



Best Workplaces 2005

**Οι 20 επιχειρήσεις με το
καλύτερο εργασιακό
περιβάλλον στην Ελλάδα**

Δρ. Όλγα Επιτροπάκη

Επίκουρος Καθηγήτρια Οργανωσιακής

Συμπεριφοράς & Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ALBA)





Great Place to Work® Model

Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> • Ανοιχτά κανάλια <u>επικοινωνίας</u> • <u>Ικανότητα</u> διοίκησης ανθρώπινων και μη πόρων • <u>Ήθος</u> και <u>συνέπεια</u> στην επιδίωξη του οράματος 	
Σεβασμός	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Επαγγελματική ανάπτυξη</u> και αναγνώριση • Πνεύμα <u>συνεργασίας</u> • <u>Ενδιαφέρον</u> για τον εργαζόμενο ως άνθρωπο 	
Δικαιοσύνη	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Δικαιοσύνη</u> σε αμοιβές και παροχές • <u>Αξιοκρατία</u> σε προσλήψεις και προαγωγές • <u>Έλλειψη διακρίσεων</u> 	
Περηφάνια	<ul style="list-style-type: none"> • Για την <u>ατομική εργασία</u> • Για το έργο της <u>ομάδας</u> • Για τα <u>προϊόντα του οργανισμού</u> και τη <u>θέση του στην κοινωνία</u> 	
Συντροφικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα να είναι κανείς <u>ο εαυτός του</u> • <u>Φιλική</u> ατμόσφαιρα • Αίσθημα <u>«οικογένειας»</u> 	



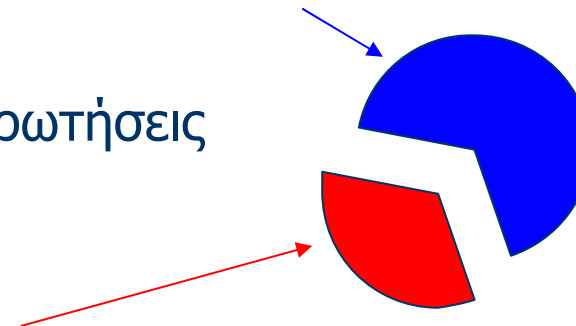
BEST WORKPLACES IN EUROPE 2005





Μεθοδολογία

- ◆ Προσέγγιση με επίκεντρο τον εργαζόμενο
- ◆ **Ερωτηματολόγιο εργαζομένων** που αντιστοιχεί στα 2/3 της βαθμολογίας, με βάση:
 - Τις απαντήσεις των εργαζομένων σε 58 ερωτήσεις
 - Τα σχόλια των εργαζομένων
- ◆ **Ερωτηματολόγιο HR** που αντιστοιχεί στο 1/3 της βαθμολογίας, με βάση απαντήσεις σε:
 - CA-1: Δημογραφικά και άλλα αντικειμενικά στοιχεία
 - CA-2: Ανοιχτές ερωτήσεις
 - Ενημερωτικό υλικό: εγχειρίδια προσωπικού, κώδικας λειτουργίας, «Οι αρχές μας», εταιρικά videos κτλ.





Η δημιουργία της λίστας

ΦΑΣΗ I

Ανακοίνωση από την
Καθημερινή

3000 Προσκλήσεις
από το GPTW
Institute Hellas

Συμμετοχή
49 επιχειρήσεων

ΦΑΣΗ II

Αποστολή 6424
ερωτηματολογίων
(Τυχαία επιλεγμένο
δείγμα εργαζομένων)

