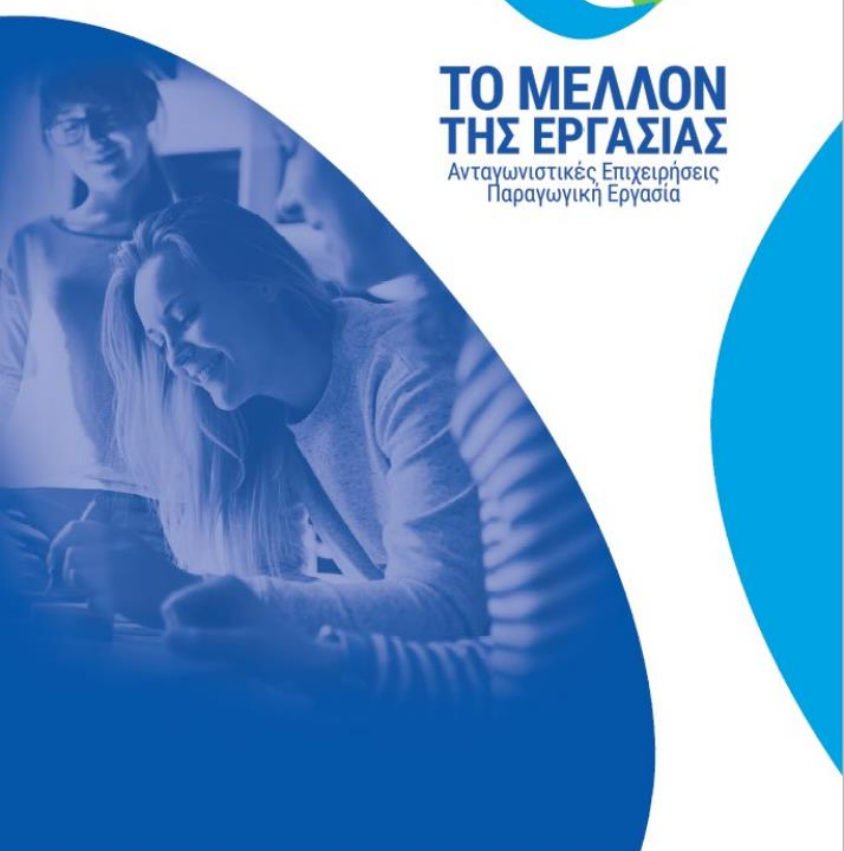




**ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**
Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις
Παραγωγική Εργασία



Η Επιχείρηση ως Κύτταρο Παραγωγής και Αξιοποίησης των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Σιδηρόπουλος Γιάννης, Policy Expert

Απασχόληση και Αγορά Εργασίας, ΣΕΒ



**Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση**

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εργαστήριο 2 : Η Επιχείρηση ως Κύτταρο Παραγωγής και Αξιοποίησης των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Σκοπός του Εργαστηρίου είναι η ανάδειξη της σημασίας της σύγχρονης και αποτελεσματικής διοίκησης, ως παράγοντας βελτίωσης της αξιοποίησης, αλλά και αποτελεσματικής παραγωγής δεξιοτήτων εντός του πλαισίου της επιχείρησης.

Ειδικότερα, στο εργαστήριο αυτό, θα προσεγγιστούν τα ακόλουθα θέματα:

- Η αναγκαιότητα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων.
- Η επίδραση της υιοθέτησης των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης στην αξιοποίηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Η επίδραση της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης (Industry 4.0) στη διοίκηση των εργαζομένων.
- Προϋποθέσεις ενσωμάτωσης ελληνικών επιχειρήσεων σε διεθνείς αλυσίδες αξίας.

Κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις

Πρόκληση 10

Για τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι μια άμεσης προτεραιότητας συνεχής διαδικασία.

