



ΣΑΣ
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4

Special report

Κλάδος Αυτοκινήτου
Ιδιαιτερότητες και προβλήματα
του HR Management

6

HR Focus

Από την διαφορετικότητα
στην εργασιακή πολυμορφία

7

HR SURVEY

Έρευνα ΣΕΒ για τις Ανάγκες
των Επιχειρήσεων σε
Ειδικότητες Αιχμής

People matters

ΜΗΝΙΑΙΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ NEWSLETTER ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τεύχος 2 • Αύγουστος 2004

KRAFT Foods Hellas

HR Interview



“Δουλεύουμε με τους εργαζόμενους για να δούμε πως θα λύσουμε τα προβλήματα”



Με πολλές βραβεύσεις στο ενεργητικό της, κατατάσσεται πλέον στις 10 πρώτες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπου αξίζει να εργάζεται κανείς. Ο λόγος για την Kraft Foods Hellas της οποίας οι εργαζόμενοι εμφανίζονται σε όλες τις μετρήσεις ικανοποίησης υπερήφανοι για την επιχείρηση όπου εργάζονται. Είχε προηγηθεί η διάκριση της εταιρείας με πρωτιά στον αντίστοιχο ελληνικό διαγωνισμό Best Workplaces αλλά και η διάκριση του Κ. Χατζηράπτη, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της KRAFT στον διαγωνισμό HR Manager of the Year.

Ο Γιώργος Διαμαντόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος της KRAFT Foods Hellas και ο Κώστας Χατζηράπτης μιλούν για τις εμπειρίες τους σε μία κοινή διαδρομή αρκετών χρόνων και για πως αντιμετωπίζουν τις βραβεύσεις τις οποίες οι ίδιοι αντιμετωπίζουν σαν μετρήσεις με στόχο τη βελτίωση.

Της Αλεξάνδρας Λεφοπούλου

PEOPLE MATTERS: Η φετινή σας βράβευση στον διαγωνισμό “Best Workplaces” είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα μια και περιλαμβάνει και τους εργαζόμενους του εργοστασίου....

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Και νομικά εφέτος είμαστε μία εταιρεία. Κατά συνέπεια, η φετινή μας παρουσία δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετική. Ωστόσο, θα έλεγα ότι αυτή είναι μία διαδρομή αρκετών ετών που ίσως κορυφώθηκε πέρυσι με την πρώτη βράβευση στον διαγωνισμό HR Manager of the Year και φέτος με την πρώτη θέση, από την τέταρτη που καταλάβαμε πέρυσι, στον διαγωνισμό Best Workplaces καθώς και μία θέση στην πρώτη δεκάδα της Ευρώπης. Αυτή είναι μία συνολική διαδρομή με επιστέγασμα τις διακρίσεις οι οποίες

συνέπεσαν την ίδια περίοδο και αφορούσαν διαφορετικές μετρήσεις για τη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων πέρα από τις εσωτερικές μας μετρήσεις που πραγματοποιούνται περίπου κάθε 2 χρόνια. Εμείς, ωστόσο, όταν παίρνουμε τα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων συγκροτούμε ομάδες εργασίας και δουλεύουμε με τους εργαζόμενους για να δούμε πως θα λύσουμε τα προβλήματα που εντοπίστηκαν.

Κώστας Χατζηράπτης: Εστιάζοντας δηλαδή στις διαστάσεις οποιασδήποτε έρευνας όπου έχουμε “σκοράρει” χαμηλότερα σε σχέση με άλλες - και λέω χαμηλότερα συγκριτικά αν και γενικά τα σκορ μας είναι υψηλά- το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται

στο τι είναι στο πίσω μέρος του μυαλού των ανθρώπων όταν βαθμολόγησαν την εταιρεία χαμηλότερα και με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να βελτιώνουμε τα “χαμηλά” αυτά σκορ.

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Να διευκρινίσω ότι ερωτήμαστέ με βάση 200 παραμέτρους και άριστα το 100. Μία σωστή και ευνομούμενη εταιρεία έχει συνήθως ένα σκορ πάνω από 70. Οι δικοί μας μέσοι όροι είναι πολύ υψηλοί δηλαδή πάνω από 80 και πολλές ερωτήσεις φτάνουν στο 90. Όταν ο Κώστας (Χατζηράπτης) λέει ότι εστιαζόμαστε στα χαμηλά σκορ μιλάμε για σκορ γύρω στο 75 που στις γενικές μας “επιδόσεις” είναι χαμηλά.

Κώστας Χατζηράπτης: Είχαμε δε, την δυνατότητα

Editorial



Αγαπητοί Συνάδελφοι και Φίλοι του Συνδέσμου,
Αυτό είναι το δεύτερο τεύχος του ηλεκτρονικού μας περιοδικού PEOPLE MATTERS,

σε μία περίοδο καλοκαιρινών διακοπών για αρκετούς αλλά και εντατικής εργασίας για πολλούς εν όψει των ολυμπιακών αγώνων. Ωστόσο, το καλοκαίρι

χαρακτηρίζεται από πιο ήπιους ρυθμούς δουλειάς, γεγονός που επιτρέπει προβληματισμούς και σκέψεις γύρω από θέματα της δουλειάς μας αλλά και της προσωπικής μας ζωής. Μέσα στους προβληματισμούς όλων μας αλλά κυρίως ημών των ανθρώπων του HR, η έννοια και η φιλοσοφία της εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το work life balance, αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία.

Στο παρελθόν οι Διοικήσεις των Εταιριών ήθελαν να αφηίνουμε τα προσωπικά μας προβλήματα και θέματα έξω από το γραφείο. Σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει και αρχίζει να γίνεται αντιληπτή από τις ηγεσίες των Εταιριών η ανάγκη εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικών αναζητήσεων, με στόχο την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και δημιουργικότητας μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων. Και εδώ ακριβώς είναι ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να εξισορροπήσουν αυτήν την ανάγκη με τις απαιτήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Είναι ο ρόλος μας, μέσω των πολιτικών και συστημάτων που προτείνουμε και υιοθετούμε, να εξασφαλίσουμε:

- ▶ Υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.
 - ▶ Μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων στην επιτυχία της εταιρίας μας.
 - ▶ Μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της εταιρίας.
 - ▶ Να εξασφαλίσουμε τους καλύτερους.
- Είναι ο ρόλος μας να σχεδιάσουμε έναν δρόμο όπου θα εδραιωθούν οι πρωτοβουλίες για την εξισορρόπηση της εργασιακής ζωής με τις προσωπικές αναζητήσεις των εργαζομένων μέσα στις εταιρίες μας. Θα πρέπει να προβληματιστούμε και να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως για παράδειγμα:

