τις αδυναμίες της θεωρίας της σταδιοδρομίας είναι η έλλειψη ενός επαρκούς ορισμού της επιτυχίας της σταδιοδρομίας με βάση την αντίληψη του ατόμου για αυτήν (Poople, Langan-Fox & Omodel, 1993). Η επιτυχία της σταδιοδρομίας παρουσιάζεται συχνά ως κάτι που μπορεί να μετρηθεί με βάση εξωτερικά κριτήρια, όπως είναι η θέση ιεραρχίας και το επίπεδο μισθού (Melamed, 1995, O'Reilly & Chatman, 1994). Εξάλλου είναι πολύ πιο εύκολο να θεωρήσει κανείς ότι «οι εξωτερικοί ορισμοί της επιτυχίας της σταδιοδρομίας συμπίπτουν με τους αντίστοιχους εσωτερικούς» (Bailyn, 1989).

Παρόλα αυτά, όπως η σταδιοδρομία έχει μία εσωτερική και μία εξωτερική διάσταση (Derr & Laurent, 1989, Gunz, 1989, Schein, 1978), έτσι και η επιτυχία της σταδιοδρομίας μπορεί να αξιολογηθεί είτε με βάση την υποκειμενική – εσωτερική της διάσταση, είτε με βάση την αντικειμενική – εξωτερική της πλευρά (Gattiker & Larwood, 1986). Αντικειμενικά κριτήρια είναι ο μισθός, η θέση εργασίας και οι προαγωγές (Dreher & Ash, 1990, Scandura, 1992, Whitley *et al*, 1991). Υποκειμενικά κριτήρια μπορεί να είναι το ενδιαφέρον και η ικανοποίηση από την εργασία (Gattiker & Larwood, 1988, 1990, Peluchette, 1993, Poole *et al*, 1993). Προκειμένου να υπάρχει συνολική μέτρηση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας, θα πρέπει να εξεταστούν ταυτόχρονα και τα δύο είδη κριτηρίων μέτρησης της επιτυχίας (Turban & Dougherty, 1994).

Ο Judge *et al* (1995) προσδιόρισε την εξωτερική επιτυχία με βάση τον μισθό και τις προαγωγές. Τα παραπάνω μπορούν να μετρηθούν με βάση την αμοιβή μετρούμενη σε ετήσια ή μηνιαία βάση, τον αριθμό των προαγωγών και τα ποσοστά των αυξήσεων. Συνήθως οι προαγωγές και ο μισθός είναι διαστάσεις της σταδιοδρομίας που σχετίζονται μεταξύ τους, γι' αυτό πολλοί υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να προστεθεί και το γόητρο της θέσης απασχόλησης του ατόμου (Judge, Higgins, Thorensen & Barrick, 1999).

Δηλώσεις που χρησιμοποιούνται συνήθως για την αξιολόγηση της οικονομικής επιτυχίας του ατόμου είναι: (α) η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή που παίρνουν άλλοι συνάδελφοί μου διευθυντές, (β) αισθάνομαι ότι κερδίζω όσα αξίζει και η εργασία που προσφέρω (Gattiker & Larwood, 1986). Σχετικά με την μέτρηση της επιτυχίας με βάση την άνοδο στην ιεραρχία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν προτάσεις όπως: (α) είμαι ικανοποιημένος με τις προαγωγές που πήρα μέχρι σήμερα, (β) ο τίτλος μου στην επιχείρηση αντανακλά την πρόοδο και τις υπευθυνότητές μου σε αυτήν (Argye, Chay & Tan, 1994).

Ο Devanna (1988) πρότεινε ότι η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία μπορεί επίσης να μετρηθεί και με βάση τους εξής επτά παράγοντες: την ικανοποίηση από το μισθό, την θέση, το βαθμό αυτονομίας/ διακριτικής ευχέρειας, τα καθήκοντα, την ασφάλεια, τις ευκαιρίες απόκτησης νέων ικανοτήτων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Η μέτρηση της ικανοποίησης γίνεται με τη βοήθεια της κλίμακας Likert, διαβαθμισμένη από το ένα ως το πέντε, όπου το ένα αντιστοιχεί στο "διαφωνώ απόλυτα" και το πέντε στο "συμφωνώ απόλυτα".

Σχετικά με την υποκειμενική διάσταση, δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη ομάδα στοιχείων που εξετάζονται, ωστόσο έχουν διαμορφωθεί διάφορες ερωτήσεις για την μέτρηση της πλευράς αυτής της επιτυχίας. Συγκεκριμένα, οι Greenhaus, Parasuraman και Wormley (1990) πρότειναν τις ακόλουθες τέσσερις προτάσεις: (α) είμαι ευχαριστημένος με τον ρυθμό εξέλιξής μου σε σχέση με τους γενικότερους στόχους σταδιοδρομίας μου, (β) η μισθολογική μου εξέλιξη ταυτίζεται με τους εισοδηματικούς μου στόχους, (γ) είμαι ευχαριστημένος με ό,τι πέτυχα μέχρι σήμερα στη σταδιοδρομία μου, και (δ) είμαι ευχαριστημένος με την πρόοδο που έκανα στην επίτευξη των στόχων μου για προαγωγές.

Οι Turban και Dougherty (1994) πρότειναν αντίστοιχα τις παρακάτω ερωτήσεις: (α) πόσο επιτυχημένη ήταν η σταδιοδρομία σας; (β) με βάση την ηλικία σας, θεωρείτε ότι η σταδιοδρομία σας είναι πολύ πιο μπροστά από ό,τι υπολογίζατε; (γ) ορισμένα πρόσωπα, σημαντικά για εσάς, πιστεύετε ότι θεωρούν πως έχετε μία επιτυχημένη σταδιοδρομία; και (δ) σε σύγκριση με τους συναδέλφους σας έχετε μια πιο επιτυχημένη σταδιοδρομία; Τις ίδιες ερωτήσεις χρησιμοποίησαν στην συνέχεια και πολλοί άλλοι ερευνητές, όπως η Kirchmeyer (1998).

Η μέτρηση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας, χρησιμοποιώντας τις παραπάνω προτάσεις, γίνεται με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα, η οποία αντιστοιχεί τον αριθμό ένα στην πλήρη διαφωνία και τον αριθμό πέντε στην απόλυτη συμφωνία με την πρόταση. Τέλος, υπολογίστηκε ότι, όσο περισσότερο οι απαντήσεις προσέγγιζαν το πέντε, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η επιτυχία της σταδιοδρομίας.

Οι Burke και McKeen (1994) συνδύασαν ερωτήσεις από προηγούμενους ερευνητές και κατέληξαν σε πέντε βασικά κριτήρια για την μέτρηση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας. Αυτά είναι:

1. *Ικανοποίηση από την εργασία.* Ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι: Πόσο ικανοποιημένος είσαι από την εργασία σου; Γενικά, η εργασία σου αντιστοιχεί σε αυτό που ήθελες όταν την ξεκίνησες; Η μέτρηση γίνεται με βάση μία πενταβάθμια κλίμακα (Quinn & Shepard, 1974).
2. *Πρόθεση για παραίτηση.* Ερωτήσεις: Αυτή την δεδομένη στιγμή της σταδιοδρομίας σου, θα έφευγες από αυτή την δουλειά αν ήταν δυνατό; Σκέφτηκες ποτέ να παραιτηθείς από την συγκεκριμένη εργασία; (Burke, 1991)
3. *Ικανοποίηση από την σταδιοδρομία.* Αυτό το κριτήριο πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Greenhaus και τους συνεργάτες του (1990) και περιλαμβάνει προτάσεις όπως: Είμαι ευχαριστημένος με ό,τι πέτυχα στην σταδιοδρομία μου, ή, Είμαι ευχαριστημένος με την πρόοδο που έχω επιτύχει με βάση τους συνολικούς στόχους σταδιοδρομίας μου.
4. *Σημασία της εργασίας (job involvement).* Προτάσεις (Lodahl & Kejner, 1965): Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου έχουν συμβεί στην ζωή μου έχουν σχέση με την εργασία μου. Όλη μου η ζωή είναι η δουλειά μου (“I live, eat and breathe my job”).
5. *Προοπτικές σταδιοδρομίας.* Και αυτό το κριτήριο πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Greenhaus και τους συναδέλφους του (1990) και περιλαμβάνει προτάσεις όπως: Έχω πολύ καλές προοπτικές για προαγωγή στην εταιρία μου, Αναμένω να προαχθώ στην εταιρία μου με βάση τις ικανότητές μου.

Για την μέτρηση της επιτυχίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν και μοντέλα όπως αυτό της επιλογής της σταδιοδρομίας του Schein και συγκεκριμένα οι *άγκυρες σταδιοδρομίας* (career anchors). Οι ερωτήσεις που γίνονται σε αυτή την περίπτωση ερευνούν την ανάγκη για πρόοδο, ασφάλεια, ελευθερία, περιπέτεια και, τέλος, για ισορροπία. Οι παραπάνω ερωτήσεις αν απευθυνθούν σε άτομα που ζουν σε διαφορετικό περιβάλλον οδηγούν σε διαφορετικά συμπεράσματα, όπως για παράδειγμα για τους Άγγλους επιτυχία είναι κυρίως να προχωρά κανείς μπροστά και να είναι ελεύθερος, ενώ για τους Γάλλους και τους Γερμανούς, επιτυχία είναι κυρίως η επίτευξη της ισορροπίας στη ζωή του ατόμου (Derr, Laurent, 1989). Αυτό δείχνει το διαφορετικό σύστημα αξιών που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους κάθε χώρας.

Η επιτυχία της σταδιοδρομίας έχει διαφορετικό περιεχόμενο και κριτήρια μέτρησης για τους άνδρες και τις γυναίκες μάνατζερ (O'Leary, 1997, Russo, Kelly & Deacon, 1991). Οι άνδρες αξιολογούν την επιτυχία της σταδιοδρομίας τους κυρίως με εξωτερικά κριτήρια, όπως ο μισθός, η θέση εργασίας και οι προαγωγές, ενώ οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την επιτυχία με βάση κυρίως υποκειμενικά κριτήρια, όπως η προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ανάπτυξης και εξέλιξης (Powell & Mainiero, 1992, 1993, White *et al*, 1992). Οι γυναίκες μάνατζερ φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν την επιτυχία της σταδιοδρομίας περισσότερο ως μία διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης (Hennig & Jasmin, 1978, Nicholson & West, 1988), η οποία περιλαμβάνει μία ενδιαφέρουσα και πολλά υποσχόμενη εργασία (Asplund, 1988, Marshall, 1984), καθώς επίσης και ισορροπία με την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή (Powell & Maniero, 1992). Η επιτυχία της σταδιοδρομίας και οι ανάγκες για ανάπτυξη των γυναικών μπορεί να

εξεταστεί λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των δραστηριοτήτων τους κατά τη διάρκεια της ζωής τους, χωρίς να περιορίζεται στα πλαίσια μίας επιχείρησης (MacDermid, Lee, Buck, Williams, 2001).

Ωστόσο, τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες στηρίζουν την επιτυχία τους και στα δύο είδη κριτηρίων επιτυχίας (εξωτερικά – εσωτερικά), αυτό που διαφέρει είναι ο βαθμός εμφάνισης και σημαντικότητάς τους. Συγκεκριμένα, από τα εξωτερικά κριτήρια, αυτό που φαίνεται να ενδιαφέρει περισσότερο τις γυναίκες είναι το γόητρο που απορρέει από την θέση εργασίας (Perrone, 2001).