Πρόκληση 11

Αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων των επιχειρήσεων με εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πρόκληση 12

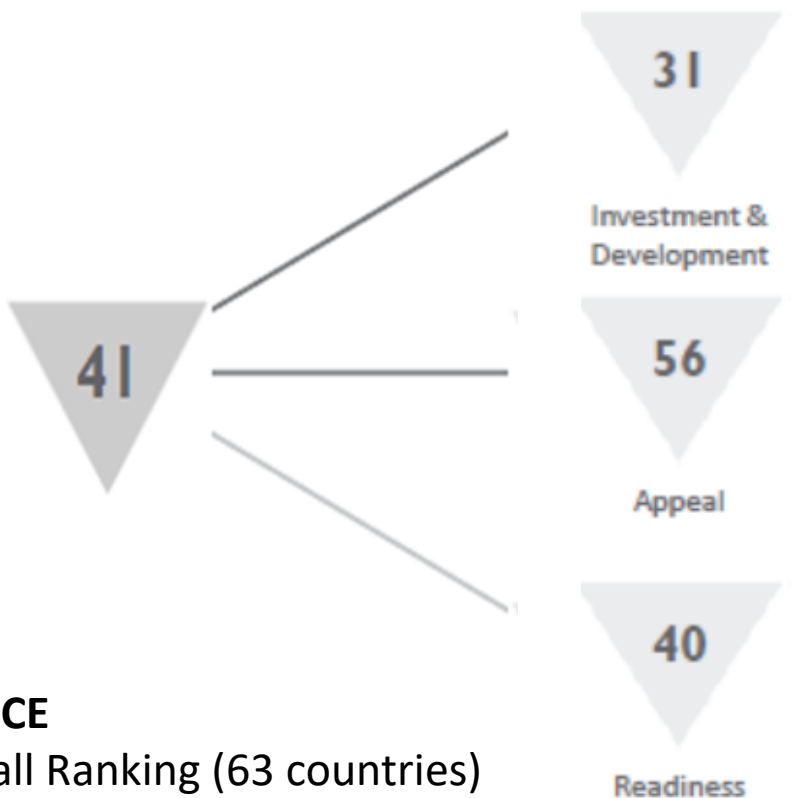
Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στη μετάβαση προς την 4η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0).

Πρόκληση 13

Εμπέδωση της συστημικής διοίκησης για την ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αλυσίδες αξίας.