- ▶ Τι επιδιώκουμε να πετύχουμε;
 - ▶ Πως θα επιτευχθεί ο στόχος μας;
 - ▶ Ποιές συνεργασίες θα αναπτύξουμε;
 - ▶ Τι πληροφορίες χρειαζόμαστε για να υλοποιήσουμε ένα τέτοιο πρόγραμμα;
 - ▶ Πως θα αξιολογήσουμε αυτή την προσπάθεια;
- Όταν θα έχουμε απαντήσει σε αυτά τα ερωτήματα και πιθανώς και σε άλλα που θα προκύψουν τότε θα μπορούσαμε να βάλουμε τον θεμέλιο λίθο για μια σειρά ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση.
- Ας κοιτάξουμε «τι κάνει ο ανταγωνισμός», οι άλλες εταιρίες σε παρόμοια θέματα, ας κάνουμε κοινωνούς και συνεταίρους τους εργαζόμενους στην εταιρία μας, ας υιοθετήσουμε έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων, ας εφαρμόσουμε συνεντεύξεις αποχωρήσεων, ας επικροτήσουμε την πρόθεσή μας, με ένα βασικό στόχο τόσο για την εταιρία μας όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- Ποιος είναι αυτός ο στόχος;
- Να προσελκύσουμε, να προσλάβουμε, να εκπαιδεύσουμε, να αναπτύξουμε και να εξελίξουμε τους καλύτερους μέσα σε ένα περιβάλλον υψηλών ποιοτικών και εργασιακών προδιαγραφών όπου η έννοια του work life balance θα αποτελέσει και την πηγή παραγωγικότητας και εμπνευσής τους.
- Καλό Καλοκαίρι, καλές Διακοπές και να γιορτάσουμε πολλές ελληνικές επιτυχίες στους Ολυμπιακούς Αγώνες

Μάρθα Μυλωνά-Οικονομάκου
Υπεύθυνη Μελών & Επικοινωνίας ΣΣΔΠ
HR Director Group Olympic DDB

KRAFT Foods Hellas

Συνέχεια από σελ. 1

να μετρήσουμε τις επιδόσεις μας σε σχέση με τις υπόλοιπες KRAFT στην Ευρώπη και η top εταιρεία ήταν αυτή της Ελλάδας.

PEOPLE MATTERS: Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σημαίνει και ανάδειξη του brand και αύξηση της παραγωγικότητας. Έχετε αντίστοιχα στοιχεία για την KRAFT;

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Μία έρευνα που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτή που έγινε για τη δέσμευση των εργαζομένων. Υπάρχει μία έρευνα που δείχνει ότι όταν η δέσμευση ξεπερνά το 70% μπορεί να αναμένει αύξηση της παραγωγικότητας της τάξης του 15%. Εμείς σε σχέση με τον παράγοντα δέσμευση είχαμε αποτελέσματα της τάξης του 79-80%, γεγονός που ίσως εξηγήει την παραγωγικότητα αλλά και επιβεβαιώνει τον μαθηματικό τύπο που ανέφερα παραπάνω.

Κώστας Χατζηράπτης: Θεωρώ ότι οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι θα κάνουν την δουλειά τους καλύτερα το οποίο θα φανεί από οποιοδήποτε μετερίζι υπηρετεί ο καθένας την εταιρεία του. Αν δε, λάβουμε υπόψη μας ότι μεταξύ των πραγμάτων που επηρεάζουν κάποιον στην αγορά του προϊόντος, από έρευνα που κάναμε πρόσφατα κατατάχθηκε σαν δεύτερος λόγος, η καλή φήμη που έχει η εταιρεία εξαιτίας της ικανοποίησης των εργαζομένων της, τότε σίγουρα αποδεικνύεται ότι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι της KRAFT για την εταιρεία τους επηρεάζει και τους καταναλωτές.

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Μπορεί βέβαια η εταιρεία να έχει κάνει τα πάντα για τους εργαζομένους της και οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι αλλά να μην έρθουν τα αποτελέσματα για άσχετους λόγους. Αυτό όμως που έχουμε παρατηρήσει είναι ότι η δέσμευση των εργαζομένων ανεβαίνει γεωμετρικά μαζί με την υπερφάνεια που νιώθει κανείς όταν πηγαίνει καλά η εταιρεία στην οποία εργάζεται και αυτό επανατροφοδοτεί το σύστημα. Δηλαδή μια καλή χρονιά όπου τα αποτελέσματα είναι πολύ καλά και συμβαδίζει με πολιτικές για το προσωπικό είναι μία χρονιά που δίνει θετικά αποτελέσματα και στο επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων και αυτό επανατροφοδοτεί την επόμενη χρονιά φέρνοντας ξανά θετικά αποτελέσματα. Είναι, δηλαδή άρρηκτος κύκλος.

PEOPLE MATTERS: Η φετινή βράβευση συμπεριλαμβάνει πλέον και το εργοστάσιο Παυλίδης. Θα θέλατε να μας μιλήσετε για την ένταξη του εργοστασίου αλλά και την διαδρομή αυτής της δεκαετίας συνολικότερα που χαρακτηρίστηκε από δύο συγχωνεύσεις και εξαγορές;

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Λειτουργήσαμε για πολλά χρόνια σαν 2 ξεχωριστές επιχειρηματικές οντότητες. Στην πραγματικότητα, η διαδρομή αυτή ξεκίνησε από το 1988, όταν η Jacobs-Suchard αγόρασε την Παυλίδης. Από εκεί και πέρα ξεκίνησε μία κοινή κουλτούρα με την έννοια ότι οι άνθρωποι του παλιού καθεστώτος, της Παυλίδης, να μπορέσουν να έρθουν "μπροστά". Να συναντήσουν τις επιλογές της KRAFT η οποία ήταν μία πολύ πιο σίγουρη εταιρεία. Στα 16 χρόνια που μεσολάβησαν, χτίσαμε συνέχεια. Είναι μια στάση ζωής, στην οποία δεν υπάρχουν διακρίσεις ανάμεσα στον εργάτη του εργοστασίου και τους υπαλλήλους της KRAFT. Νομίζουμε ότι το πρόγραμμα υπαλληλοποίησης που κάναμε για τους εργάτες που κλείνουν 20 χρόνια ήταν για παράδειγμα, μία σημαντική διαφορά που κάναμε και δείχνει ακριβώς την κουλτούρα της εταιρείας και τον τρόπο

που αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι της.