Επιστροφή 4199
ερωτηματολογίων

Συμπλήρωση
Culture Audit

ΦΑΣΗ III

Αξιολόγηση
ερωτηματολογίων
στη Δανία από
Oxford Research

Αξιολόγηση Culture
Audit από το ALBA

**20 Best
Workplaces**

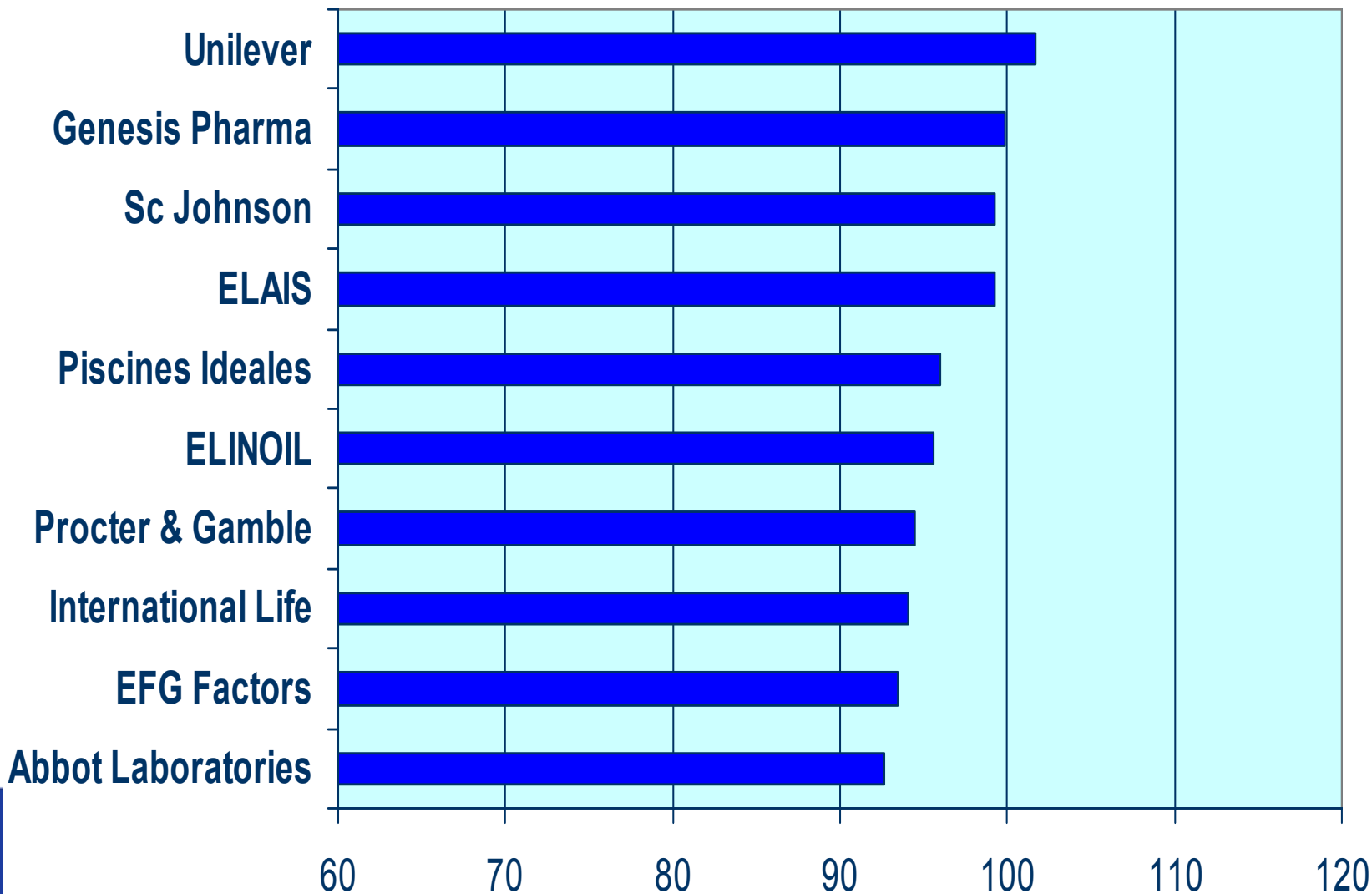


The 20 Best Workplaces 2005

- 1. Unilever Hellas**
- 2. ΕΛΑΙΣ**
- 3. Sc Johnson Hellas**
- 4. Procter & Gamble**
- 5. Genesis Pharma**
- 6. Abbot Laboratories**
- 7. International Life**
- 8. Tasty Foods**
- 9. ΕΛΙΝΟΙΑ**
- 10. L'Oreal**
- 11. EAB**
- 12. Citibank**
- 13. Coca-Cola**
- 14. Piscines Ideales**
- 15. Τράπεζα Κύπρου**
- 16. EMA**
- 17. Exodus**
- 18. Johnson Diversey**
- 19. EFG Factors**
- 20. Ε.ΠΟ.Μ**