Τέλος, τα αντικειμενικά κριτήρια επιτυχίας της σταδιοδρομίας φαίνεται ότι συσχετίζονται θετικά με την ηλικία των μανάτζερ, αφού οι μανάτζερ που βρίσκονται στην ηλικία των σαράντα ή και παραπάνω ενδιαφέρονται περισσότερο για ζητήματα που σχετίζονται με την αυτονομία και την επιρροή τους (Kalleberg & Losocco, 1983, O'Connor & Wolfe, 1987). Αυτό υποδηλώνει ότι η επιτυχία της σταδιοδρομίας είναι μία έννοια δυναμική και όχι στατική και αντανακλά τα στάδια ανάπτυξης μέσα από τα οποία περνάνε οι μανάτζερ (Levinson, 1978, Super, 1980) καθώς επίσης και τις ψυχολογικές προσαρμογές στις αντιλήψεις τους για την επιτυχία.

2.11. Ατομικές τακτικές σταδιοδρομίας

Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας (career development) αποτελείται από τις προσωπικές ενέργειες που αναλαμβάνει να κάνει ο κάθε ένας προκειμένου να επιτύχει το σχέδιο σταδιοδρομίας του (career plan). Αυτές οι ενέργειες μπορεί να εισηγούνται και να υποστηρίζονται από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ωστόσο πολλοί εργαζόμενοι προσπαθούν να ενισχύσουν την

ανάπτυξη σταδιοδρομίας τους με ατομικές ενέργειες, οι οποίες είναι ανεξάρτητες από το τμήμα ανθρώπινων πόρων (Decenzo & Robbins, 2001).

Κάθε άτομο θα πρέπει να δεχθεί την ευθύνη της ανάπτυξης σταδιοδρομίας του ή της διαδρομής σταδιοδρομίας (career path) που πρόκειται να έχει. Από την στιγμή που γίνεται αυτή η προσωπική δέσμευση, πολλές ενέργειες ή τακτικές ανάπτυξης σταδιοδρομίας μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν (Werther & Davis, 1996):

- α Επίδοση εργασίας (job performance)
- α Έκθεση (exposure)
- α Δικτύωση (networking)
- α Παραιτήσεις
- α Αφοσίωση στην επιχείρηση
- α Καθοδήγηση και κηδεμονία
- α Υφιστάμενοι κλειδιά (Key subordinates)
- α Ευκαιρίες ανάπτυξης
- α Διεθνής εμπειρία (international experience)

Επίδοση εργασίας: Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας ενός ατόμου είναι η καλή και ηθική επίδοση στην εργασία του. Όταν η επίδοση είναι κάτω του μέσου όρου, είναι δύσκολο να επιτευχθούν ακόμη και χαμηλοί στόχοι σταδιοδρομίας. Αυτό συμβαίνει διότι οι εταιρίες προσφέρουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, διεθνείς προοπτικές αλλά και προαγωγές μόνο σε άτομα που εμφανίζουν υψηλή επίδοση εργασίας. Έτσι, η πορεία της σταδιοδρομίας του κάθε ατόμου στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επίδοση του.

Έκθεση: Εάν ένας εργαζόμενος θέλει να πετύχει, θα πρέπει να γίνει γνωστός στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Το φαινόμενο αυτό καλείται *έκθεση*. Με τον όρο έκθεση εννοείται η κατάσταση κατά την οποία γίνεσαι αναγνωρίσιμος από αυτούς που αποφασίζουν τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και άλλες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Χωρίς την έκθεση, εργαζόμενοι με υψηλή επίδοση κινδυνεύουν να μην έχουν τις ευκαιρίες που χρειάζονται προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους σταδιοδρομίας τους. Οι μάνατζερ επιτυγχάνουν την έκθεση μέσω τις επίδοσής τους, των γραπτών αναφορών, των προφορικών παρουσιάσεων, των ωρών εργασίας τους, της ανάμιξής τους στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης της εταιρίας αλλά και σε κοινωνικές δραστηριότητες.

Δικτύωση: Με τον όρο αυτό εννοούμε την έκθεση που επιτυγχάνεται έξω από την εταιρία. Οι προσωπικές και οι επαγγελματικές επαφές προσφέρουν σε κάποιον την ευκαιρία να αναγνωρίσει καλύτερες δουλειές. Είναι πολύ σημαντικό για έναν εργαζόμενο να δημιουργήσει ένα δίκτυο γνωριμιών οι οποίες μπορεί να είναι χρήσιμες στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. Τα δύο τρίτα των στελεχών που φεύγουν από μία δουλειά, βρίσκουν την καινούργια εργασία τους μέσω της δικτύωσης (Clout, 1997). Οι εργαζόμενοι που δεν είναι μέρος κάποιου δικτύου αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους, αφού τα μέλη αυτών των δικτύων συνηθίζουν να αλληλοβοηθούνται σε όλες τις εργασιακές καταστάσεις.

Παραίτησεις: Όταν οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας είναι μεγαλύτερες έξω από την επιχείρηση, τότε η παραίτηση μπορεί να είναι ο μόνος τρόπος για να συναντήσει κάποιος τους στόχους σταδιοδρομίας του. Μερικοί εργαζόμενοι

(κυρίως επαγγελματίες και μάνατζερ) αλλάζουν εργοδότες ως μέρος μιας συνειδητής στρατηγικής σταδιοδρομίας. Εάν αυτό γίνει αποτελεσματικά, αυτές οι παραιτήσεις συνήθως καταλήγουν σε μία προαγωγή, μία αύξηση μισθού, καθώς επίσης και σε μία νέα εμπειρία μάθησης. Η παραίτηση με σκοπό την συνέχιση της σταδιοδρομίας με έναν άλλο εργοδότη καλείται *μόχλευση*. Πολλοί μάνατζερ και επαγγελματίες χρησιμοποιούν αυτή την τεχνική με φειδώ επειδή οι πολλές μετακινήσεις μπορεί να οδηγήσουν στην ετικέτα του «συλλέκτη εργασιών» (job hopper).

Αφοσίωση στην επιχείρηση: Σε πολλές επιχειρήσεις οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη πίστη στην σταδιοδρομία τους απ' ό,τι στην εταιρία. Χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης στην επιχείρηση είναι συνήθη ανάμεσα σε πρόσφατα απόφοιτους πανεπιστημίων, των οποίων οι υψηλές προσδοκίες συχνά οδηγούν σε απογοήτευση για τους πρώτους εργοδότες τους, και επαγγελματίες, οι οποίοι είναι βασικά αφοσιωμένοι στο επάγγελμά τους. Μερικοί εργοδότες προσπαθούν να «αγοράσουν» την αφοσίωση των εργαζομένων τους με υψηλές αμοιβές και προνόμια. Άλλες εταιρίες μπορεί να περιορίσουν την κινητικότητα βασικών εργαζομένων τους, ζητώντας τους να υπογράψουν συμβόλαια που τους αποτρέπουν να εργαστούν για τους ανταγωνιστές, συνήθως για διάστημα ενός με δύο χρόνια. Τέλος, μερικές εταιρίες προσπαθούν να κερδίσουν την πίστη των εργαζομένων τους μέσω αποτελεσματικών πρακτικών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

Καθοδήγηση και κηδεμονία: Είναι γνωστό ότι οι εργαζόμενοι που επιδιώκουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις σε μία επιχείρηση συχνά

χρειάζονται την βοήθεια και την υποστήριξη κάποιου που βρίσκεται υψηλότερα από αυτούς στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Όταν ένας εργαζόμενος έχει ενεργό ρόλο στην καθοδήγηση ενός άλλου εργαζομένου που βρίσκεται χαμηλότερα στην ιεραρχία από αυτόν, τότε μιλάμε για κηδεμονία (mentoring) ή προσωπική καθοδήγηση (coaching). Όπως οι προπονητές ενός αθλήματος παρατηρούν, αναλύουν και προσπαθούν να βελτιώσουν την επίδοση των αθλητών τους, οι «προπονητές» στην εργασία μπορούν να κάνουν το ίδιο. Ο αποδοτικός προπονητής καθοδηγεί μέσω συμβουλών, κριτικής και προτάσεων σε μία προσπάθεια να ενισχύσει την ανάπτυξη του εργαζόμενου. Αυτά τα άτομα βοηθούν συγκεκριμένους νέους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν ένα σύστημα υποστήριξης. Ο παλαιότερος εργαζόμενος, δηλαδή ο μέντορας, μοιράζεται τις εμπειρίες του με τον προστατευόμενό του, παρέχοντας καθοδήγηση για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί μέσα στην επιχείρηση.

Στην πράξη, αυτή η σχέση «προστάτη – προστατευόμενου» λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιο ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν. Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, εφαρμόζουν συστηματικά αυτή την μέθοδο (π.χ. Motorola, Johnson & Johnson, Nike, Ford κ.ά). Αυτό το κάνουν αφ' ενός για να αποφύγουν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση μέντορα-προστάτη και αφ' ετέρου για να εξασφαλίσουν την ομαλή

διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης (Wilson & Elman, 1990).

Η επιχείρηση, λοιπόν, γνωστοποιεί τη μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα με τα οποία θέλουν να έχουν σχέση κηδεμονίας. Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, με βάση αυστηρά κριτήρια, ποια ανώτερα στελέχη θα αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών στελεχών. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες γι' αυτό τους το έργο και παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα-εκπαιδευόμενου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια την επιχείρηση (δημιουργία στελεχών) όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους (ουσιαστική μάθηση, πετυχημένη σταδιοδρομία, γρήγορα ανάπτυξη και εξέλιξη) (Whitley *et al*, 1991).

Η τεχνική που χρησιμοποιούν οι μέντορες προκειμένου να συμβουλέψουν τα προστατευόμενα άτομα είναι εκείνη της υψηλής ανάμιξης του ενδιαφερόμενου, με πολλές ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και γρήγορης ανατροφοδότησης της επίδοσής του. Δυστυχώς, υπάρχουν και σημαντικά μειονεκτήματα που αντιπαρατάσσονται στα πλεονεκτήματα της μεθόδου: (1) τα στελέχη – μέντορες μπορεί να επιλέγουν και να υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν (έχουν τις ίδιες ιδέες και αξίες με αυτούς), (2) αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιώνίζεται το υπάρχον στυλ και οι ίδιες πρακτικές διοίκησης που εφαρμόζονται στην επιχείρηση, (3) ελλοχεύει ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια π.χ. εθνικότητα, φύλο, ηλικία και ακόμη,

(4) σχηματίζεται η αντίληψη ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να «προσδέσει» στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση, και το σημαντικότερο (5) η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και την διάθεση του μέντορα να είναι ένας καλός δάσκαλος – καθοδηγητής. Εξάλλου γνωρίζουμε ότι υπάρχουν τέλειοι αθλητές, οι οποίοι δεν τα κατάφεραν ως προπονητές. Συνεπώς, δεν μπορούμε να περιμένουμε από όλους τους εργαζόμενους με εξαιρετική επίδοση να γίνουν καλοί σύμβουλοι και μέντορες (Mathew, 1994/1995, Reid, 1994).