Κώστας Χατζηράπτης: Νομίζω ότι πολλές από τις καλές μας επιδόσεις σαν εταιρεία προέρχονται από το γεγονός ότι συχνά προλαβαίνουμε αιτήματα και εκτιμάται ιδιαίτερα αυτό από τους εργαζόμενους.

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Υπήρξε για παράδειγμα εφέτος η σκέψη, το ετήσιο συνέδριο που κάνουμε με τη συμμετοχή του τμήματος μάρκετινγκ και των πωλήσεων και προμηθευτών μας να το παρακολουθήσει όλη η εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρξει μία κοινή εκδρομή για όλη την εταιρεία που θα βοηθήσει στην σύσφιξη των σχέσεων αλλά επίσης όλοι οι εργαζόμενοι της θα ενημερωθούν για τις εξελίξεις στην εταιρεία και θα ταυτιστούν με το όραμά μας για την επόμενη χρονιά.

PEOPLE MATTERS: Ποιες είναι οι στιγμές που πήρατε αποφάσεις για πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και οι γύρω σας συμβούλευσαν να μην το κάνετε γιατί ήταν πολύ μεγάλο το ρίσκο τους;

Κώστας Χατζηράπτης: Την εποχή που προβληματιστήκαμε και υλοποιήσαμε το ευέλικτο ωράριο με την κατανομή των 40 ωρών με ευέλικτο τρόπο που να μεγαλώνει το Σαββατοκύριακο των εργαζομένων, ήταν μια πολιτική η οποία ξάφνιασε ευχάριστα. Υπήρχαν συγκυριακές δυσκολίες γιατί την ίδια περίοδο βάζαμε σύστημα μηχανογράφησης. Το ξεκινήσαμε πιλοτικά για ένα καλοκαιρινό τρίμηνο αλλά στη συνέχεια το ζήτησαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να διατηρηθεί και μετά.

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Για μένα, το πιο σημαντικό θέμα ήταν αυτό της υπαλληλοποίησης γιατί έγινε σε μία εποχή που είναι ζήτημα να υπήρχαν 3 ή 4 εταιρείες που το έκαναν και νομίζω ότι ήταν τομή για τα ελληνικά πράγματα. Μάλιστα, το αστείο είναι ότι πρόσφατα ο Άρειος Πάγος γνωμοδότησε ότι καλώς οι εργάτες έχουν μειωμένη αποζημίωση διότι είναι πιο εύκολο να βρουν δουλειά μια και είναι ανειδίκευτοι, αλλά εγώ δεν συμφωνώ με αυτήν την άποψη. Ανατρέχοντας στο παρελθόν, έχουμε παραδείγματα που δεν άρεσαν και τα αναστείλαμε. Για παράδειγμα, πριν από περίπου 5 χρόνια, ο κόσμος στην εταιρεία θεωρούσε ότι δεν ενημερώνεται αρκετά. Εμείς όταν συνεδρίαζε η ομάδα διοίκησης της εταιρείας είχαμε την πολιτική να περνούμε τα πρακτικά στην δεύτερη ομάδα των διευθυντών κι από εκεί να διακេχονται στους εργαζόμενους όλους. Ξεκινήσαμε συναντήσεις τριμηνιαίες οι οποίες έγιναν μηνιαίες και στο τέλος οι ίδιοι οι εργαζόμενοι διαμαρτυρήθηκαν για υπερπληροφόρηση!

PEOPLE MATTERS: Τα επόμενα σχέδιά σας σε σχέση με τις Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού;

Γιώργος Διαμαντόπουλος: Αυτή είναι μία συνεχής διαδικασία. Άρα η προσπάθεια συνεχίζεται και είμαστε δεσμευμένοι, όλη η ηγετική ομάδα της εταιρείας ως προς αυτό. Εκεί που προσπαθούμε να κάνουμε μία τομή είναι το συνταξιοδοτικό πλάνο. Το λέω αυτό γιατί σε μία δύσκολη περίοδο με τα ασφαλιστικά ταμεία και όλο το κοινωνικό πλαίσιο προσπαθούμε να κάνουμε βελτιώσεις. Στις αρχές του 2005, θα ξανακάνουμε έρευνα εσωτερική και θα βελτιώσουμε ό,τι μπορούμε.

Κώστας Χατζηράπτης: Η συνεχής αυτή διαδικασία πλέον είναι πολύ πιο δύσκολη γιατί έχουμε να ανταγωνιστούμε τις διακρίσεις μας και τον εαυτό μας!

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ

Θερινό Συμπόσιο

Με πολύ κέφι αλλά και σχέδια για την ανάπτυξη του Συνδέσμου

Με σύμμαχο την καλή διάθεση καθώς και πολλά σχέδια για την μελλοντική ανάπτυξη του Συνδέσμου, πραγματοποιήθηκε η

ετήσια καλοκαιρινή εκδήλωση του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού. Περισσότερα από 130 μέλη του Συνδέσμου παραβρέθηκαν στην εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στις 8 Ιουλίου 2004, στην Ακτή Αστέρια Γλυφάδας και είχαν την ευκαιρία να



Πολύ κέφι αλλά και αναφορά στα σχέδια του ΣΣΔΠ στο Θερινό Συμπόσιο του Συνδέσμου.



συναντηθούν και να συζητήσουν με συναδέλφους τους χωρίς πρωτόκολλο, και να διασκεδάσουν αναλαμβάνοντας την... πρωτοβουλία της μουσικής της βραδιάς.

Η έκπληξη αυτή ήρθε με την ευγενική χορηγία της Scoutway, η οποία, με την βοήθεια των συνεργατών της, διοργάνωσε για τα μέλη του Συνδέσμου, ένα happening ομαδικής συνεργασίας υπό τους ρυθμούς των κρουστών. Ο Πρόεδρος του Συνδέσμου, κ. Θ. Ανερούσος πραγματοποίησε σύντομο απολογισμό των δραστηριοτήτων του Συνδέσμου αναφερόμενος στην οργάνωση του HR Forum 2004 που θα πραγματοποιηθεί για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, στις 18 Νοεμβρίου στο ξενοδοχείο Sofitel, στον δεύτερο διαγωνισμό του HR Manager of The Year, καθώς και στο ξεκίνημα του ηλεκτρονικού newsletter του Συνδέσμου, του People Matters. Χορηγός της εκδήλωσης ήταν η **EFG Business Solutions**.