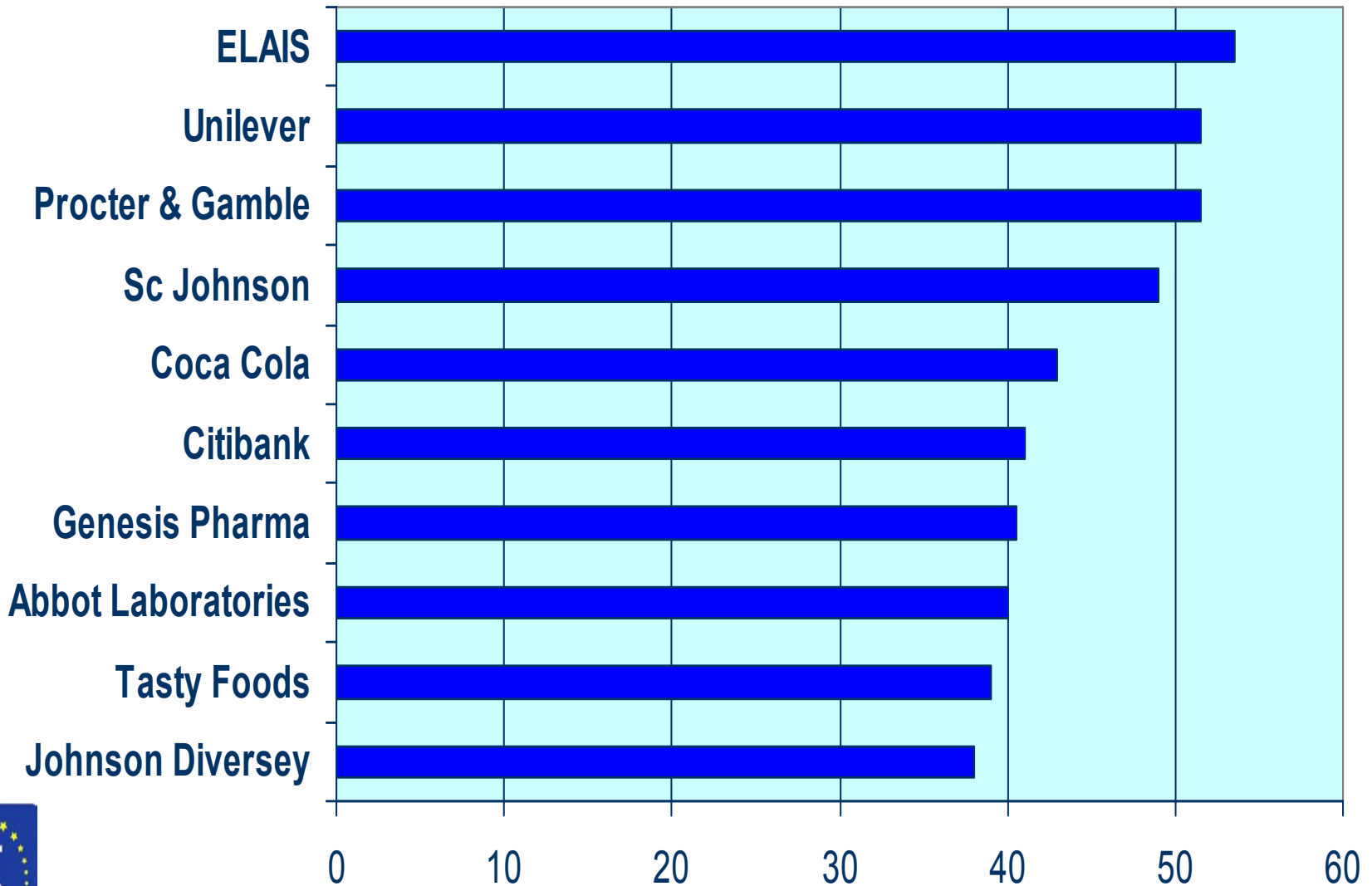


Οι πρώτες στο GPW[©] Trust Index





Οι πρώτες στο Culture audit





Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτές τις 20 εταιρίες;



Αξιοπιστία



- ◆ Επικοινωνία
- ◆ Ικανότητα διοίκησης
- ◆ Ήθος και συνέπεια στην επιδίωξη του οράματος



Παραδείγματα πρακτικών

- ♦ Τα συστήματα καινοτόμων προτάσεων της ΕΛΑΙΣ, της Coca-Cola, της Τράπεζας Κύπρου, της EXODUS (F.I.S.H.) και της EAB καθώς και τα Exit interviews της ΕΛΙΝΟΙΑ
- ♦ Ο employees' communication manager της Procter & Gamble
- ♦ Η διατμηματική συνάντηση COBRA της Coca-Cola καθώς και οι συναντήσεις brainstorming της Τράπεζα Κύπρου με συμμετοχή εργαζομένων απ' όλα τα επίπεδα
- ♦ Οι τακτικές συναντήσεις όλων των εργαζόμενων με το Γενικό Διευθυντή της Sc Johnson
- ♦ Η άμεση επικοινωνία του Γενικού Διευθυντή με τους εργαζόμενους ("management by wandering around") της Genesis Pharma και της Johnson Diversey (morning coffee)
- ♦ Οι ειδικές εκδηλώσεις επικοινωνίας π.χ. τα «Mamaca's events» της ΕΛΑΙΣ
- ♦ Οι πολιτικές ανοιχτών θυρών και οι έρευνες ικανοποίησης προσωπικού που υπάρχουν και στις 20 εταιρίες



- ◆ Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ◆ Ομαδικό πνεύμα