Συχνά, στη βιβλιογραφία οι μέθοδοι προσωπικής καθοδήγησης και κηδεμονίας χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όταν γίνεται αναφορά στη μέθοδο ανάπτυξης στελεχών υπό καθοδήγηση. Στην πράξη όμως υπάρχει διαφορά, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι και στην προστασία – υποστήριξη του εκπαιδευόμενου, για να σταδιοδρομήσει και να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση (Chao *et al*, 1992).

Υφιστάμενοι κλειδιά: Οι επιτυχημένοι μάνατζερ στηρίζονται στους υφισταμένους τους, οι οποίοι συμβάλλουν στην επίδοσή τους. Οι υφιστάμενοι μπορεί να κατέχουν εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες τις οποίες μπορεί να μάθει ο μάνατζερ από αυτούς, ή μπορεί να βοηθούν με τον τρόπο τους τον προϊστάμενό τους να επιτύχει μία υψηλή επίδοση. Οι εργαζόμενοι αυτού του τύπου είναι γνωστοί ως *υφιστάμενοι κλειδιά*.

Ευκαιρίες ανάπτυξης: Όταν οι εργαζόμενοι επεκτείνουν τις ικανότητές τους, συμπληρώνουν τους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, η επιδίωξη ενός επιπρόσθετου βαθμού ή η αναζήτηση μίας νέας ανάθεσης εργασίας μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του εργαζομένου. Αυτές οι ευκαιρίες ανάπτυξης βοηθούν ταυτόχρονα τους στόχους τους τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για να πραγματοποιήσει εσωτερικές αντικαταστάσεις και τα ατομικά σχέδια σταδιοδρομίας του κάθε εργαζόμενου.

Διεθνής εμπειρία: Για αυτούς που φιλοδοξούν να γίνουν υψηλόβαθμα στελέχη, η διεθνής εμπειρία γίνεται μία αυξανόμενα σημαντική προϋπόθεση ανάπτυξης. Όσο διευρύνονται οι διεθνείς πωλήσεις και λειτουργίες, τόσο ενισχύεται η σημασία της διεθνούς εμπειρίας και γίνεται ένα εικονικό προαπαιτούμενο σε παγκόσμιους οργανισμούς όπως η Coca Cola, η Procter & Gamble, η Ford και άλλες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Αντικείμενο και στόχος της έρευνας

Η εμπειρική έρευνα της εργασίας αυτής επιδιώκει να διερευνήσει τις σταδιοδρομίες των αποφοίτων του Μ.Β.Α. του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι να βγουν μερικά βασικά συμπεράσματα για τη συμβολή του προγράμματος στη σταδιοδρομία τους, να διαπιστωθεί εάν ακολούθησαν την παραδοσιακή ή υποσχόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας ή τη νέα διαδρομή σταδιοδρομίας που συνεπάγεται έντονη κινητικότητα, καθώς και να αναγνωρίσει τις τακτικές που ακολουθήθηκαν προκειμένου να έχουν μία επιτυχημένη σταδιοδρομία. Παράλληλα μέσα από τη στατιστική ανάλυση επιδιώκεται η αναγνώριση συγκεκριμένων παραγόντων που χαρακτηρίζουν μία επιτυχημένη σταδιοδρομία και η αντιλαμβανόμενη επιτυχία σταδιοδρομίας από τους ίδιους τους αποφοίτους. Τέλος, έχουν γίνει επιμέρους συσχετίσεις με το φύλο ή την οικογενειακή κατάσταση, για να διαπιστωθούν τυχόν διαφοροποιήσεις που οφείλονται σε τέτοιου είδους δημογραφικούς παράγοντες.

3.2. Πληθυσμός δείγματος και ερωτηματολόγιο έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε αποφοίτους των τριών πρώτων ακαδημαϊκών ετών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μ.Β.Α) του Πανεπιστημίου Πειραιώς (1995-1999), δηλαδή απόφοιτοι που έχουν τελειώσει το πρόγραμμα εδώ και 7-9 χρόνια. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα

σύνολο 99 ατόμων, τα στοιχεία των οποίων υπήρχαν στα μητρώα της γραμματείας του τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Ωστόσο, επειδή τα στοιχεία ήταν παλιά, πολλοί από τους αποφοίτους έχουν αλλάξει τόπο κατοικίας και κατά συνέπεια τηλέφωνο και ήταν δύσκολος έως αδύνατος ο εντοπισμός τους. Μετά από επίμονη προσπάθεια, εντοπίστηκε ένα ποσοστό από αυτούς, από τους οποίους σχεδόν οι μισοί ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Το δείγμα που εξετάστηκε τελικά αποτελείται από 24 άτομα. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα τυχαίο δείγμα που αντιπροσωπεύει το 24,3% του πληθυσμού, ποσοστό που μας επιτρέπει να βγάλουμε βασικά, ασφαλή συμπεράσματα.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων έγινε με αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 11 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα). Οι 7 ερωτήσεις είναι πολλαπλών επιλογών, 2 ερωτήσεις είναι πολλαπλών επιλογών με ανοιχτές επεξηγήσεις και 2 ερωτήσεις είναι πενταβάθμιας κλίμακας Likert, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μία από τις πέντε δυνατές απαντήσεις, εκείνη που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη γνώμη του. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από επιστολή (βλ. Παράρτημα).

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και οι σπουδές. Στο δεύτερο μέρος συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα συνολικά χρόνια της εργασιακής εμπειρίας και τα σημαντικότερα στάδια σταδιοδρομίας του ερωτηθέντος. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος εξετάζονται πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μία επιτυχημένη σταδιοδρομία, τις τακτικές που ακολούθησαν κατά τη διάρκεια της δικής τους σταδιοδρομίας, το πόσο

επιτυχημένη θεωρούν τη σταδιοδρομία τους και το πόσο πιστεύουν ότι ο μεταπτυχιακός τίτλος έχει βοηθήσει τη σταδιοδρομία τους.

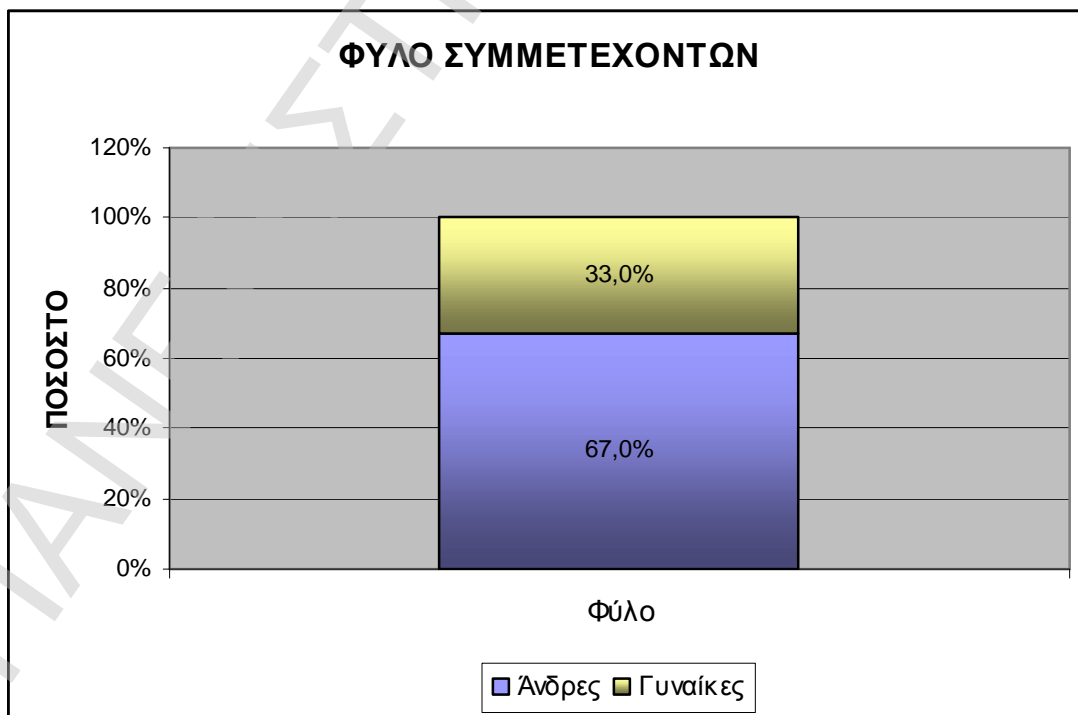
Για την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά πακέτα Excel 2000 και SPSS 11 for Windows.

3.3. Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα

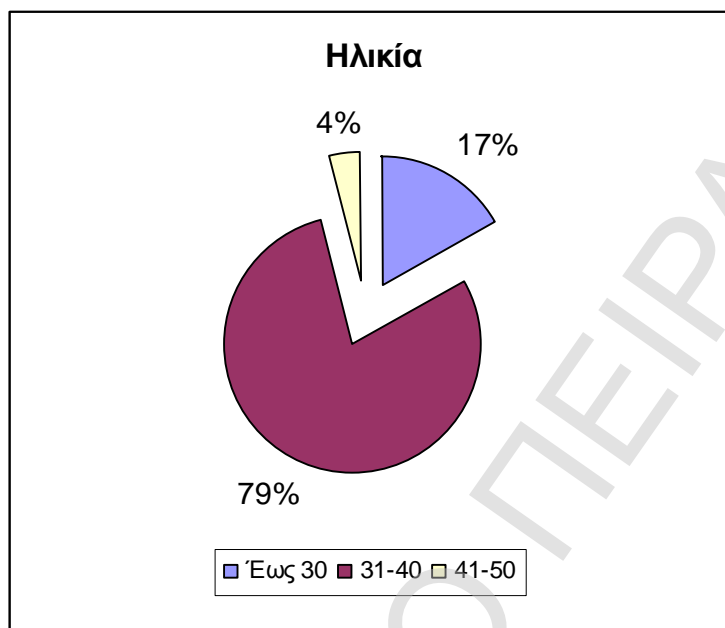
Από τα 99 άτομα που είναι το σύνολο των αποφοίτων των τριών πρώτων σειρών του Μ.Β.Α. του Πανεπιστημίου Πειραιώς, οι 71 είναι άνδρες (71,7%) και οι 28 γυναίκες (28,3%).

Το δείγμα των 24 ατόμων που τελικά ανταποκρίθηκε στην έρευνα αποτελείται από 8 γυναίκες και 16 άνδρες.