People Matters με θερμή ανταπόκριση από την κοινότητα του HR

Μία σημαντική πρωτοβουλία ανέλαβε ο Σύνδεσμος Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού με την κυκλοφορία στις 9 Ιουλίου του ηλεκτρονικού newsletter του Συνδέσμου, του People Matters. Πρόκειται για ένα σημαντικό εγχείρημα μία "πρωτιά" του Συνδέσμου που έχει σαν στόχο την επικοινωνία των επαγγελματιών του χώρου του Ανθρώπινου Δυναμικού. Υπεύθυνη του People Matters από την πλευρά του Συνδέσμου είναι η Μάρθα Μυλωνά-Οικονομάκου ενώ την αρχισυνταξία του newsletter έχει η Αλεξάνδρα Λεφοπούλου. Πολλά και ενθαρρυντικά e-mail έχουν σταλεί από τα μέλη και τους φίλους του Συνδέσμου αλλά και από τον Σύνδεσμο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο. Ενδεικτικά δημοσιεύουμε αποσπάσματα:

"Συχαρητήρια για το Newsletter! Πολύ καλή προσπάθεια!"

Χάρης Πεζούλας

"Θα ήθελα αρχικά να σας συγχαρώ για το ηλεκτρονικό περιοδικό σας. Τόσο το φορμά όσο και το περιεχόμενο του ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον και ενημερωτικό σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.... Δεν διστάζω να σας πω ότι θα είστε μια από τις πηγές εμπνεύσεων μας, αφού πραγματικά έμμεσα τουλάχιστον με εντυπωσίασε. Με απλά λόγια μου κίνησε το ενδιαφέρον να το διαβάσω

και όχι να κλείσω το file και να προχωρήσω στο επόμενο μου e-mail."

Μιράντα Αρχοντίδου, Μέλος Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο

Ιούλιος 2004: Νέα μέλη ΣΣΔΠ

Οκτώ νέα μέλη απόκτησε ο Σύνδεσμος μέσα στον μήνα Ιούλιο προερχόμενα στην μεγάλη τους πλειοψηφία από τον τραπεζικό/ ασφαλιστικό κλάδο. Πρόκειται για τα εξής μέλη (κατ' αλφαβητική σειρά):

1. **Αναγνώστου Αικατερίνη**, HR ADMIN ASSISTANT, ING
2. **Καραολίδης Χάρης**, Partner and Executive Search Director, ΣΥΜΒΟΛΗ INTERSEARCH GREECE - ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ
3. **Λιακοπούλου Χρυσαιγή**, Υπεύθυνη Σχεδιασμού & Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού, Όμιλος Σφακιανάκη
4. **Μπουκουβάλας Ηλίας**, Human Resources Director, OPEN24
5. **Ράιτ-Αυλήτου Βαρβάρα**, HUMAN RESOURCES DIRECTOR - GENERAL MANAGER, ING
6. **Τσουραμάνη Σταυρούλα**, HR Development Supervisor, ING
7. **Σταυρίδου Κλειώ**, HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ASSISTANT, ING
8. **Χαλόφτης Γεώργιος**, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, AMACON - ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

HRnews

Μετακινήσεις Στελεχών

▶▶ Η **Ελένη Ιωάννου**, ανέλαβε στις 26 Ιουνίου 2004, ως HR Manager στην Motorola AE. Διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε αντίστοιχες θέσεις στις εταιρείες UP-JOHN, CLAXOS, ΜΙΤΗΚΛΙΝΕ, ΝΗΡΕΑΣ, ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ

▶▶ Η **Βίκυ Μπουζούκη**, ανέλαβε στις 1 Ιουλίου 2004, ως Country HR Manager Coca-Cola 3E προερχόμενη από την GERMANOS όπου κατείχε τη θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού.

▶▶ Η **Μάρθα Μυλωνά-Οικονομάκου**, μέλος του ΔΣ του ΣΣΔΠ αλλάζει κλάδο δραστηριοποίησης και από την βιομηχανία ROLCO BIANIL όπου είχε την θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού μετακινείται στον χώρο της επικοινωνίας. Από την 1η Ιουλίου 2004 ανέλαβε την Διεύθυνση HR-Talent Management του Ομίλου Olympic DDB. Διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε αντίστοιχες θέσεις στις εταιρείες ΑΕΕ, ΑΣΤΗΡ, ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ, ΙΝΤΕΡΝΑΤΙΟΝΑΛ ΛΙΦΕ και ως σύμβουλος στην Εταιρεία HRP

▶▶ Ο **Ιάκωβος Ζερβός**, από την 1η Ιουλίου 2004 ανέλαβε τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας Sprider (Human Resources Director). Διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε αντίστοιχες θέσεις στις εταιρείες TOTEM BΙJOUX, MULTIRAMA, ΟΜΙΛΟΣ ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ.

▶▶ Ο **Αντώνης Παπαχρίστου**, Αντιπρόεδρος του ΔΣ του ΣΣΔΠ από τις 6 Σεπτεμβρίου 2004 αναλαμβάνει τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού UCB Pharma Hellas προερχόμενος από τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στη Fiat Auto Hellas. Διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε αντίστοιχες θέσεις στις εταιρείες Eurolease, Tefin, Unitbank, British Providence και Inchape Insurance του ομίλου Inchape Holdings Hellas SA ενώ στο παρελθόν διετέλεσε Operations Manager στον Όμιλο Πουλιιάδης.

Κλάδος Αυτοκινήτου Ιδιαιτερότητες και προβλήματα του HR Management

RoundTable



Από το τεύχος αυτό, το People Matters εγκαινιάζει μία νέα στήλη με κλαδικές προσεγγίσεις στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού. Με αφορμή την σύσταση και λειτουργία του Automotive Club στο οποίο συμμετέχουν οι HR Managers του κλάδου του αυτοκινήτου, προσεγγίζουμε τα θέματα που τους απασχολούν και καταγράφουμε τις ιδιαιτερότητες του κλάδου του αυτοκινήτου στην Ελλάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την διάρκεια του 2003, ο συνολικός τζίρος των επιχειρήσεων του κλάδου εμπορίας αυτοκινήτων, αξεσουάρ, ελαστικών και ανταλλακτικών ξεπέρασε κατά τι τα 7,33 δισεκατομμύρια ευρώ.

Της Αλεξάνδρας Λεφοπούλου
Alexandra.lefopoulou@hol.gr

Οι εταιρείες του κλάδου του αυτοκινήτου στην χώρα μας παρουσιάζουν σημαντικές ιδιομορφίες σε σχέση με τις αντίστοιχες άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Βασική ιδιομορφία τους αποτελεί το γεγονός ότι δεν περιλαμβάνουν και μονάδες παραγωγής και εξαγωγής προϊόντων, γεγονός που δημιουργεί σε αντίστοιχες διαφορές οργάνωσής τους. Επτά μάντζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, από σημαντικές επιχειρήσεις του κλάδου μιλούν στο People Matters για το Ανθρώπινο Δυναμικό στον κλάδο τους και τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν.



Ιδιαιτερότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο αυτοκινήτου

Η έλλειψη παραγωγής στην Ελλάδα καθώς και η δυσκολία ανοίγματος σε πραγματικές αγορές συνδυασμένη με την έλλειψη R & D σε οποιονδήποτε τομέα συνιστούν μερικές από τις ιδιαιτερότητες που εντοπίζει ο Παναγιώτης Κωτούλας, Διευθυντής Προσωπικού της KARENTA, του HR Management στην Ελλάδα.

Τι καλείται να αντιμετωπίζει ο HR Manager του κλάδου του αυτοκινήτου;



Αντώνης
Παπαχρίστου

“Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο HR Manager είναι η δημιουργία μιας οργάνωσης στην επιχείρηση που να της δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για την επιτυχή πραγματοποίηση των στόχων της” συμπληρώνει ο Γιώργος Σιταρόπουλος, HR Manager Retail & Balkan Operations της TOYOTA HELLAS, ενώ ο Αντώνης Παπαχρίστου, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, FIAT AUTO HELLAS προσθέτει: “Όπως και σε κάθε κλάδο με μεγάλο ανταγωνισμό, έτσι και σε εμάς υπάρχει πίεση για να

πετυχαίνουμε καλύτερα αποτελέσματα πολλές φορές με λιγότερους πόρους”.

“Στη χώρα μας είναι δύσκολο να χαραχθεί μακροπρόθεσμη στρατηγική στον κλάδο, και αντίθετα κινούμαστε σε μονοπάτια βάσει των εκάστοτε συγκυριών”, υποστηρίζει ο Λάμπρος Σκαρτσής, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Σφακιανάκη προσθέτοντας: “Βασικές διαδικασίες όπως σχεδιασμός θέσεων, “στρατηγικό” πλάνο εκπαίδευσης, διαδικασίες ανάπτυξης και διαδοχής έρχονται συχνά σε σύγκρουση με μεταβαλλόμενες συνθήκες”.

Η σημαντικότερη ιδιομορφία για τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού του κλάδου του αυτοκινήτου, έτσι όπως καταγράφεται στις απαντήσεις των ερωτώμενων HR Managers του κλάδου είναι τα χαρακτηριστικά των απαιτούμενων δεξιοτήτων στον κλάδο καθώς και επιχειρηματικά χαρακτηριστικά του, γεγονός που συχνά δυσκολεύει τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού του κλάδου, στην στελέχωση των εταιρειών τους. Η ανάγκη στελέχωσης κάποιων θέσεων από άτομα με εξειδικευμένη προϋπηρεσία στον κλάδο είτε σε σχέση με τις τεχνικές θέσεις είτε σε σχέση με διοικητικές (Γ. Σιταρόπουλος) αποτελεί μία όψη της ιδιαιτερότητας αυτής με αποτέλεσμα “την εσωστρέφεια και τον μη εμπλουτισμό του κλάδου με νέα “άφθαρτα” στελέχη” όπως



Παναγιώτης
Κωτούλας

παρατηρεί ο **Θοδωρής Παπαφωτόπουλος**, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στον Όμιλο Σαρακάκη. Από την άλλη πλευρά “μεγάλο μέρος των θέσεων εργασίας απαιτεί βασικές - και όχι ιδιαίτερα επιθυμητές από τους νέους - δεξιότητες, στις οποίες είναι δύσκολο να ενταχθούν έννοιες όπως “ανάπτυξη/εμπλουτισμός θέσης”, “εταιρικό όραμα” κ.λπ. Περιττό βέβαια να επαναλάβουμε τις δυσκολίες ανεύρεσης προσωπικού για τέτοιες θέσεις.” (Λ. Σκαρτσής).

“Ψάχνουμε άτομα που να ταυτίζονται με τις αξίες των προϊόντων και των Εταιριών και οραματίζονται σήμερα τις κινήσεις του αύριο” διευκρινίζει ο **Ραούλ Μπρις**, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού BMW Hellas.

Σημαντικά προβλήματα εκτός από την έλλειψη έμπειρου προσωπικού πωλήσεων, όπως επισημαίνει ο Π. Κωτούλας, αποτελούν και οι δυσκολίες σε σχέση με την εξειδικευμένη εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού για κάθε νέο μοντέλο ή νέα μάρκα καθώς και η μεγάλη εστίαση των εταιριών του χώρου στην Αθήνα, όπου υπάρχει ανταγωνισμός και κορεσμός.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στον κλάδο αυτοκινήτου

“Το επίπεδο του Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο του αυτοκινήτου είναι ιδιαίτερα υψηλό” σημειώνει ο Γ. Σιταρόπουλος. “Το προσωπικό του κλάδου έχει συνειδητοποιήσει το πόσο όμορφος και δυναμικός είναι ο κλάδος και έχει δυνατότητες να κάνει πολλά πράγματα προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του Πελάτη” (Ρ. Μπρις).

“Τα άτομα που απαρτίζουν τον κλάδο της λιανικής των αυτοκινήτων, υποστηρίζει η **Αμαλία Κονίδα**, Human Resources Manager της TEXNOKAP, “χαρακτηρίζονται από δυνατότητα για καλή επικοινωνία και λήψη γρήγορων και σωστών αποφάσεων με στόχο την άμεση και κατάλληλη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι περισσότεροι συνομιλητές μας εκτιμούν ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις ειδικότητες του πωλητή η οποία παρουσιάζει μια κάμψη που εξαρτάται

και από την οργάνωση και απαιτήσεις των εταιριών αλλά και σε εκείνες των φανοποιών και βαφέων. Η εξεύρεση κατάλληλων πωλητών αποτελεί σημαντική δυσκολία για τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού του κλάδου εξαιτίας της φύσης του επαγγέλματος η οποία απαιτεί συνδυασμό πολλών δεξιοτήτων (επικοινωνίας, οργάνωσης, ενσυναίσθησης και κατάλληλης εκπαίδευσης) αλλά και του ρόλου τους στη διαμόρφωση θετικής ή αρνητικής εικόνας στον πελάτη και στη φήμη της εταιρείας στις έρευνες για την ικανοποίηση αυτού.



Θοδωρής
Παπαφωτόπουλος

Οι εργαζόμενοι στις πωλήσεις, σύμφωνα με κάποιους συνομιλητές μας, εξειδικευμένης, υπολείπονται εκπαίδευσης είτε είναι χαμηλών εκπαιδευτικών προσόντων και αντιμετωπίζουν την καριέρα τους χωρίς προοπτική είτε διαθέτουν ενδιαφέροντα εκπαιδευτικά προσόντα αλλά αντιμετωπίζουν “τις πωλήσεις ως ένα τρόπο μετάβασης σε υψηλότερες θέσεις στις εταιρείες”.