- ◆ Ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο ως άνθρωπο



Παραδείγματα πρακτικών

- ◆ Το σύστημα coaching της ΕΛΑΙΣ, το mentoring της Tasty, της Exodus και της Τράπεζας Κύπρου καθώς και τα peer advisor και buddy προγράμματα της Sc Johnson
- ◆ Η δημιουργία ατομικών πλάνων ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους της Τράπεζας Κύπρου, της ΕΛΑΙΣ, της Unilever και της Procter & Gamble
- ◆ Το Management appraisal και Talent Development σύστημα της L'Oréal
- ◆ Το ενδο-εταιρικό κέντρο εκπαίδευσης της ΕΛΑΙΣ («ΑΘΗΝΑ») καθώς και το Online Performance Learning Tool της Sc Johnson



Παραδείγματα πρακτικών

- ◆ Η πρωτοβουλία της Piscines Ideales να στηρίξει οικονομικά εργαζόμενους να ανεξαρτητοποιηθούν και να γίνουν οι ίδιοι επιχειρηματίες
- ◆ Τα δωμάτια χαλάρωσης και παροχών μασάζ, yoga και pilates για τους υπαλλήλους της Sc Johnson καθώς και οι πρωτοβουλίες flexi-time της L'Oreal
- ◆ Η ετήσια γενική ιατρική εξέταση σε όλο το προσωπικό και τις οικογένειες τους (check-up day) της Citibank
- ◆ Βραβεία για την αναγνώριση της καλής δουλειάς και της παραπάνω προσπάθειας που υπάρχουν και στις 20 σχεδόν εταιρίες
- ◆ Επίδομα σε γονείς παιδιών με ειδικές ανάγκες από τη Unilever