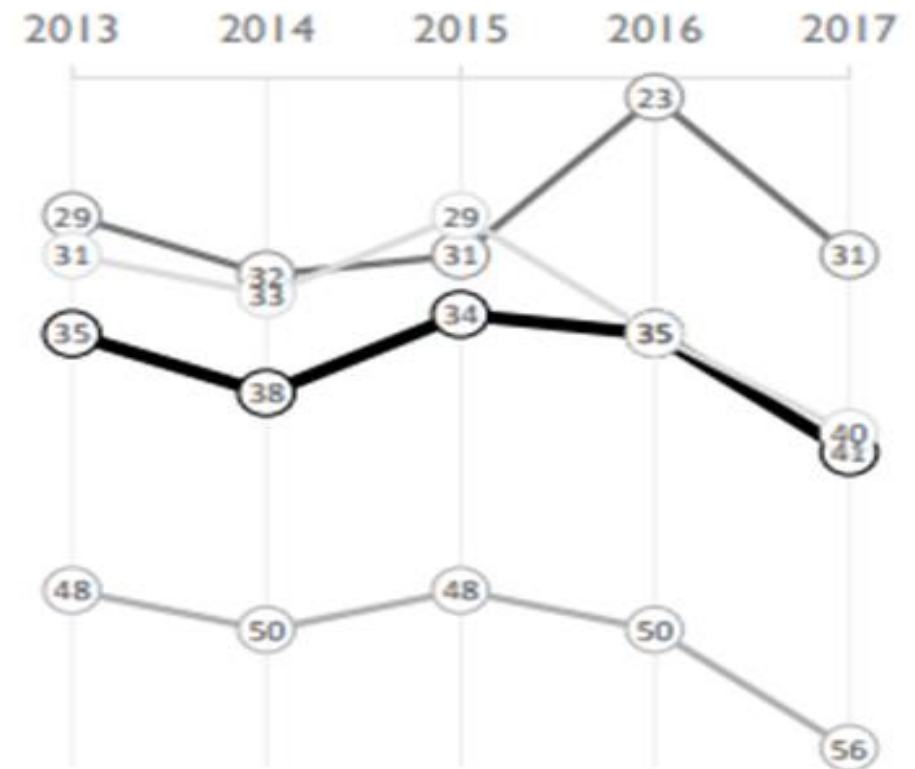
Πρόκληση 10

Για τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι μια άμεσης προτεραιότητας συνεχής διαδικασία



GREECE
Overall Ranking (63 countries)

- Overall
- Investment & Development
- Appeal
- Readiness



The 2017 IMD World Talent ranking

Πρόκληση 10

Για τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι μια άμεσης προτεραιότητας συνεχής διαδικασία

41	Greece	-6				52.33										
Investment & development		T	R	Appeal		T	R	Readiness		T	R					
Pupil-teacher ratio (primary)		^	2	Cost of living		^	18	Skilled labour		^	16					
Pupil-teacher ratio (secondary)		^	1	Remuneration in services prof.			36	Language skills		^	15					
Apprenticeship			54	Effective personal income tax rate			46	Labour force growth			51					
Total public expenditure on education			34	Quality of life			49	Finance Skills			35					
Public expenditure on education (pp)			-	Personal security and private property rights			44	International experience			35					
Female labour force			38	Remuneration of management			25	Competent senior managers			36					
Health infrastructure			50	Attracting & retaining		v	62	Educational system			48					
Employee training		v	62	Worker motivation		v	60	Sciences in schools			45					
				Brain drain		v	57	University education			49					
				Foreign skilled people		v	61	Management education			48					
								Student mobility inbound			26					
<i>The 2017 IMD World Talent ranking</i>													Educational assesment -PISA			40

Πρόκληση 10

Για τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι μια άμεσης προτεραιότητας συνεχής διαδικασία

Το ζήτημα της εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μπει στο επίκεντρο της στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων με στοχευμένες δράσεις στους ακόλουθους τομείς:

- Συστηματοποίηση της ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης ώστε (α) να επικεντρώνεται στην κάλυψη των πραγματικών αναγκών των επιχειρήσεων, (β) να εξειδικεύεται σε κάθε εργαζόμενο (πλάνα καριέρας, διοίκηση ταλέντων κλπ.), και (γ) να είναι συνδεδεμένη με πιστοποίηση.
- Χρήση σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης πέρα από τα παραδοσιακά σεμινάρια (π.χ. on the job training, train the trainers, e-learning).
- Διάθεση ειδικού επιπλέον ποσοστού επί των πόρων που συγκεντρώνονται μέσω των ασφαλιστικών εισφορών για εκπαίδευση σε ψηφιακές δεξιότητες προερχόμενου από δημόσια χρηματοδότηση με πόρους του ΕΠΑΝΕΚ
- Επανεξέταση του θεσμικού πλαισίου χρηματοδότησης της ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης στο πλαίσιο του τριμερούς κοινωνικού διαλόγου

Πρόκληση 11

Αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων των επιχειρήσεων με εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Εφαρμογή Πρακτικών Εργασίας Υψηλής Απόδοσης



Η έλλειψη συστηματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως στις μεσαίου και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, έχει ως συνέπεια τη μη βέλτιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους.