Ακόμη και στις περιπτώσεις που κάποιοι διαθέτουν κάποια προσόντα αναγκάζονται να εγκαταλείψουν το επάγγελμα διότι είναι ιδιαίτερα απαιτητικό και δε δίνει εύκολα προοπτικές με αποτέλεσμα μην έχουν επιπλέον κίνητρο.

Δυσκολίες αντιμετωπίζονται και στην εξεύρεση φανοποιών και βαφέων οι οποίοι είτε είναι νεαρά άτομα τα οποία αποφοιτούν από τις ελάχιστες σχολές του ΟΑΕΔ είτε μεγάλοι σε ηλικία αυτοδίδακτοι στην πράξη με παλιό τρόπο σκέψης και παλαιά νοοτροπία.

Υπάρχει πρόβλημα σε σχέση με την εκπαίδευσή στις δύο παραπάνω ειδικότητες καθώς υπάρχει έλλειψη συγκεκριμένης σχολής. Συνέπεια είναι να καταναλώνεται διπλάσιος χρόνος εκπαίδευσης από έναν έμπειρο τεχνίτη. Γι’ αυτό είναι σημαντικές πρωτοβουλίες σαν αυτή που ανέλαβε πρόσφατα ο Σύνδεσμος με τον ΟΑΕΔ.

Ελληνικό και Ευρωπαϊκό HR Management στον κλάδο αυτοκινήτου

Συγκρίνοντας τον τρόπο εργασίας και

τους προβληματισμούς των HR Managers στην Ελλάδα και τις θυγατρικές εταιρείες, οι ερωτώμενοι HR Managers εκτιμούν ότι σε ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες οι οποίες σχετίζονται κυρίως με το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου αυτοκινήτου είναι θυγατρικές πολυεθνικών.

“Παρουσιάζουν όμως και αρκετές διαφορές”, υποστηρίζει ο Γ. Σιταρόπουλος, “οι οποίες υποβάλλονται κυρίως από τις ιδιαιτερότητες στην κουλτούρα μεταξύ των διαφόρων λαών. Έτσι σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες που έχουν πιο ώριμες αγορές σε σχέση με την δική μας, οι προτεραιότητες του HR Manager ίσως είναι διαφορετικές σε σχέση με τις αντίστοιχες δικές μας. Χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών, που σε πιο ανεπτυγμένες αγορές θα ορίζονται και από διαφορετικές προτεραιότητες”. Εξάλλου και οι ίδιες οι εταιρείες διαφέρουν καθώς οι μητρικές σχετίζονται και με την παραγωγή και εξαγωγή των προϊόντων, ενώ οι αντίστοιχες θυγατρικές συνήθως δεν δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα.

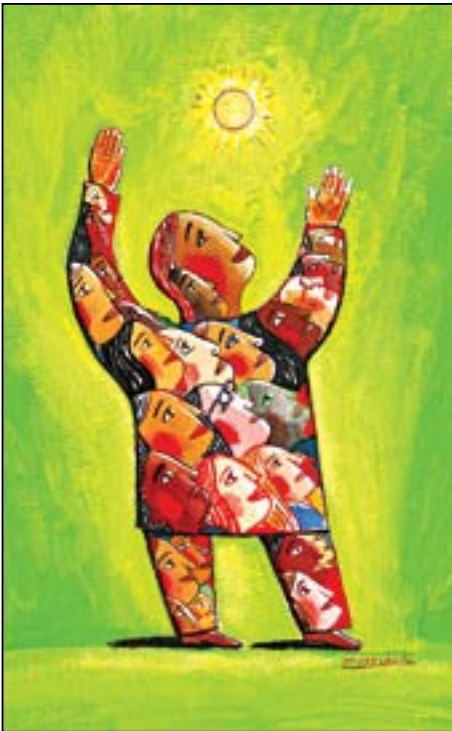
Ο Π. Κωτούλας καταγράφει επίσης ως διαφορές την “εξειδίκευση που πληρώνεται” στις μητρικές εταιρείες καθώς και την τήρηση “σταθερού και αυστηρού ωραρίου αλλά και την πραγματική οργάνωση βαρδιών”.



ΕΝΗΜΕΡΩΣΤΕ για τη μετακίνησή σας το People Matters

Στείψτε μας τα νέα σας στοιχεία (στοιχεία μετακίνησης και νέο email) στην ηλεκτρονική διεύθυνση

Gpma-tem@otenet.gr με θέμα metakinisi melous για να ενημερώσουμε την κοινότητα του HR μέσω του newsletter μας για τη μετακίνησή σας.



Των Γιάννη ΚΑΡΑΛΗ, BPM, Senior Consultant
Ιφιγένειας ΛΑΝΑΡΑ, BPM, Consultant

HRFocus



Από την Διαφορετικότητα στην Εργασιακή Πολυμορφία Ή πως το HR μπορεί να κάνει τον κόσμο καλύτερο;

Τα τελευταία χρόνια, μία μεγάλη συζήτηση γύρω από το θέμα του σεβασμού της διαφορετικότητας έχει αναπτυχθεί στον χώρο των επιχειρήσεων. Μία σειρά από κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές επιβάλλουν σήμερα στις επιχειρήσεις να διαχειριστούν την πολυμορφία του ανθρώπινου δυναμικού, ως στοιχείο της εταιρικής τους πραγματικότητας, και να την αξιοποιήσουν, ως στοιχείο της εταιρικής φυσιογνωμίας και κουλτούρας.

Σε σχέση με το παρελθόν, δύο σημαντικές αλλαγές επέβαλαν την εργασιακή πολυμορφία. Από τη μία πλευρά, οι αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του απασχολήσιμου πληθυσμού, όπως για παράδειγμα η διαρκής αύξηση της απασχολησιμότητας των γυναικών και η οικονομική μετανάστευση κι από την άλλη οι αλλαγές στο “κοινωνικό περιεχόμενο της εργασίας” καθώς οι εργαζόμενοι, αλλά και οι ανεπτυγμένες κοινωνίες γενικότερα, σήμερα, αποδίδουν διαφορετική αξία σε έννοιες όπως: εργασία, περιβάλλον απασχόλησης, επαγγελματική εξέλιξη, κα. Σήμερα, οι αυξημένες προσδοκίες των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις-εργοδότες (δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση, υψηλού επιπέδου εργασιακό περιβάλλον, σεβασμό σε όλες τις πτυχές της προσωπικότητάς τους, εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής), οδηγούν την επιχείρηση να επενδύσει σημαντικά στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, αντιμετωπίζοντας κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστή μονάδα.