Παραδείγματα πρακτικών

- ◆ Η παροχή υποτροφιών στα παιδιά εργαζομένων που μπαίνουν στο πανεπιστήμιο από τη Unilever και την Abbot
- ◆ Η παροχή σχολικού υλικού της UNICEF στα παιδιά των εργαζομένων από την EMA
- ◆ Οι τράπεζες αίματος που υπάρχουν στις περισσότερες από τις 20
- ◆ Το PG Alumni της Procter & Gamble
- ◆ Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα καριέρας για τα παιδιά των εργαζομένων της Unilever



- ◆ Δικαιοσύνη σε αμοιβές/παροχές
- ◆ Αξιοκρατία
- ◆ Έλλειψη διακρίσεων



Παραδείγματα πρακτικών

- ◆ Τα Profit sharing συστήματα της ΕΛΑΙΣ και της Sc Johnson
- ◆ Το πρόγραμμα Sharepower της Tasty και το Stock purchase plan της Citibank
- ◆ Τα ειδικά χρηματικά βραβεία (special cash awards) για όλους τους εργαζόμενους που ξεπερνούν τους στόχους απόδοσης (3-20% του μισθού) της ΕΛΑΙΣ
- ◆ Τα συνταξιοδοτικά προγράμματα για όλους τους εργαζόμενους της ΕΛΑΙΣ, της Sc Johnson καθώς και της L'Oreal
- ◆ Σαφής στόχος αύξησης του ποσοστού των γυναικών (50%) στην Exodus



Περηφάνια



- ◆ Για την ατομική εργασία
- ◆ Για το έργο της ομάδας
- ◆ Για τα προϊόντα της επιχείρησης και τη φήμη της στην αγορά



Σχόλια εργαζομένων

- ♦ «Εξαιρετική εταιρική κουλτούρα. Ταχύτητα- αλλαγή- ευελιξία σε ασύλληπτα υψηλό βαθμό. Δε βαριέσαι ποτέ. Φοβερό ΠΑΘΟΣ. Έχω δουλέψει και σε άλλες πολυεθνικές αλλά δεν υπάρχει καμία μα καμία σχέση»

Εργαζόμενος της L'Oreal

- ♦ «Η φύση της εργασίας και ο σκοπός για τον οποίο δημιουργήθηκε η EAB την κάνουν μοναδική στη χώρα μας. Το αίσθημα υπερηφάνειας είναι διάχυτο σε όλους μας»

Εργαζόμενος της EAB



Συντροφικότητα



- ◆ Δυνατότητα να είσαι ο εαυτός σου
- ◆ Φιλική ατμόσφαιρα
- ◆ Αίσθημα «οικογένειας»



Παραδείγματα πρακτικών

- ◆ Οι ομάδες ποδοσφαίρου και ιστιοπλοΐας της Procter & Gamble
- ◆ Οι Επιτροπές Κοινωνικών και Αθλητικών Δραστηριοτήτων της Τράπεζας Κύπρου
- ◆ Το Citibank Club καθώς και το J Club της Sc Johnson
- ◆ Η διοργάνωση εκδρομών σε εσωτερικό και εξωτερικό για τους εργαζόμενους (και τις οικογένειες τους) της Unilever
- ◆ Η διοργάνωση ταξιδιού στην Πορτογαλία για την παρακολούθηση του τελικού του EURO από την ΕΠΟΜ
- ◆ Το βραβείο για τον καλύτερο συνάδελφο στην ΕΛΑΙΣ
- ◆ Η εθελοντική ομάδα «ΑΛΥΣΟΣ» της Coca-Cola



Σχόλια εργαζομένων

- ◆ «Όσο και αν μας πιέζει η δουλειά, πάντα θα βρούμε χρόνο να μιλήσουμε μεταξύ μας, να χαλαρώσουμε, να αστεϊευτούμε. Η διοίκηση το επικροτεί και χαίρεται να το βλέπει. Συμμετέχει κι αυτή»