Πρόκληση 11**Αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων των επιχειρήσεων με εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

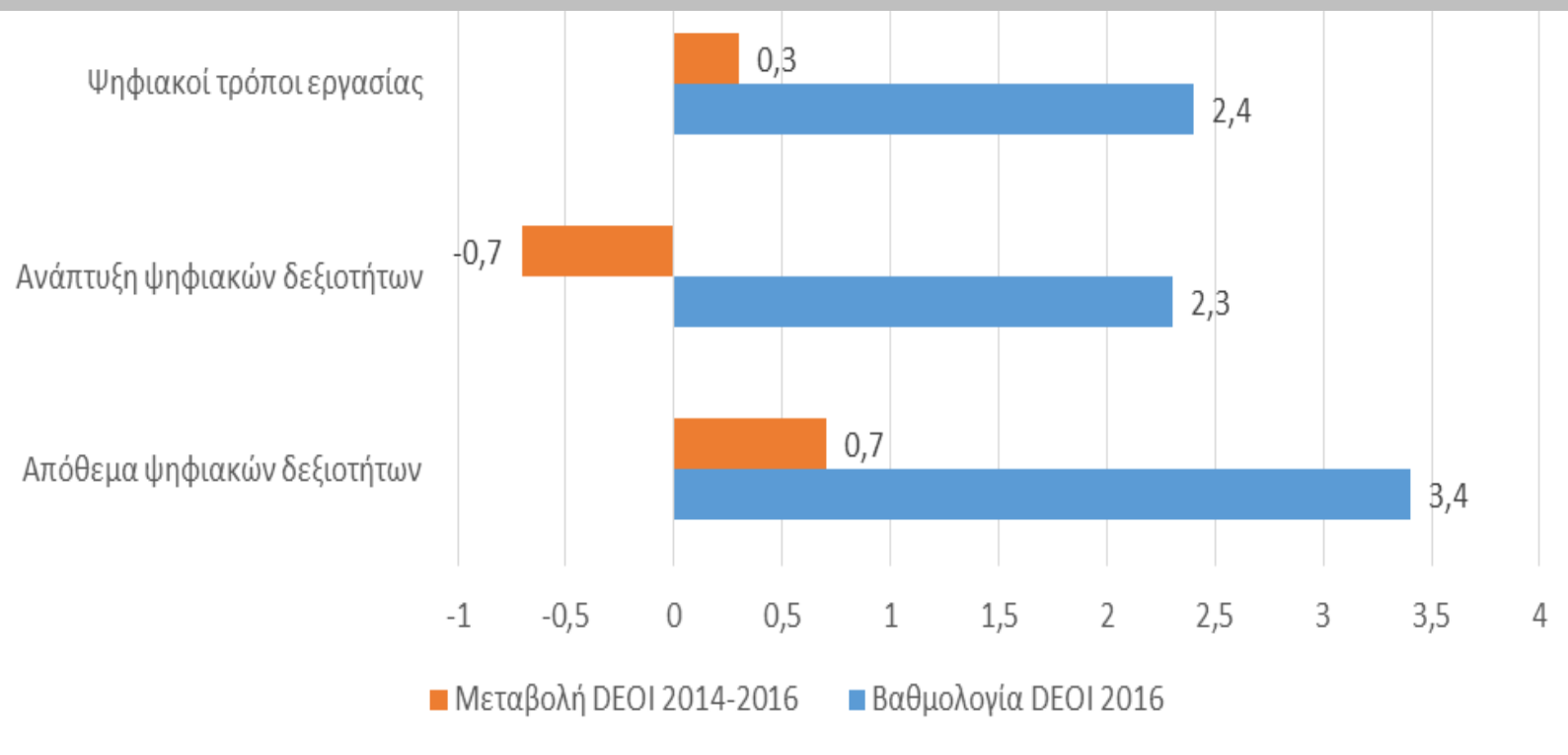
Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ενισχύσουν την αξιοποίηση συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία να προάγουν τη βελτίωση της ποιότητας, την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και τη λειτουργική ευελιξία με έμφαση στα ακόλουθα:

- Ανασχεδιασμός θέσεων και ρόλων στη λογική της αποκέντρωσης και της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων.
- Προσαρμογή των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στο σύγχρονο περιβάλλον.
- Εφαρμογή σύγχρονων και ευέλικτων συστημάτων οργάνωσης εργασίας.
- Σύνδεση αμοιβής με απόδοση.
- Συστηματική εφαρμογή αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων βάσει προσδιορισμένων στόχων.