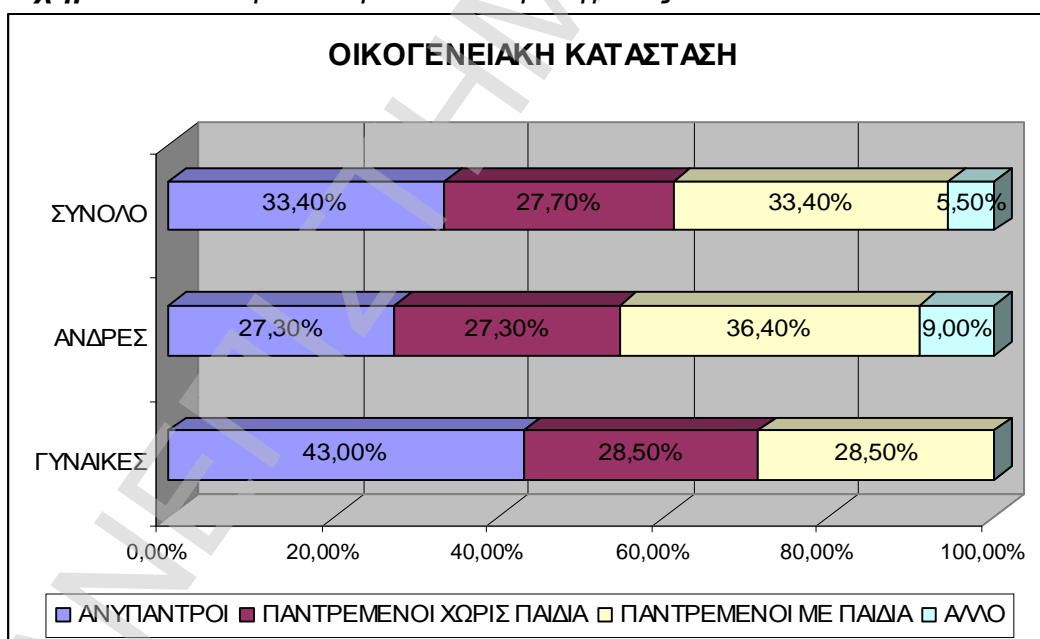
Σχήμα 3.1: Φύλο δείγματος



Σχήμα 3.2: Ηλικιακές ομάδες δείγματος



Σχήμα 3.3: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος



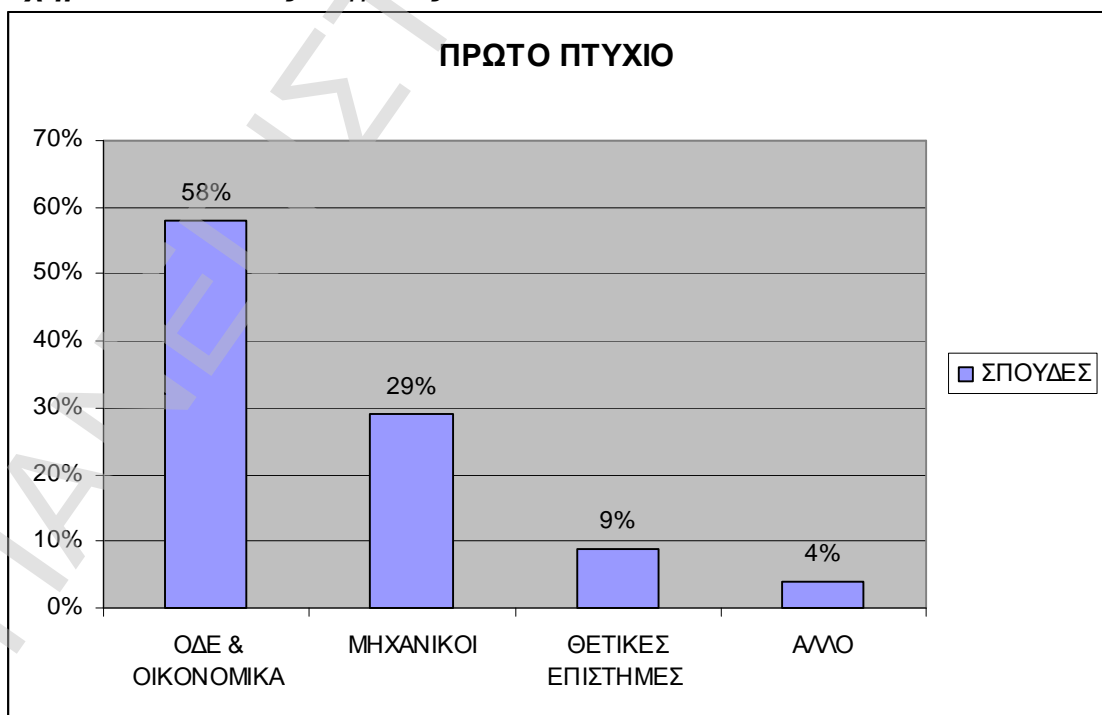
Τα παραπάνω ποσοστά αποδεικνύουν και στην περίπτωση μας το γεγονός ότι οι γυναίκες που επιλέγουν να ακολουθήσουν μία σταδιοδρομία, καθυστερούν να παντρευτούν και να κάνουν οικογένεια. Το 43% των γυναικών είναι

ανύπαντρες, γεγονός που εάν συνδυαστεί με την ηλικιακή ομάδα του δείγματος, 31 έως 40 ετών, δείχνει τη συνειδητή επιλογή σταδιοδρομίας και τη δυσκολία που παρουσιάζει ο συνδυασμός σταδιοδρομίας και οικογένειας για την περίπτωση της γυναίκας στις ημέρες μας.

Αντίθετα, οι περισσότεροι άνδρες έχουν ήδη οικογένεια με παιδιά (36,4%). Ουσιαστικά σχεδόν 2 στους 3 άνδρες έχει παντρευτεί (63,7%). Εξάλλου, αυτό είναι σχετικά αναμενόμενο λαμβάνοντας υπόψιν το προφίλ των ανδρών του δείγματος, οι οποίοι είναι κατά κύριο λόγο επιτυχημένοι, με καλό εισόδημα και σίγουροι για τον εαυτό τους και το μέλλον τους. Αυτό τους επιτρέπει να κάνουν οικογένεια και παιδιά.

Όσον αφορά τις σπουδές του δείγματος, όλοι έχουν ως πρώτο πτυχίο έναν πανεπιστημιακό τίτλο, με επικρατέστερο αυτό της Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων και των Οικονομικών (βλ. Σχήμα 3.4).

Σχήμα 3.4: Σπουδές δείγματος

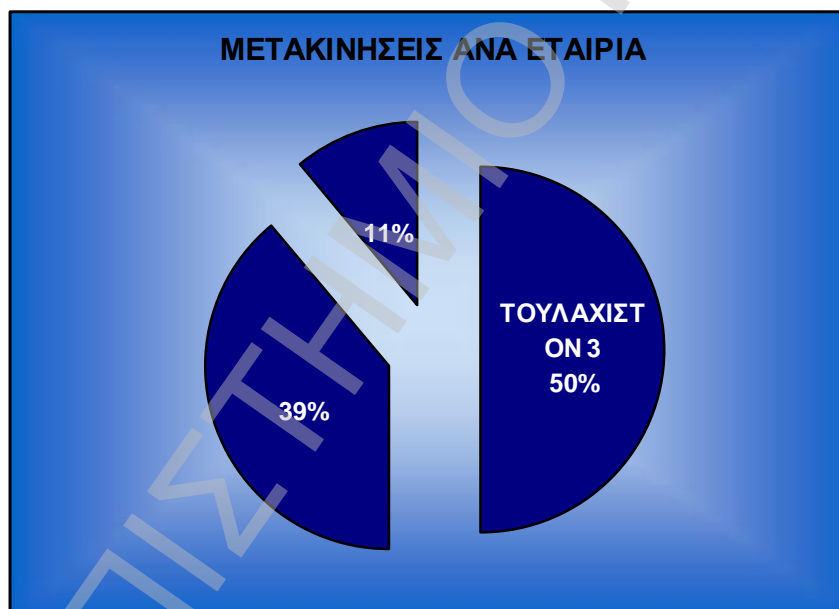


ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Κινητικότητα (αριθμός εταιριών)

Το Σχήμα 4.1. δείχνει ότι το 50% των αποφοίτων του δείγματος έχει απασχοληθεί σε τουλάχιστον 3 διαφορετικές εταιρίες/ οργανισμούς κατά τη διάρκεια της μέχρι τώρα σταδιοδρομίας του. Το 39% απασχολήθηκε σε 2 εταιρίες, ενώ το 11% δεν άλλαξε εργοδότη.

Σχήμα 4.1: Κινητικότητα (αριθμός εταιριών)

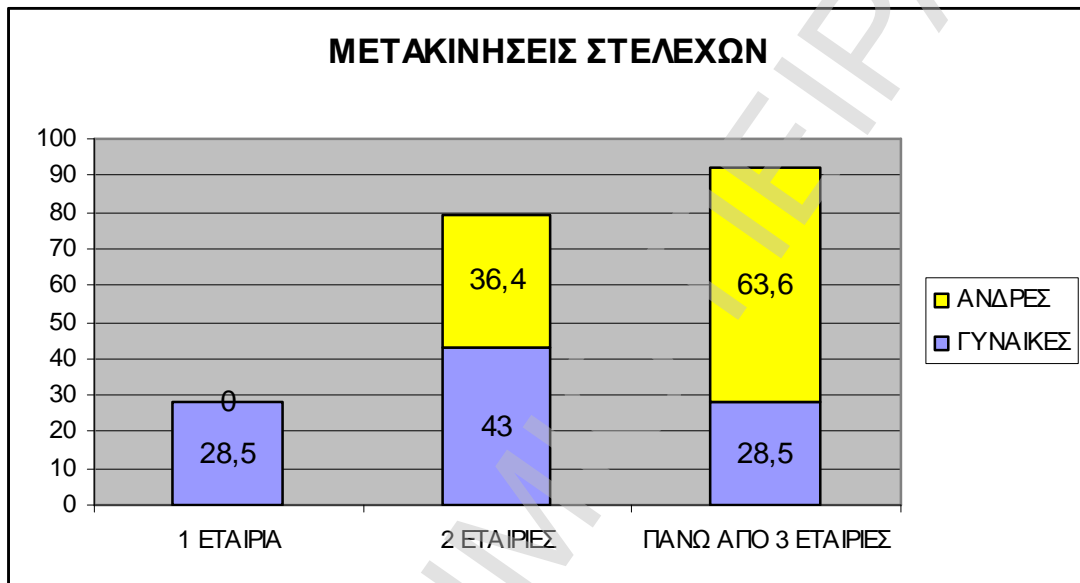


Μάλιστα, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι το 83% του δείγματος εργάζεται συνολικά 11-20 χρόνια και το υπόλοιπο 17% έχει συνολική εργασιακή εμπειρία 6-10 χρόνια.

Εάν τώρα συσχετίσουμε τις μετακινήσεις ανά εταιρία με το φύλο, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα: Μόλις το 28,5% των γυναικών απασχολήθηκε σε 3 τουλάχιστον διαφορετικούς εργοδότες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους

άνδρες είναι 63,6%. Αξίζει επίσης να επισημάνουμε ότι όλοι οι άνδρες άλλαξαν τουλάχιστον μία φορά εργοδότη, ενώ αντίθετα το 28,5% των γυναικών απασχολείται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους στην ίδια εταιρία/ οργανισμό.