Ο όρος “Πολυμορφία” έχει καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια αντικαθιστώντας σταδιακά την “Διαφορετικότητα” προκειμένου να περιγράψει, σε όλο της το εύρος, την ποικιλότητα των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων διαφορών μεταξύ εργαζομένων λόγω φύλου, εθνότητας, φυλής, θρησκείας, ειδικών αναγκών, σεξουαλικών προτιμήσεων ή άλλων ιδιαίτερων προσωπικών χαρακτηριστικών (ειδικές διατροφικές συνήθειες, γλωσσική επάρκεια, επίπεδο μόρφωσης, εταιρική ηλικία, ιδεολογικές πεποιθήσεις κλπ) που θα ήταν δυνατόν να δημιουργήσουν κλειστές ομάδες “μειονοτικού τύπου” στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή

γενικότερα σε ένα κοινό περιβάλλον απασχόλησης. Αντίστοιχα, ως “Διαχείριση της Εργασιακής Πολυμορφίας” εννοούμε εκείνες τις εταιρικές δομές, συστήματα και διαδικασίες που αναπτύχθηκαν από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιοποιήσουν θετικά την πολυμορφία και να δημιουργήσουν ένα “δεκτικό” (inclusive), δίκαιο και αξιοκρατικό περιβάλλον απασχόλησης για όλους τους εργαζόμενους, από το οποίο απουσιάζουν οι διακρίσεις και η διακριτική μεταχείριση.

Η επικράτηση του όρου “Πολυμορφία” σηματοδότησε το πέρασμα στην εποχή της συστημικής προσέγγισης και του management, όπου οι δομές, τα συστήματα και οι διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται πλέον να εγγυηθούν όχι μόνο τη συμμόρφωση προς το νόμο, αλλά πολύ περισσότερο την αξιοποίηση της “ποικιλότητας” του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας και πλεονεκτήματος. Υπάρχουν οφέλη από την αποτελεσματική Διαχείριση της Εργασιακής Πολυμορφίας ; Έγκυρες έρευνες σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σε ολόκληρο τον κόσμο, αποδεικνύουν πως τα οφέλη της αποτελεσματικής Διαχείρισης της Εργασιακής Πολυμορφίας είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Έχουν μάλιστα αναπτυχθεί μοντέλα που ποσοτικοποιούν τα οφέλη αυτά, αποδεικνύοντας ότι δεν έχουν μόνον ποιοτική διάσταση.

Γενικά, θα λέγαμε ότι οι εταιρικές στρατηγικές διαχειρίσις της πολυμορφίας βοηθούν στον καλύτερο και οικονομικά αποδοτικότερο συσχετισμό του εσωτερικού και του εξωτερικού έργου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (έργο διοίκησης vs. παραγόμενο προϊόν). Ανάλογα με τις εταιρικές προτεραιότητες που έχει θέσει, μια επιχείρηση

μπορεί να αναγνωρίσει σημαντικά οφέλη από την αποτελεσματική διαχείριση της εσωτερικής της πολυμορφίας σε τομείς, όπως:

- ▶ Προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση στις θέσεις εργασίας, ανθρώπινου δυναμικού με ευρύ φάσμα “ικανοτήτων” και “δεξιοτήτων”.
- ▶ Μείωση κόστους, που αποδίδεται σε παράγοντες δυσάρεσκους από το περιβάλλον απασχόλησης (πχ. συχνές, αδικαιολόγητες απουσίες).
- ▶ Μεγαλύτερη δεκτικότητα και ευελιξία εκ μέρους των εργαζομένων.
- ▶ Βελτίωση του ηθικού (moral), του βαθμού “δέσμευσης” (commitment) και “πιστότητας” (loyalty) των εργαζομένων προς την επιχείρηση.
- ▶ Καλύτερη διαχείριση των αλλαγών, στο νέο τεχνολογικό και παγκοσμιοποιημένο σκηνικό των αγορών.
- ▶ Αύξηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.
- ▶ Μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων, αύξηση της εσωτερικής συνοχής στο περιβάλλον εργασίας και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας, στο πλαίσιο διαφορετικών πολιτιστικών αναφορών.
- ▶ Αύξηση της “πελατοκεντρικής” κουλτούρας των εργαζομένων, λόγω καλύτερης κατανόησης των ιδιαίτερων αναγκών και συμπεριφορών των πελατών.
- ▶ Αύξηση του αφανούς ενεργητικού της επιχείρησης (φήμη, δημόσια εικόνα).
- ▶ Βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού να ανταποκριθεί στις αρχές της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

HRLibrary

Tony Grundy, Laura Brown
Value-based Human Resource Strategy: Developing your HR Consultancy Role

Του **Αντώνη Παπαχρίστου**



Περιγραφή του Βιβλίου

Το βιβλίο αποδεικνύει πως η στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να

τοποθετηθεί στο κέντρο και να συμβάλει στη δημιουργία πραγματικής αξίας για τους επενδυτές χρησιμοποιώντας μελέτες περιπτώσεων από τις BT, Dyson, Marks and Spencer και άλλες επιχειρήσεις και καλύπτοντας θέματα όπως:

1. Σκοπός, τοποθέτηση, διαδικασία Τεχνικές στρατηγικής
 2. Σύνδεση με το μάντζιμεντ για τη δημιουργία αξίας
 3. Σχεδιασμός διαχείρισης της στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού
 4. Ιδιαίτερα θέματα στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού και σημαντικές ανακαλύψεις
 5. Πώς να γίνετε Σύμβουλος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σήμερα που στον χώρο του HR Management αναπτύσσεται η τάση για συμβουλευτικό ρόλο των HR managers παρά διοικητικό το βιβλίο απευθύνεται σε αυτήν ακριβώς την κατηγορία. Επικεντρώνεται περισσότερο στα πρακτικά θέματα με παραδείγματα, ασκήσεις και case studies παρά σε ρητορικές προσεγγίσεις, περιέχει εργαλεία για τον τρόπο με τον οποίο δουλεύει κανείς τα θέματα αυτά.