Πρόκληση 12

Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στην μετάβαση προς την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0)

Ψηφιακές Δεξιότητες στην Ελλάδα



Η υστέρηση της χώρας μας σε απόθεμα και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων καθώς και ψηφιακούς τρόπους εργασίας αποτελεί μία από τις κυριότερες προκλήσεις (και) των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πρόκληση 12**Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στην μετάβαση προς την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0)**

Οι σημερινές τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν με συνεχώς μεγαλύτερη βαρύτητα τη χρήση νέων δεξιοτήτων που αφορούν, πέραν των καθαρά σχετιζόμενων με τις τεχνικές γνώσεις, τις λοιπές μη τεχνικές (soft skills). Η ίδια δηλαδή η τεχνολογία, επιβάλλει αλλαγές στην υλοποίηση του έργου κάθε θέσης εργασίας αλλάζοντας το περιεχόμενο του ρόλου. Οι αλλαγές αυτές, στη σημερινή 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, αφορούν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα εντός της επιχείρησης και παράλληλα επιβάλλουν με εμφατικό τρόπο αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται και επιδρά σε όλη την αλυσίδα αξίας της, προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενοι, περιβάλλον.

Πρόκληση 12

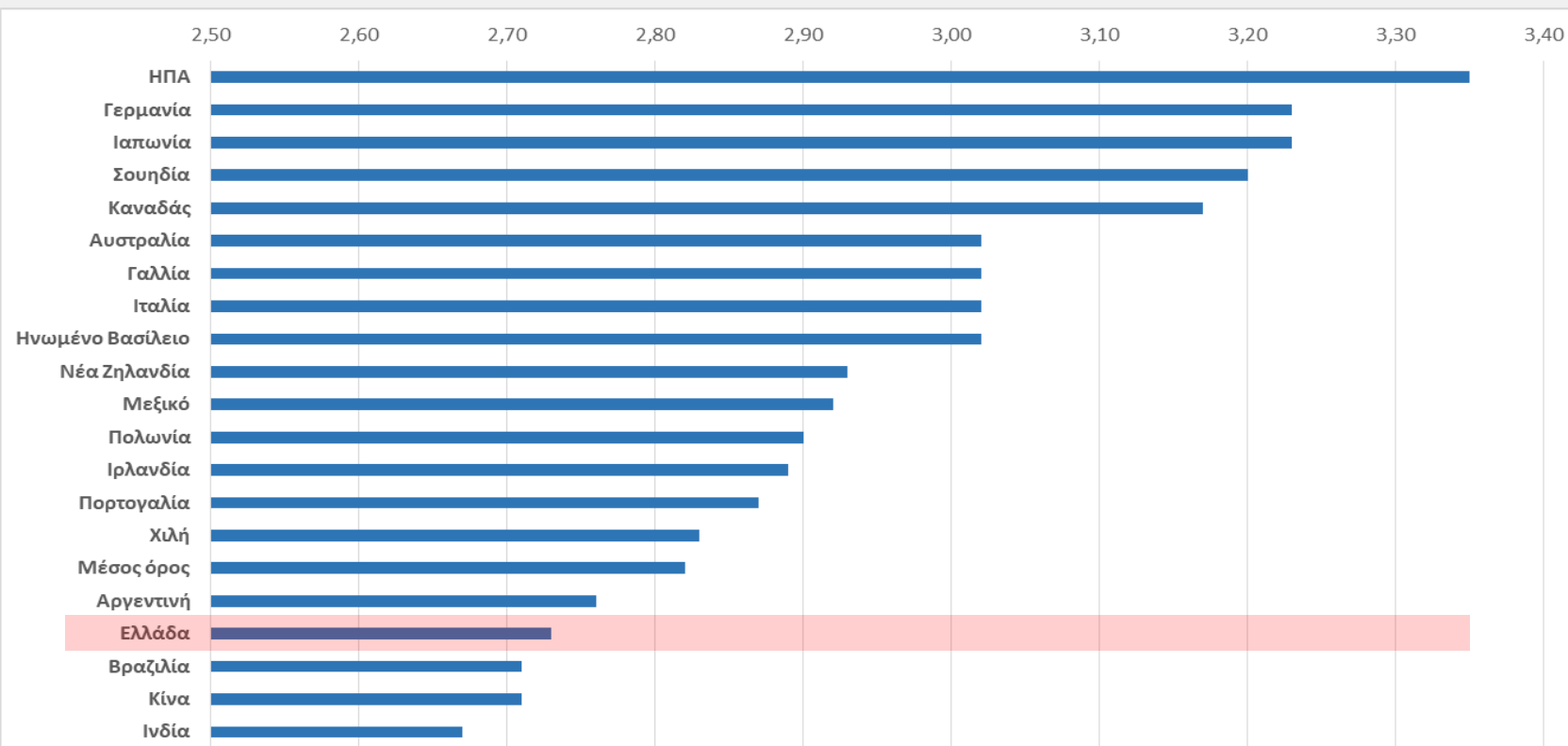
Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στην μετάβαση προς την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0)