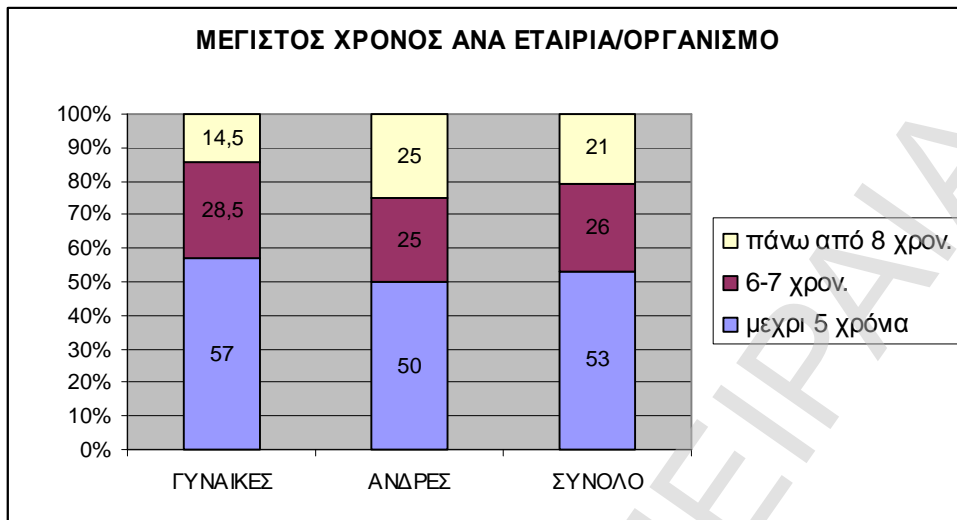
Σχήμα 4.2: Συσχέτιση μετακινήσεων ανά εταιρία σε σχέση με το φύλο



4.2. Μέγιστος χρόνος ανά εταιρία/ οργανισμό

Το 53% είχε ως μέγιστο χρόνο ανά εργοδότη τα 5 χρόνια. Το 26% εργάστηκε για την ίδια εταιρία/ οργανισμό 6-7 χρόνια και το υπόλοιπο 21% αποτελείται από άτομα που απασχολήθηκαν στον ίδιο εργοδότη για μέγιστο χρόνο τα 8-10 χρόνια. Μάλιστα, υπήρχε και η ακραία τιμή των 15 χρόνων, ωστόσο πρόκειται για μεμονωμένη περίπτωση και για στέλεχος που δεν έχει αλλάξει καθόλου εργοδότη.

Σχήμα 4.3: Μέγιστος χρόνος ανά εταιρία/ οργανισμό



Απ' ότι φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, η πλειοψηφία των αποφοίτων του δείγματος αλλάζει εργοδότη σχετικά συχνά, σε λιγότερο από 5 χρόνια. Μάλιστα, εάν λάβουμε υπόψιν μας ότι αυτός είναι ο μέγιστος χρόνος αλλαγής, καταλαβαίνουμε ότι υπήρξαν μετακινήσεις μεταξύ εταιριών πολύ συχνότερες από τους παραπάνω χρόνους.

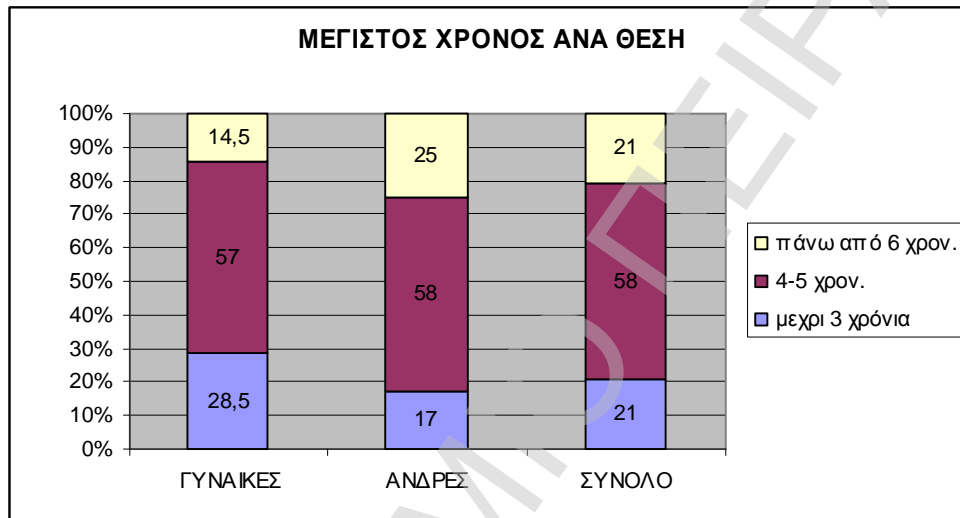
4.3 Αριθμός θέσεων και τμημάτων

Το 68,5% του δείγματος έχει απασχοληθεί στη μέχρι τώρα σταδιοδρομία του σε 3 διαφορετικές θέσεις και το υπόλοιπο 31,5% σε περισσότερες από 4 διαφορετικές θέσεις. Φαίνεται, λοιπόν, ότι δεν υπήρχε πολύ μεγάλη κινητικότητα τόσο από εταιρία σε εταιρία, όσο και ανάμεσα σε διαφορετικές θέσεις.

Επιπρόσθετα, στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται ο μέγιστος χρόνος ανά θέση, ο οποίος για το 58% του δείγματος είναι τα 4-5 χρόνια. Εάν μάλιστα συνυπολογίσουμε και τον μέγιστο χρόνο ανά εταιρία που εξετάσαμε παραπάνω (το 53% μέχρι 5 χρόνια), συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι από

τους μισούς αποφοίτους που εξετάσαμε άλλαζαν θέση, αλλάζοντας ταυτόχρονα εταιρία. Δηλαδή η πλειονότητα του δείγματος δεν είχε ως βασική στρατηγική σταδιοδρομίας, την ανάπτυξη μέσα στην ίδια την εταιρία, αλλά την ανάπτυξη σταδιοδρομίας μέσα από την αλλαγή στον εργοδότη.

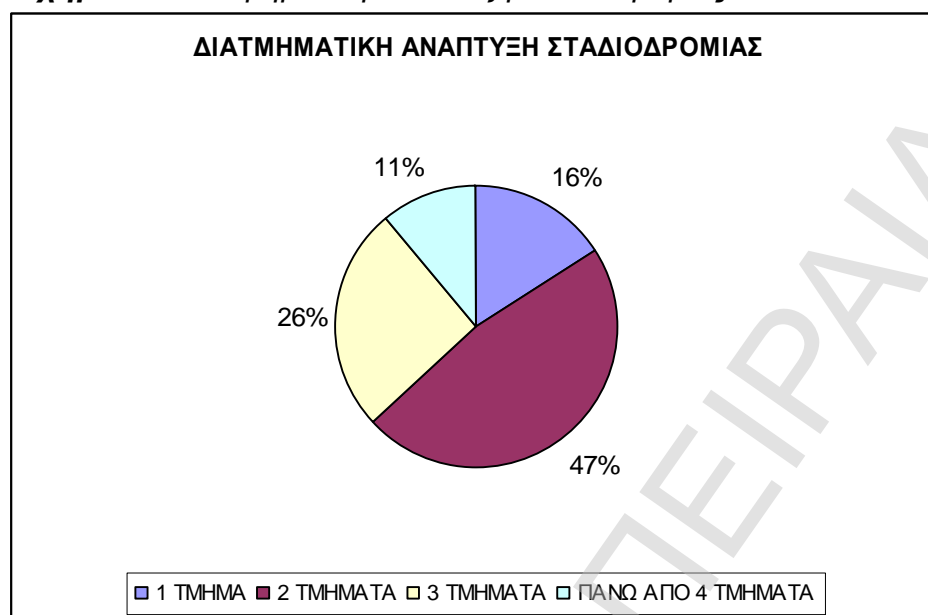
Σχήμα 4.4: Μέγιστος χρόνος ανά θέση



4.4. Διατμηματική ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα, το 47% του δείγματος έχει απασχοληθεί σε δύο διαφορετικού αντικειμένου τμήματα στη μέχρι τώρα σταδιοδρομία του. Το 16% απασχολήθηκε σε ένα μόνο τμήμα. Το 26% έχει περάσει από τρία τμήματα διαφορετικού αντικειμένου και μόλις το 11% επέλεξε να αναπτύξει τη σταδιοδρομία του μέσα από μία διατμηματική (cross-functional) ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

Σχήμα 4.5: Διατμηματική ανάπτυξη σταδιοδρομίας



4.5. Κλάδος απασχόλησης

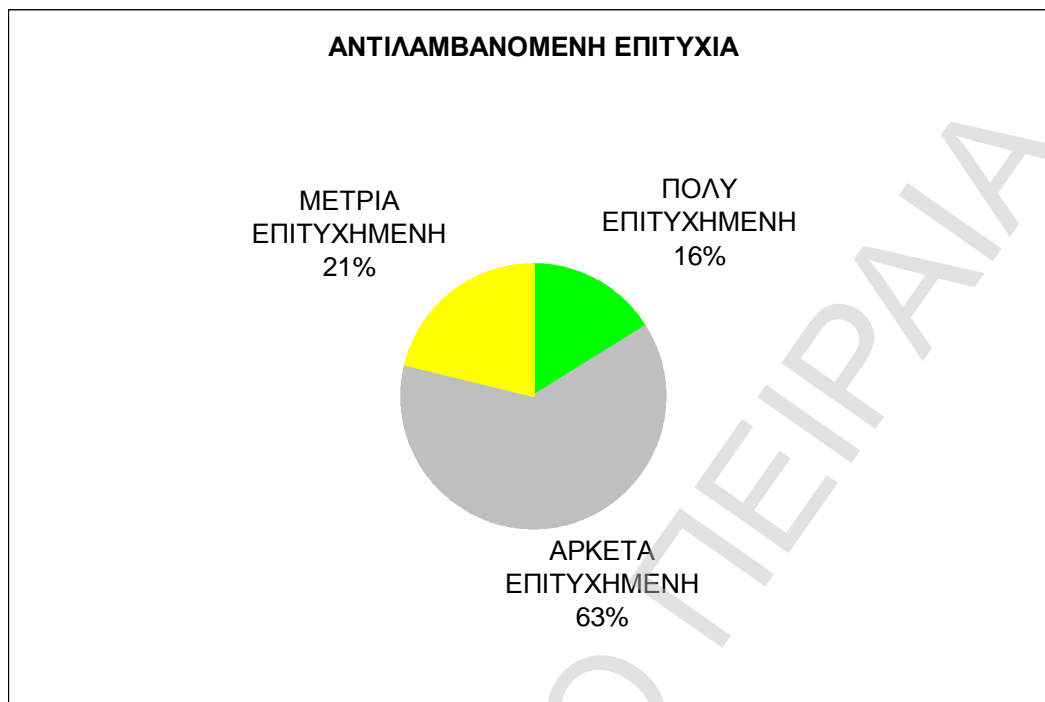
Το 58% του δείγματος απασχολείται σήμερα στις ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, κατά κύριο λόγο σε ΤΡΑΠΕΖΕΣ. Το 21% στο ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, κυρίως Πανεπιστήμια και το υπόλοιπο 21% στη ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & το ΕΜΠΟΡΙΟ.

Το 58% ξεκίνησε και συνεχίζει τη σταδιοδρομία του στον ίδιο κλάδο. Οι περισσότεροι από αυτούς εργάζονται σε ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ και κυρίως σε ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

4.6. Επιτυχία σταδιοδρομίας

Όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα, το 63% θεωρεί ότι έχει διαγράψει μία αρκετά επιτυχημένη σταδιοδρομία. Μόλις το 16% θεωρεί ότι έχει μία πολύ επιτυχημένη σταδιοδρομία και το 21% φαίνεται ότι δεν είναι και τόσο ευχαριστημένο από τη μέχρι τώρα σταδιοδρομία του.