Έρευνα ΣΕΒ

για τις Ανάγκες των Επιχειρήσεων σε Ειδικότητες Αιχμής για την τριετία 2005-2007

Υπάρχει ζήτηση νέων στελεχών στις ελληνικές επιχειρήσεις, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη ευκαιριών δημιουργίας θέσεων απασχόλησης ενώ αναδεικνύονται νέες ανερχόμενες ειδικότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση της ποιότητας, και την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας. Η ζήτηση στις παραπάνω ειδικότητες εκφράζεται από σχετικά μικρότερο αριθμό επιχειρήσεων, αναδεικνύει την ποιοτική στροφή της ελληνικής επιχείρησης. Παράλληλα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναζητούν ένα αναβαθμισμένο ανθρώπινο δυναμικό με ευρύτερες ικανότητες, κοινωνικές και προσωπικές, τις οποίες όμως το εκπαιδευτικό σύστημα δεν παρέχει επαρκώς. Για τον λόγο αυτό απαιτείται η άμεση αναθεώρηση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα παραπάνω αποτελούν διαπιστώσεις της έρευνας που διενέργησε ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, τα αποτελέσματα της οποίας ανακοίνωσε στις αρχές Ιουλίου.

Οι προτάσεις του ΣΕΒ αφορούν στις αλλαγές που είναι απαραίτητο να γίνουν στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Οι αλλαγές που προτείνονται προς αυτή την κατεύθυνση είναι:

- ▶ να προσανατολιστούν στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας της γνώσης ενσωματώνοντας μηχανισμούς της αγοράς
- ▶ να εισαχθούν στοιχεία ευελιξίας, με αυτονομία λειτουργίας σε επίπεδο εκπαιδευτικού ιδρύματος και με παροχή σπονδυλωτών προγραμμάτων σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευόμενων
- ▶ να στοχεύσουν στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων
- ▶ με βάθος γνώσης του αντικειμένου τους
- ▶ με ευρύτερες δεξιότητες και ικανότητες.

Η έρευνα διαπιστώνει την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Χρειάζεται ωστόσο να διευκολυνθεί και να ενισχυθεί με φοροαπαλλαγές, για τις επιχειρήσεις και ατομικά για τους εργαζομένους, και με άρση γραφειοκρατικών περιορισμών που εμποδίζουν την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Ανάγκες των επιχειρήσεων σε ειδικότητες

- ▶ Το 81% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι σχεδιάζουν να κάνουν προσλήψεις νέων στελεχών σε ειδικότητες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης την επόμενη τριετία.
 - ▶ Το 67% των επιχειρήσεων σχεδιάζει να προσλάβει συνεργάτες με προ-τριτοβάθμια εκπαίδευση.
 - ▶ Το 68% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να εκπαιδεύσουν στελέχη από το υφιστάμενο προσωπικό τους με τριτοβάθμια εκπαίδευση.
 - ▶ Το 50% σχεδιάζουν να εκπαιδεύσουν συνεργάτες τους με χαμηλότερη εκπαίδευση.
 - ▶ Το 48% δηλώνει ότι υπάρχουν ειδικότητες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που λείπουν ή σπανίζουν σήμερα από την περιφέρειά τους, ενώ το 60% δηλώνει αντίστοιχη έλλειψη σε ειδικότητες προ-τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις σχεδιάζουν να προσλάβουν νέα στελέχη με ειδικότητες που ανταποκρίνονται στις λειτουργίες παραγωγής, μάρκετινγκ - πωλήσεων και οικονομικής διαχείρισης.

Ταυτότητα

People matters
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ - ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Μηνιαίο ηλεκτρονικό έντυπο του ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΥ 53 - ΑΘΗΝΑ Τ.Κ. 152 32, ΤΗΛ. - FAX: 210 68 24 092, <http://www.gpma.gr>

ΕΚΔΟΤΗΣ: **Θάνος Ανερούσης**, Πρόεδρος ΣΣΔΠ, Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών ΤΟΥΤΑ ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΞΙΑ: **Αλεξάνδρα Λεφοπούλου**, Alexandra.lefopoulou@hol.gr

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ:
 Τα Μέλη του ΔΣ:

- **Αντώνης Παπαχρίστου**, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, FIAT
- **Εύχαρις Περίπινιά**, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.
- **Θεόδωρος Παπαφωτόπουλος**, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Σαρακάκη
- **Δρ Ειρήνη Τζαννέτου**, HayGroup AE
- **Μάρθα Μυλωνά-Οικονομάκου**, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Group Olympic DDB
- **Γιώργος Καλύβας**, Personnel Line Manager υπεύθυνος για τις χώρες των Βαλκανίων, EFG EurobankErgasias

People matters

Στο People Matters Σεπτεμβρίου, διαβάστε:

Συνέντευξη: Μία σημαντική συνέντευξη που θα συζητηθεί!

Round Table: Επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο Τροφίμων-Ποτών, συζητούν για τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητές του κλάδου τους.

HR Focus: Ο Παύλος Ευμορφίδης, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας COCO-MAT, μιλά για τις πολιτικές της εταιρείας σε σχέση με την εργασιακή πολυμορφία και την ευρωπαϊκή της διάκριση.

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ - NOV. 2004

Πλάτωνος μεγαλ., Ζαχαρίου διακ.

Σελ. 6 ημ. - Ηλ. 7.09 - 17.11

ΠΕΜΠΤΗ
THURSDAY
JEUDI
DONNERSTAG

18

Δ Τ Τ Π Π Σ Κ Δ Τ Τ Π Π Σ Κ Δ Τ Τ Π Π Σ Κ Δ Τ
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

Εβδ. 47 - 323-43

HR FORUM 2004

ΚΥΡΙΟΙ ΟΜΙΛΗΤΕΣ

JANELLE BARLOW PhD

Πρόεδρος και Εταίρος του Πολυεθνικού Οργανισμού

εκπαίδευσης και συμβουλευτικών υπηρεσιών Time Manager International, στην Αμερική.

Διδάκτωρ από το Πανεπιστήμιο Berkley της Καλιφόρνια.

ETHAN SANDERS Πρόεδρος και CEO της Sundial Learning System

Πριν την ίδρυση της εταιρίας, ο κος Sanders διετέλεσε Διευθυντής

του τμήματος Σχεδιασμού Εκπαίδευσης του Οργανισμού ASTD.

στο ξενοδοχείο

SOFITEL Athens Airport



ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για πληροφορίες επικοινωνήστε με τον
Σύνδεσμο Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού
στο τηλ. 210 68 24 092 και στο <http://www.gpma.gr>



ΧΡΥΣΟΣ ΧΟΡΗΓΟΣ

ΜΕΤΑΛΛΟΙ ΧΟΡΗΓΟΙ

PRC
GROUP
The Management House

EFG  Business Services

 ACCOR

EXODUS
e.SOLUTIONS

ΧΟΡΗΓΟΙ

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

 MANPOWER

 TOYOTA

 DHL

 Η ΝΑΥΤΕΠΟΡΙΚΗ