- Διασφάλιση της ευθυγράμμισης όλων των συστημάτων πολιτικών, μεθόδων και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό
- Μεγαλύτερη & ουσιαστικότερη συμμετοχή της ΔΑΔ στην ψηφιακή μετάβαση
- Αναπροσαρμογή πολιτικών πρόσληψης, κατάρτισης, μεταφοράς γνώσεων και εργασιακών σχέσεων
- Επικέντρωση στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας από το ανθρώπινο δυναμικό
- Διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων
- Καλλιέργεια κλίματος δέσμευσης εργαζομένων ως σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία αλλαγών
- Διαχείριση αλλαγής, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, επικοινωνία απαραίτητα για την επιτυχή μετάβαση στην ψηφιακή εποχή

Πρόκληση 13

Εμπέδωση της συστημικής διοίκησης για την ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

Ποιότητα συστημάτων επιχειρησιακής διοίκησης



Η ανεπαρκής αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων, συστημάτων και μεθόδων σύγχρονης διοίκησης αποτελεί συγκριτικό μειονέκτημα στην προσπάθεια ενσωμάτωσης στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries

Πρόκληση 13

Εμπέδωση της συστημικής διοίκησης για την ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

Κατηγορία	Σε τι αφορούν	Ενδεικτικά παραδείγματα
Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης	Κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων	Δικαιώματα/διαχείριση μετόχων & εταίρων, Διαφάνεια και αρμοδιότητες Δ.Σ.
	Επιχειρησιακός έλεγχος και αναφορές	Διοίκηση Επιχειρησιακής Απόδοσης
	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Προγράμματα εταιρικής βιωσιμότητας
Λειτουργικά συστήματα	Οργάνωση παραγωγής	Just-in-Time, Λιτή Παραγωγή, Διοίκηση Ποιότητας, MRP
	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Προσέλκυση, κατάρτιση, αξιολόγηση, παροχές
	Διαχείριση πελατειακών σχέσεων	CRM, Loyalty Programs
Πληροφοριακά συστήματα	Υποστήριξη αποφάσεων διοικητικού και στρατηγικού επιπέδου	ERP, Executive Support Systems, HRIS, Business Intelligence
	Διαχείριση πληροφοριών	Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση γνώσης
	Υποστήριξη διαδικασιών	EDI, e-invoicing, WMS, Collaboration tools