Σχήμα 4.6: Πόσο επιτυχημένη θεωρείτε ότι είναι η επιτυχία σας;

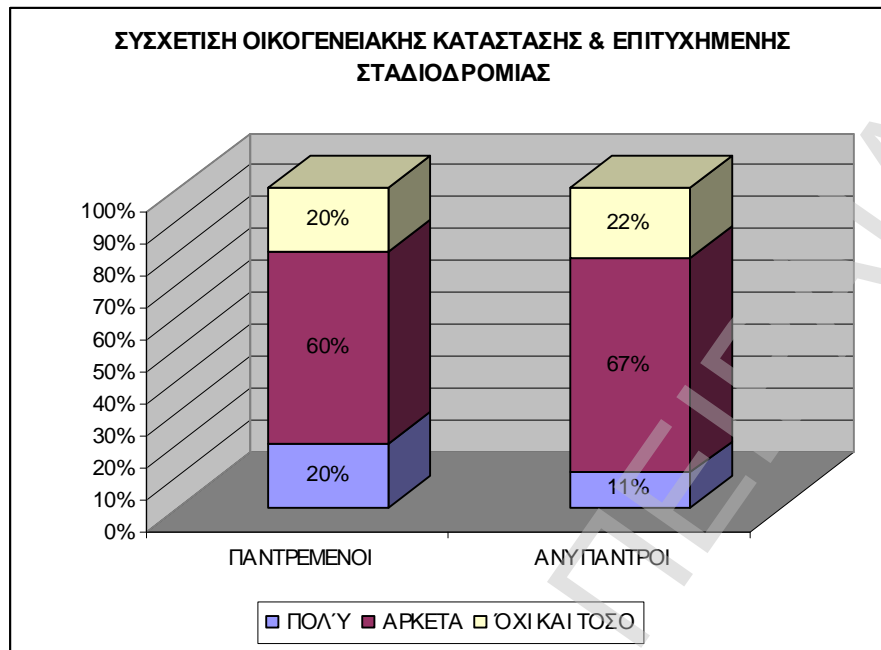


Επειδή αυτή η ερώτηση εξετάζει τη γνώμη του ερωτηθέντος, δηλαδή μετράει την αντιλαμβανόμενη επιτυχία (perceived) και όχι την πραγματική (actual) με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάποιος που θεωρεί ότι η σταδιοδρομία του δεν είναι και τόσο επιτυχημένη μπορεί να είχε υψηλές προσδοκίες που δεν μπόρεσε να τις ικανοποιήσει, ή ότι όντως δεν έχει διαγράψει μία ικανοποιητική πορεία μέχρι στιγμής. Αντίστροφα, κάποιος ο οποίος βαθμολογεί τη σταδιοδρομία του ως πολύ επιτυχημένη, δείχνει ότι ο/η ίδιος/α είναι απόλυτα ευχαριστημένος/η με ό,τι έχει καταφέρει μέχρι στιγμής.

Έτσι, συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι σημαντικό που το 79% των αποφοίτων του δείγματος αισθάνονται από αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι με τη μέχρι τώρα σταδιοδρομία τους.

Στον παρακάτω σχήμα έχει γίνει συσχέτιση της οικογενειακής κατάστασης των αποφοίτων του δείγματος (παντρεμένοι-ανύπαντροι) με την επιτυχημένη σταδιοδρομία.

Σχήμα 4.7: Επιτυχημένη σταδιοδρομία και «γάμος»



Απ' ότι φαίνεται δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα σε αυτές τις δύο ομάδες αποφοίτων. Ωστόσο, οι παντρεμένοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη μέχρι τώρα σταδιοδρομία τους αντιπροσωπεύουν διπλάσιο ποσοστό σε σχέση με τους ανύπαντρους (20% vs. 11%). Αυτό όμως από μόνο του δεν μπορεί να μας οδηγήσει σε κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

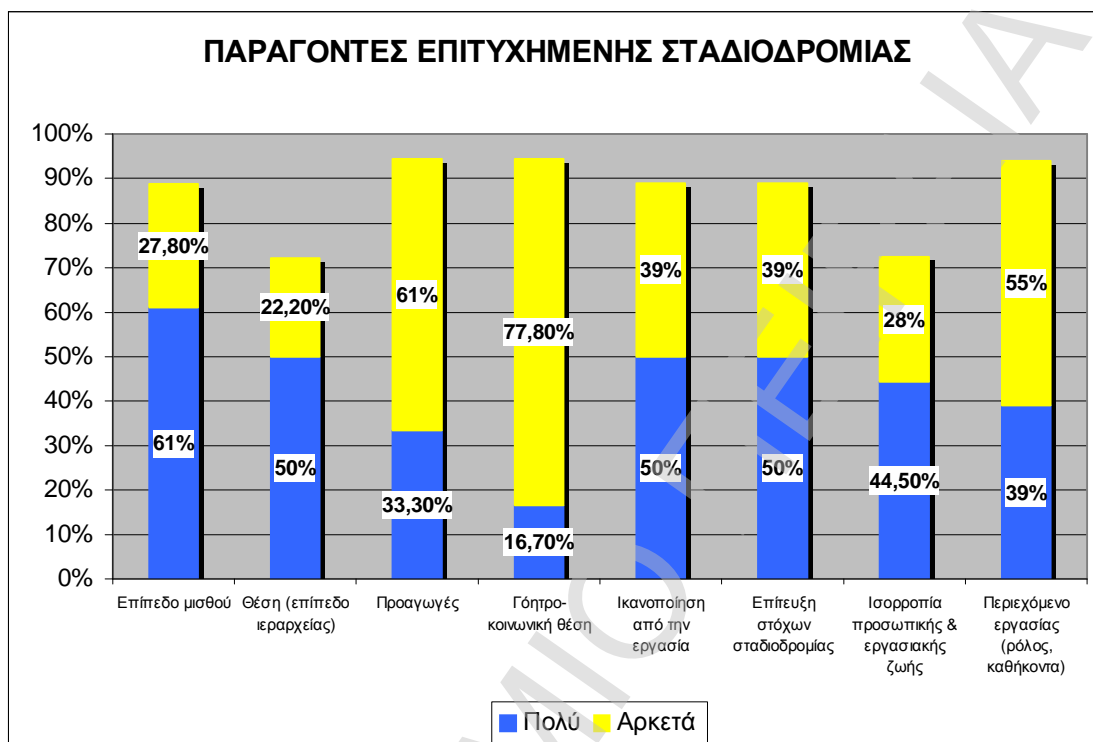
4.7. Συμβολή τίτλου M.B.A. στη σταδιοδρομία

Το 71% των αποφοίτων πιστεύει ότι το μεταπτυχιακό πρόγραμμα τους βοήθησε αρκετά έως πολύ στη μέχρι τώρα σταδιοδρομία τους. Το υπόλοιπο 29% πιστεύει ότι το M.B.A. του Πανεπιστημίου Πειραιώς είχε μία μέτρια συμβολή στη μέχρι τώρα σταδιοδρομία τους.

Μάλιστα, αξίζει να σημειώσουμε ότι αυτό το 29% δεν συμπίπτει με το 21% των αποφοίτων που θεωρούν ότι η σταδιοδρομία τους είναι μέτρια επιτυχημένη. Αφορά ένα μερίδιο από εκείνους που είναι ικανοποιημένοι με τη σταδιοδρομία τους!

4.8. Στοιχεία επιτυχημένης σταδιοδρομίας

Σχήμα 4.8: Παράγοντες που χαρακτηρίζουν μία επιτυχημένη σταδιοδρομία



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, οι **Προαγωγές**, το **Γόητρο/ Κοινωνική Θέση** και το **Περιεχόμενο της εργασίας (καθήκοντα, ρόλος)** θεωρούνται αρκετά ή πολύ σημαντικά στοιχεία μίας επιτυχημένης σταδιοδρομίας από περισσότερους από το 90% των αποφοίτων του δείγματος.

Αξίζει δε να σημειώσουμε ότι το **Επίπεδο μισθού**, η **Θέση/ Επίπεδο ιεραρχίας**, η **Ικανοποίηση από την εργασία** και η **Επίτευξη στόχων σταδιοδρομίας** αξιολογήθηκαν ως **ΠΟΛΥ** σημαντικά στοιχεία μίας επιτυχημένης σταδιοδρομίας από το 60% των αποφοίτων.

Η σημαντικότητα του κάθε παράγοντα επιτυχίας είναι αντίστοιχη τόσο για του άνδρες, όσο και για τις γυναίκες του δείγματος. Αυτό μάλιστα παρουσιάζει

ενδιαφέρον όταν εστιάσουμε την προσοχή μας στο κριτήριο της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, το οποίο αξιολογήθηκε ως πολύ σημαντικό μόλις από το 44,6% και ως αρκετά σημαντικό μόνο από το 28%!

4.9. Τακτικές για μία επιτυχημένη σταδιοδρομία

Η μόνη τακτική που ακολουθήθηκε ΠΑΝΤΑ από το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (80%) είναι η υψηλή επίδοση κατά την εργασία τους.

Τακτικές που ακολουθούνταν ΣΥΧΝΑ είναι οι εξής (εμφανίζονται με σειρά σημαντικότητας): Το 58% του δείγματος φρόντιζε συχνά να είναι αναγνωρίσιμος από αυτούς που έπαιρναν τις αποφάσεις, το ίδιο ποσοστό φρόντιζε να εκπαιδευτεί συχνά είτε μόνοι τους, είτε μέσω των προγραμμάτων που προσέφερε η εταιρία. Το 53% διατηρούσε ένα δίκτυο χρησιμων γνωριμιών και βοηθούσε τους ανωτέρους του να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους ακόμα και όταν δεν είχε άμεσο όφελος. Ενώ, το 47% ταύτιζε συχνά τους προσωπικούς του στόχους με αυτούς της επιχείρησης.

Τακτικές που ακολουθήθηκαν ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ και άρα δεν ήταν και τόσο καθοριστικές είναι η επιλογή ικανών υφισταμένων (53%) και η υποστήριξη κάποιου μέντορα ή καθοδηγητή μέσα στην εταιρία που εργάζονταν (37%).

Τέλος, οι τακτικές που φαίνεται ότι ακολουθήθηκαν σπάνια ή και ποτέ είναι η αλλαγή εργοδότη ως μέρος μίας συνειδητής στρατηγικής σταδιοδρομίας και η γεωγραφική μετακίνηση (το 37% δήλωσε ότι δεν ακολούθησε ΠΟΤΕ αυτή την τακτική).

4.10. Συμπεράσματα

- ü Το 50% των αποφοίτων έχει ακολουθήσει τη νέα ή εξελισσόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας, έχοντας απασχοληθεί σε τουλάχιστον 3 διαφορετικές εταιρίες/ οργανισμούς.
- ü Κανένας από τους άνδρες του δείγματος δεν ακολούθησε την υποσχόμενη διαδρομή σταδιοδρομίας (απασχόληση σε έναν μόνο εργοδότη).
- ü Το 53% των αποφοίτων άλλαξε εργοδότη πριν συμπληρώσει 5 χρόνια στην ίδια εταιρία.
- ü Η πλειοψηφία των αποφοίτων δεν είχε ως βασική στρατηγική σταδιοδρομίας την ανάπτυξη μέσα στην ίδια εταιρία, αλλά την ανάπτυξη σταδιοδρομίας μέσα από την αλλαγή στον εργοδότη.
- ü Το 71% των αποφοίτων πιστεύει ότι το μεταπτυχιακό πρόγραμμα τους βοήθησε αρκετά έως πολύ στη μέχρι τώρα σταδιοδρομία τους.
- ü Η πλειοψηφία των αποφοίτων θεωρεί ότι μία επιτυχημένη σταδιοδρομία αναγνωρίζεται από: τις προαγωγές, το επίπεδο του μισθού, τη θέση και το επίπεδο της ιεραρχίας, το περιεχόμενο της εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία και την επίτευξη των στόχων σταδιοδρομίας. Οι περισσότεροι δεν θεωρούν σημαντικό στοιχείο της επιτυχημένης σταδιοδρομίας την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής!
- ü Κυρίαρχη τακτική για μία επιτυχημένη σταδιοδρομία ήταν και είναι για το 80% των αποφοίτων η υψηλή επίδοση κατά την εργασία, την οποία φροντίζουν να έχουν ΠΑΝΤΑ. Ενώ, τακτικές που φαίνεται να μην

ακολουθήθηκαν καθόλου (ή σχεδόν καθόλου) είναι η αλλαγή εργοδότη ως μέρος μίας συνειδητής στρατηγικής σταδιοδρομίας και η γεωγραφική μετακίνηση.

4.11. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

- ü Να επαναληφθεί η συγκεκριμένη έρευνα μετά από διάστημα 4-5 χρόνια έτσι ώστε να διαπιστωθούν τυχόν διαφοροποιήσεις που θα οφείλονται κυρίως στην πάροδο του χρόνου (αλλαγή προτεραιοτήτων κτλ). Ο πληθυσμός που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι ο ίδιος (99 άτομα των 2 πρώτων σειρών του M.B.A.), με όσο το δυνατό μεγαλύτερο δείγμα.
- ü Να μελετηθεί το career path μίας διευθυντικής θέσης εμπορικού τμήματος, π.χ. MARKETING MANAGERS σε σχέση με ισόβαθμη θέση σε άλλο τμήμα, π.χ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου π.χ. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ, ΤΡΟΦΙΜΑ ή ΤΡΑΠΕΖΕΣ.
- ü Να μελετηθούν τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας που εφαρμόζουν 2-3 μεγάλες εταιρίες και να συγκριθούν μεταξύ τους. Παράλληλα θα μπορούσε να δοθεί ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους που θα συνέλλεγε πληροφορίες σχετικά με τη γνώμη των εργαζομένων για αυτά το πρόγραμμα που εφαρμόζει η εταιρία τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

1. Κανελλόπουλος, Χ., Παπαλεξανδρή, Ν., Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών & Βελτίωση Οργάνωσης, *International Publishing*, Αθήνα, 1990, σελ. 63-94
2. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, *Εκδόσεις Μπένου*, Αθήνα, 2002, σελ. 309-314
3. Χυτήρης, Λ., MANATZMENT-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, *INTERBOOKS*, Αθήνα, 2006, σελ. 191-219

Ξένα:

1. Allred, B.B., Snow C.C., Miles R.E., Characteristics of managerial careers in the 21st century, *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 4, 1996, pp. 17-27
2. Anastasi, A., 1976, Psychological testing, In L.R.Gomez-Mejia, D.B.Balkin and R.T.Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice Hall, 2nd ed., NJ, 1998, pp. 267-294
3. Arnold, J., Managing careers in the 21st century, Paul Chapman, London, 1997a

4. Arthur, M.B. and Rousseau, D.M., The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, Oxford University Press, New York, NY, 1996, pp.2-22
5. Arthur, M.B., Inkson, K. and Pringle, J.K., The New Careers: Individual Action and Economic Change, Sage, London, 1999
6. Asplund, G., Women managers: changing organizational cultures, John Wiley, Chichester, 1988
7. Aryee., S., Chay, Y.W., Hwee Hoon Tan, An examination of the antecedents of subjective career success among managerial sample in Singapore, *Human Relations*, Vol. 47, 1994, pp. 487-509
8. Aryee, S., Wyatt, T. and Stone, R., Early Career Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Integration, *Journal of Management*, Vol. 33, No. 1, March 1996, pp. 95-118
9. Baehr, M.E., and Orban, J.A., The role of intellectual abilities and personality characteristics in determining success in higher-level positions, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 35, 1989, pp.270-287
10. Bailyn, L., Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers, In Arthur, M.,B., Hall, D.,T., Lawrence B.,S., (eds), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989

11. Bordin, E.S., Nachman, B., and Segal, S.G., An articulated framework for vocational development, *Journal of counseling psychology*, Vol. 10, 1963, pp. 107-116
12. Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K., and Larsson, R., Career Pandemonium: realigning organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, 1996, pp. 52-66
13. Brown D., Brooks L., Career Choice and Development, Jossey-Bass, 3rd ed., San Francisco, 1996
14. Burke, R.J., Early Work and Career Experiences of Female and Male Managers and Professionals: Reasons for Optimism?, *Canadian Journal of Administrative Science*, 1991
15. Burke, R.J. and McKeen C.A., Training and Development Activities and Career Success of Managerial and Professional Women, *Journal of Management Development*, Vol. 13, No. 5, 1994, pp. 53-63
16. Capelli, P., Career jobs are dead, *California Management Review*, Vol. 42, No. 1, 1999, pp. 123-45
17. Caudron S., HR Revamps Career Itineraries, *Business Credit*, Vol. 97, No. 9, September 1995, pp. 20-27

18. Chao, G.T., *et al*, Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts, *Personnel Psychology*, Vol. 45, 1992, pp. 619-639
19. Colby G.A., Making the New Career Development Model Work, *HR Magazine*, Vol. 40, No. 6, June 1995, pp. 150-52
20. Collin, A., Watts A.G., The death and transfiguration of career – and of career guidance?, *British Journal of Guidance and Counseling*, Vol. 24, No. 3, 1996, pp. 385-98
21. Collin Audrey, New Challenges in the Study of career, *Personnel Review*, Vol. 27, 1998, pp. 412-425
22. Clout J., Executive retrenchment can have a silver lining, *Australian Financial Review*, May 1997, p.21 & Retrenched executives find better paying jobs, *HR Monthly*, July 1997, p.9
23. DeBell Camille, Ninety Years in the World of Work in America, *Career Development Quarterly*, September 2001, 12 pages
24. Decenzo A. David, Robbins P. Stephen, Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc., USA, seventh edition, 2001
25. De Nisi A. & Griffin R., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 2001

26. Derr, C.B., 1986, Managing the New Careerists, In Gunz P Hugh, Jalland R. Michael, Evans G. Martin, "New Strategy, wrong managers? What you need to know about career streams", *The Academy of Management Executive*, vol. 12-2, 1998, pp. 21-37
27. Derr C.B. and Laurent A., The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective, In Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence B.S. (eds), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989
28. Dessler A. David, Human Resource Management, Prentice Hall – International Editions, 1994
29. Devanna, M.A., 1988, Male/female careers – the first decade, a study of MBAs, In Chew Keng – Howe Irene, Liao Ziqi, Family structures on income satisfaction of managers in Singapore, *The Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 5, 1999, pp. 464-476
30. Dreher, G.F., & Ash, R.A., A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, 1990, pp. 539-546
31. Eaton, S.D. and Bailyn, L., Career as life path: tracing work and life strategies of biotech professionals, in Peiperl, M.A., Arthur, M.B., Coffee, R. and Morris, T. (Eds), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, New York, NY, 2000, pp. 177-98

32. Gattiker, U.E. and Larwood, L., Subjective career success: a study of managers and support personnel, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 1, No. 2, 1986, pp. 78-94
33. Gattiker, U.E. and Larwood, L., Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction, *Human Relations*, Vol. 41, No. 8, 1988, pp. 569-591
34. Gattiker, U.E. and Larwood, L., Predictors for career advancement in the corporate hierarchy, *Human Relations*, Vol. 43, No. 8, 1990, pp. 703-726
35. Ginzberg, Ginsbourg, Axerland, Herma, 1951, Occupational Choice: An approach to a general theory, In Brown D., Brooks L., *Career Choice and Development*, San Francisco Jossey-Bass, 3rd edition, 1996
36. Ginzberg E., Towards a theory of occupational choice: A restatement, *Vocational Guidance Quarterly*, Vol. 20, 1972, pp. 169-176
37. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L., Managing Human Resources, Prentice Hall, 2nd edition, New Jersey, 1998
38. Gottfredson L., Circumscription and compromise, *Journal of Counseling Psychology*, 28, 1981, pp. 245-579
39. Greenhaus, H.J., Parasuraman S. and Wormley M.W., Effects of race on organizational experience, job performance evaluation and career outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, 1990, pp. 64-86

40. Guest, D., and Mackenzie Davey K., Don't write off the traditional career, *People Management*, February 1996, 22
41. Gunz, H., The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 3, 1989, pp. 225-250
42. Gutteridge, T., Organizational career development systems: The state of the practice, In D.T. Hall & Associates (Eds), *Career development in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, pp. 50-94
43. Hall, D.T., 1976, Career in Organizations. In Turban Daniel B, Dougherty Thomas W, Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, Vol. 37-3, 1994, pp. 688-702
44. Hall, D.T., Associates, Career Development in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986
45. Hall, D.T., Associates, The Career is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1996
46. Hall, D. T. and Moss, J .E., The new protean career contract: helping organizations and employees adapt, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, 1998, No. 3, pp. 22-37
47. Haskell, J.R., Getting employees to take charge of their careers, *Training & Development*, February 1993, pp. 51-54
48. Hennig, M. and Jasmin, A., 1978, The managerial woman, In J. Sturges, What it means to succeed: personal conceptions of career success held by

- male and female managers at different ages, *British Journal of Management*, Sept-June 1999, Vol. 10, pp. 239-251
49. Herr L. Edwin, Issues in career research, R.A. Young, W.A. Borgen, Methodological Issues in the Study of Career, Praeger, New York, NY, 1990, pp. 3-21
50. Hirsh, W., Succession Planning: Current Practice and Future Issues, *Human Resource Management International Digest*, 1992, pp. 22-6
51. Hirsh, W. and Jackson, C., Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence, Institute of Employment Studies, 1996, Report No. 305
52. Holland John, 1959, A theory of vocational choice, In Quick Campbell James, Kets de Vries F R Manfred, The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy/ commentary on the Edgar Schein interview, *The Academy of Management Executive*, vol. 14-1, 2000, pp. 31-48
53. Holland John, 1973, Making vocational choices: A theory of careers, In Woodd Maureen, The psychology of career theory – a new perspective?, *Career Development International*, vol. 5, 2000, Issue 6, pages 10
54. Holland John, Making vocational choices: A theory of careers, 2nd edition, Odessa, FL, Psychological Assessment Resources, 1985
55. Holland John, Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL, 3rd edition, 1997