Πρόκληση 13

Εμπέδωση της συστημικής διοίκησης για την ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

Είναι απαραίτητο η λογική της συστημικής διοίκησης να ενισχυθεί και να εμπεδωθεί στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις με την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά:

- Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων εταιρικής διακυβέρνησης και συστημάτων διοίκησης επιχειρησιακής απόδοσης ώστε να είναι σαφής η στρατηγική κατεύθυνση και οι διαδικασίες μέτρησης και παρακολούθησης της απόδοσης.
- Αξιοποίηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, όχι μόνο για την αυτοματοποίηση διαδικασιών ρουτίνας, αλλά κυρίως για την υποστήριξη αποφάσεων διοικητικού και στρατηγικού επιπέδου (ERP, HRIS, Business Intelligence).
- Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας (Lean Management, Total Quality Management κλπ.)

Σημεία ιδιαίτερης σημασίας για την αλλαγή

- Η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας στην αποδοχή των νέων συστημάτων διοίκησης
- Η εταιρική κουλτούρα



Η Επιχείρηση ως Κύτταρο Παραγωγής και Αξιοποίησης των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων



Συμμετέχουν/ Συζητούν:

Παναγοπούλου Βαρβάρα - Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος - Επίκουρος Καθηγητής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Παπαχρήστου Αντώνης - Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, HOUSE MARKET ΑΕ (IKEA)

Σταματίου Σωτήρης - Πρόεδρος του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (ΣΔΑΔΕ) και Group Human Resources Director, Ίδρυμα Ωνάση

Σπύρου Νατάσσα - Group HR Director, Όμιλος Furlis

Συντονιστής: Βαζάκας Βασίλης - Σύμβουλος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι μια άμεσης προτεραιότητας συνεχής διαδικασία

- Κατά την γνώμη σας ποιόν γενικό κανόνα πρέπει να ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους;
- *Πέραν αυτού του γενικού κανόνα, σε ποιες κατηγορίες εργαζομένων πρέπει να αναλαμβάνουν ιδιαίτερες δράσεις και γιατί;*
- Από ποιο και μέχρι ποιο σημείο του εργασιακού βίου οφείλουν οι επιχειρήσεις να επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους, και ποιο όφελος εκτιμάτε ότι θα έχουν από την επένδυση αυτή;
- *Ποιο μέρος της ευθύνης πρέπει να αναλαμβάνει ο σύγχρονος εργαζόμενος;*
- Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ποιο συγκριτικό(α) πλεονέκτημα(τα) ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν και πρέπει να παρουσιάσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις σε υποψηφίους από την διεθνή αγορά εργασίας;
- *Τι είδους καριέρα μπορούν να προτείνουν σε αυτούς?*
- Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπορίζονται τις απαραίτητες γνώσεις αναφορικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους;
- *Υπάρχει κατά την γνώμη σας επαρκής σχετική γνώση στο ελληνικό περιβάλλον στους ανάλογους φορείς, συμβουλευτικές εταιρίες, πανεπιστήμια κ.λπ.;*

Αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων των επιχειρήσεων με εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

- Η έμφαση στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων πιστεύετε ότι πρωτίστως πρέπει να είναι εστιασμένη σε θέματα κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, ειδικότητας-επαγγέλματος ή σε κάτι άλλο;
- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να αξιοποιείται και το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, λοιποί συνεργαζόμενοι);
- Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείτε ότι η ΔΑΔ πρέπει να εστιάσει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων εκ των έσω, και σε ποιες στην απόκτηση απαραίτητων δεξιοτήτων μέσω νέας στελέχωσης;
- Η διαφοροποίηση αυτή είναι ζήτημα ειδικότητας/επαγγέλματος ή ιεραρχικού επιπέδου?
- Ποια συστήματα/πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στην χώρα μας καθιστούν αποτελεσματική την λειτουργία διεθνών ομάδων εργαζομένων στο ελληνικό περιβάλλον;
- Αν δεν υπάρχουν με ποιο τρόπο θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την παγκόσμια αγορά οι ελληνικές επιχειρήσεις;
- Εκτιμάτε ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων πρέπει να διαφοροποιούνται ανά ομάδα εργαζομένων όπως αντίστοιχα εφαρμόζεται στο marketing για τους καταναλωτές;
- Αν ναι τότε ποια είναι τα βασικά κριτήρια διαφοροποίησης;

Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στη μετάβαση προς την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0)

- Πιστεύετε ότι η κοινότητα των επικεφαλής/υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να συνεισφέρει στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων;
- *Αν ναι τότε ποιες είναι οι άμεσες ενέργειες που πρέπει να υλοποιήσει;*
- Θεωρείτε ότι η 4^η Βιομηχανική επανάσταση (Industry 4.0) θα αλλάξει την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις και αν ναι σε ποια κατεύθυνση;
- *Αν όντως τις αλλάξει τότε πως θα συμβάλλουν οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις αλλαγές;*
- Πως μπορούν οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού να αναζητήσουν, προσελκύσουν και διατηρήσουν εργαζόμενους με υψηλές ψηφιακές δεξιότητες;
- *Η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων στις ημέρες μας παραμένει αρμοδιότητα των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού ή μεταφέρεται στους παρόχους τεχνολογίας και αντίστοιχου εξοπλισμού;*
- Πως συνδέεται η παγκοσμιοποίηση των αγορών εργασίας και των αντίστοιχων μοντέλων εργασιακών σχέσεων που επικρατούν σε αυτές με τις 'εθνικές' κουλτούρες και τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;
- *Πως θα διαμορφώσουν την εσωτερική επικοινωνία (περιεχόμενο, κανάλια) οι επικεφαλής των επιχειρήσεων;*
- Υπάρχει αναγκαιότητα εξειδικευμένων δράσεων με δημόσια χρηματοδότηση για την προσαρμογή των εργαζομένων στην ψηφιακή εποχή;
- *Αν ναι ποια πρέπει να είναι τα βασικά κριτήρια επιλογής και χρηματοδότησης των δράσεων;*

Εμπέδωση της συστημικής διοίκησης για την ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

- **Ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν στη χρησιμοποίηση συστημάτων διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης;**
- *Θεωρείτε ότι είναι ζήτημα έλλειψης υποδομών σε σχετικά πληροφοριακά συστήματα, έλλειψης στελεχών με κατάλληλες δεξιότητες ή θέμα μοντέλου διοίκησης;*
- **Σε ποιους ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες μπορεί να οφείλεται η μη υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών οργάνωσης της εργασίας;**
- *Ποια είναι η αντίστοιχη εκτίμηση σας για το υφιστάμενο κανονιστικό περιβάλλον της εργατοασφαλιστικής νομοθεσίας;*
- **Ποιες μεθόδους θα πρέπει να υιοθετήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις ώστε να επιλέγουν την κατάλληλη, και να διενεργούν αποτελεσματικά συγκριτική πρότυπη αξιολόγηση (benchmarking) της διοικητικής τους οργάνωσης;**
- *Η αξιολόγηση αυτή εκτιμάτε ότι πρέπει να εστιάζει στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, στο μέγεθος της επιχείρησης ή σε άλλο παράγοντα;*
- **Πόσο αναπτυγμένη είναι κατά την εκτίμηση σας η συστηματική συνεργασία των ελληνικών επιχειρήσεων με επιχειρήσεις, οργανισμούς, πανεπιστήμια εκτός χώρας;**
- *Τι χρειάζεται να γίνει για την περαιτέρω ανάπτυξη σχέσεων μόνιμων συνεργασιών σε διεθνές επίπεδο;*



ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