56. Howard, A., College experiences and managerial performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986, pp. 530-552
57. Jacoby, S.M., Are career jobs headed for extinction?, *California Management Review*, vol. 42, 1999, No. 1, pp. 146-67
58. Judge, T.A., Cable D.M., Bourdreau J.W. and Bretz, R.D., An empirical investigation of the predictors of the executive career success, *Personnel Psychology*, Vol. 48, 1995, pp. 485-519
59. Judge, T.A., Higgins, C., Thorensen, C. and Barrick, M., The big five personality traits. Career Mental, Ability and Career Success across the life span, *Personnel Psychology*, Vol. 52, 1999, pp. 621-644
60. Kalleberg, A.L. and Losocco, K.A., Aging, values and rewards: explaining age differences in job satisfaction, *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983, pp. 78-90
61. Kaye, B., Career development –Anytime, anyplace, *Training & Development*, December 1993, pp. 46-49
62. Kirchmeyer C., Determinants of Managerial career success: evidence and explanation of male/female differences, *Journal of Management*, Vol. 24, 1998, pp. 673-687
63. Koonce, R., Management development: An investment in people, *Credit Magazine*, January – February 1991, pp. 16-19

64. Korman, A.K., Wittig-Berman, U. and Lang, D., Career success and personal failure: alienation in professionals and managers, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, 1981, pp. 342-360
65. Kram, K. E., A relational approach to career development, In Hall, D.T. & Associates, *The Career Is Dead, Long Live Career: A Relational Approach to Careers*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1996, pp. 132-57
66. Krumboltz J.D., 1979, A social learning theory of career decision making, In A.M. Mitchell, G.B. Jones, J.D. Krumboltz (Eds), *Social Learning and career decision making*, Cranston RI: Carroll Press
67. Lawler III, E.E., From Job-Based to Competency-Based Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 1, January 1994, pp. 3-15
68. Leibowitz, Z.B., Designing career development systems: Principles and practices, *Human Resource Planning*, Vol. 10, 1987, pp. 195-207
69. Lent R. W., Brown S. D., Hackett G, Towards a unified theory of career and academic interests, choice and performance, *Journal of Vocational Behavior*, 45, 1994, pp. 79-122
70. Levinson, D., The seasons of a man's life, Knopf, New York, 1978
71. Lodahl, T. and Kejner, M., The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, 1965, pp. 24-33
72. Lofquist L., and Dawis R.V., 1969, Adjustment to work, In Oshagbemi Titus, Satisfaction with co-workers' behavior, *Employee Relations*, Vol. 22, 2000, Issue 1, 11 pages

73. MacDermid, M.S., Lee, D.M., Buck, M. and Williams, L.M., Alternative work arrangements among professionals and managers. Rethinking career development and success, *The Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 4, 2001, pp. 305-317
74. Marshall, J., Women managers: travelers in a male world, John Wiley, Chichester, 1984
75. Martin, G. and Butler, M., Comparing managerial careers, management development and management education in the UK and the USA: some theoretical and practical considerations, *International Journal of Training and Development*, Vol. 4, 2000, No. 3, pp. 196-207
76. Mathews, A.L., The Diversity Connections: Mentoring and Networking, *Public Manager*, Vol. 23, No. 4, Winter 1994/1995, pp. 23-26
77. McLagan, P., Models of HRD Practice, ASTD Press, 1989
78. Melamed, T., Career success: the moderating effect of gender, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, 1995, pp. 35-60
79. Miller, E.J. and Rice, A.K., 1967, Systems of Organization – The Control of Task and Sentient Boundaries, In J. Walton, *Strategic Human Resources Development*, Financial Times –Prentice Hall, 1999
80. Mirvis, P. and Hall D., 1996, New organizational forms and the new career, In Collin Audrey, *New Challenges in the Study of career*, *Personnel Review*, Vol. 27, 1998, pp. 412-425

81. Morgan, D.C., Career development programs, *Personnel*, Vol. 54, 1977, pp. 23-27
82. Nicholson, N. and West M.A., Managerial job change: man and women in transition, Cambridge University Press, Cambridge, 1988
83. O'Connor, D. and Wolfe, D., On managing mid-life transitions in career and family, *Human Relations*, Vol. 40, No. 12, 1987, pp. 799-816
84. O'Herron, P. and Simonsen, P., Career Development Gets a Charge at Sears Credit, *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 5, May 1995, pp. 103-6
85. O'Leary, J., Developing a new mindset: the "career ambitious" individual, *Women in Management Review*, Vol. 12, No. 3, 1997, pp. 91-99
86. Oliver, J., The new-look fast track, *Management Today*, March 1997, pp. 86-9
87. O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A., Working longer and harder: a longitudinal study of managerial success, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 12, 1994, pp. 603-627
88. Osipow S.H., Convergence in theories of career choice and development. Review and Prospects, *Journal of Vocational behaviour*, vol. 36, 1990, pp. 122-131
89. Osterman, P., Introduction, In Osterman, P. (Ed.), *Broken Ladders: Managerial Careers in the New Economy*, Oxford University Press, New York, NY, 1996, pp. 1-22

90. Parsons F., 1909, Choosing a vocation, In DeBell Camille, *Ninety Years in the World of Work in America*, *Career Development Quarterly*, September 2001, 12 pages
91. Peiperl, M.A. and Arthur, M.B., Topics for conversation: career themes old and new, In Peiperl, M.A., Arthur, M.B., Coffee, R. and Morris, T. (Eds), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, New York, NY, 2000, pp. 1-19
92. Peluchette, J. van E., Subjective career success: the influence of individual difference, family and organizational variables, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, 1993, pp. 198-208
93. Perrone, M.K., Gender and Ethnic Differences in Career Goal Attainment, *Career Development Quarterly*, Dec. 2001, 13 pages
94. Peterson G. W., Sampson J.P., Reardon R.C., Career development and services: A cognitive approach, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1991
95. Poole, M.E., Langan-Fox, J. and Omodei, M., Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 66, 1993, pp. 39-54
96. Powell, G.N. and Maniero L.A., Cross-currents in the river of time: conceptualizing the complexities of women's careers, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 1992, pp. 215-237

97. Powell, G.N. and Maniero L.A., Getting ahead – in career and life, In G. Powell (ed.), *Women and men in management*, 2nd ed., Sage, Newbury Park, 1993
98. Quinn, R.P. and Separd, L.J., The 1972-73 Quality of Employment Survey, *Institute of Social Research*, University of Michigan, Ann Arbor, MI, 1974
99. Reid, B.A., Mentorships Ensure Equal Opportunity, *Personnel Journal*, Vol. 73, No. 11, Nov. 1994, pp. 122-123
100. Reitman, F. and Schneer, A.J., The promised path: a longitudinal study of managerial careers, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No.1, 2002, pp. 60-75
101. Rogers Carl, 1942, Counseling and Psychotherapy, In Brown, D., Brooks, L., Associates, *Career Choice and Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1996
102. Rothwell, W. and Kazanas, H.C., Strategic HRD, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, 1989
103. Russell, J.E.A., Career development interventions in organizations, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 38, 1991, pp. 237 -287
104. Russo, N.R., Kelly, M. and Deacon, M., Gender and success-related attribution: beyond individualistic conceptions of achievement, *Sex Roles*, Vol. 25, No. 5-6, 1991, pp. 331-350

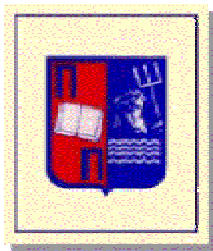
105. Scandura, T.A., Mentorship and career mobility: An empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 1992, pp. 169-174
106. Scase, R. and Coffee, R., Reluctant managers: their work and lifestyles, Routledge, London, 1989
107. Schein H. Edgar, Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, Reading , MA, 1978
108. Schein H. Edgar, Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, *Academy of Management Journal*, Vol. 10, No. 1, January 1996, pp. 80-88
109. Sherman, Bohlander and Shell, Managing Human Resources, South-Western College Publications, U.S.A., 1998
110. Steele, B., Bratkovich, J.R. and Rollins, T., Implementing strategic redirection through the career management system, *Human Resource Planning*, Vol. 13, 1990, pp. 241-263
111. Super, D.E., A Life-span Life Space Approach to Career Development, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 16, Spring 1980, pp. 282-298
112. Torrington, D. and Hall., L., Human Resources Management, Prentice Hall, 4th ed., 1998
113. Turban, D.B. and Dougherty, T.W., Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 688-702

114. Van Maanen J., Organizational Careers: Some New Perspectives, In Collin Audrey, 1998, *New Challenges in the Study of Career*, *Personnel Review*, Vol. 27, 1977, pp. 412-425
115. Walker, J.W., Human Resource Strategy, McGraw-Hill, New York, 1992
116. Wallulis, J., The New Insecurity: The End of the Standard Job and Family, State University of New York Press, Albany, NY, 1998
117. Walton, J., Strategic Human Resources Development, Financial Times – Prentice Hall, 1999
118. Waterman, R. H., Waterman J. A., and Collard, B. A., Towards a Career Resilient Workforce, *Harvard Business Review*, July-August 1994
119. Watts, A.G., 1981b, Career patters, In Wood Maureen, The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career?, *Career Development International*, Vol. 5, 2000, No. 2, pp. 99-105
120. Werther, B.W. and Davis, K., Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc., 1996
121. White, B., Cox, C. and Cooper, C.L., Women's Career Development: A study of High Flyers, Blackwell Business, Oxford, 1992
122. Whitley, W., Dougherty, T.W. and Dreher, G.F., Relationship of career mentoring and socio-economic origins to managers' and professionals' early career progress, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, June 1991, pp. 331-351

123. Williamson, E.G. 1939, How to counsel students, In Brown D., Brooks L., Career Choice and Development, San Francisco Jossey-Bass, 3rd edition, 1996, p.30
124. Wilson, J.A. and Elman, N.S., Organizational Benefits of Mentoring, *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 4, November 1990, pp. 88-94
125. Young, R.A., Valach, L., Interpretation and action in career counseling, In Savichas, M.L., Walsh, W.B., *Handbook of Career Counseling Theory and Practice*, Davies Black, Palo Alto, CA, 1996, pp. 361-75

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: *Αργυρώ Αγγελίνα*

Επιβλέπων καθηγητής: *Λεωνίδας Χυτήρης*

Αξιότιμε κύριε/ κυρία,

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, στο οποίο είμαι τελειόφοιτη, εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με θέμα «**Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας – Διαδρομές σταδιοδρομίας**».

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία, απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας ώστε να διαπιστωθούν οι **διαδρομές σταδιοδρομίας των αποφοίτων του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς**.

Η συμμετοχή σας ως απόφοιτος του προγράμματος είναι πολύ σημαντική για την πιο ολοκληρωμένη διεξαγωγή των συμπερασμάτων. Η έρευνα είναι αυστηρά ανώνυμη και τα στοιχεία που θα προκύψουν, θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά και μόνο για το σκοπό της μελέτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να σας κοινοποιηθούν, εφόσον το επιθυμείτε.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5 λεπτά και μπορείτε να το απαντήσετε είτε ηλεκτρονικά (κάνοντας κλικ σε κάθε τετράγωνο και συμπληρώνοντας τα κενά που αντιπροσωπεύουν την απάντησή σας), είτε χειρόγραφα και να μου το αποστείλετε με FAX στον αριθμό: 210 5550464 υπ' όψη μου.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Αργυρώ Αγγελίνα

Επιβλέπων καθηγητής: Λεωνίδας Χυτήρης

Συνημμένα: Ερωτηματολόγιο

E-mail_1: argyro.angelina@vivechrom.gr

E-mail_2: iro.angel@gmail.com