Εργαζόμενος της Unilever

- ◆ «Το κλίμα συναδελφικότητας είναι έντονο και νιώθεις φιλικά και ζεστά ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους. Το προσωπικό παροτρύνεται να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δεν εγκαταλείπεται αν κάποια φορά γίνουν λάθη. Θα ήθελα στ' αλήθεια να παραμείνω εδώ μέχρι τη σύνταξη»

Εργαζόμενος της Ε.Π.Ο.Μ.



Εμπιστοσύνη και συνεργασία: Α και Ω





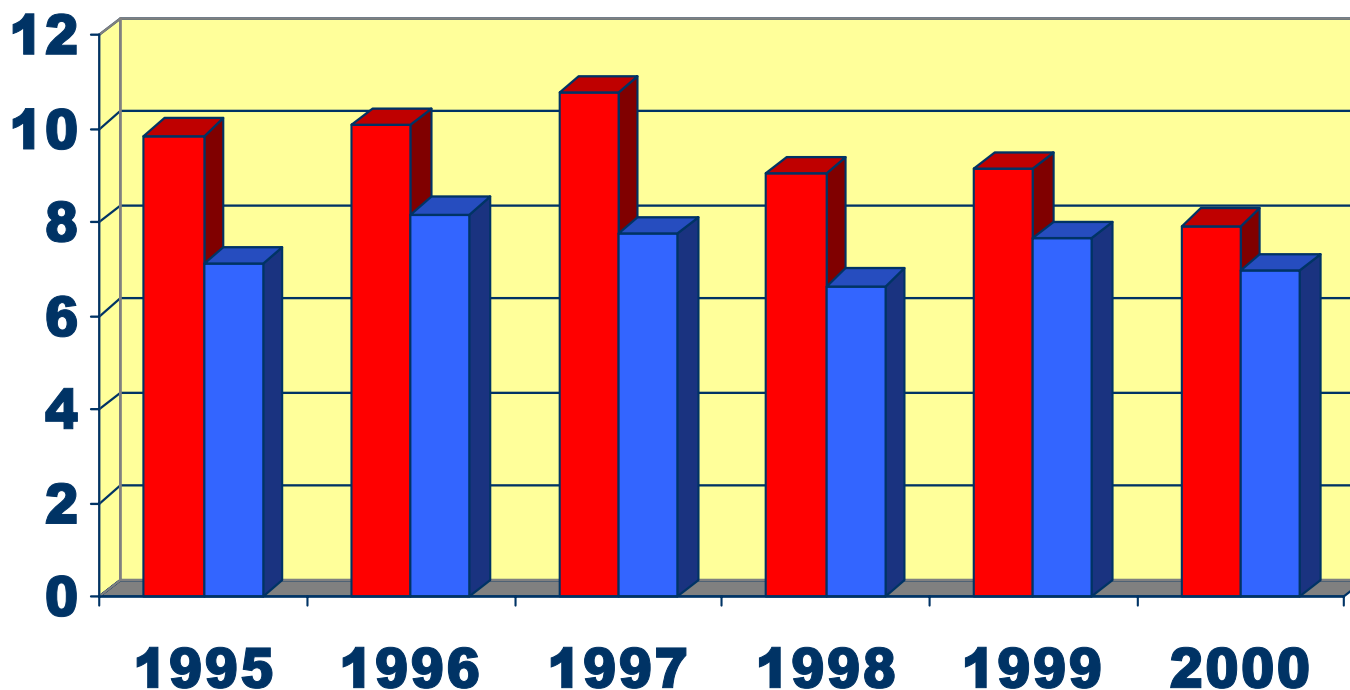
Κοινά σημεία

- ◆ Κοινά χαρακτηριστικά όλων των εταιριών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον αποτελούν:
 - Η κουλτούρα αμοιβαίας προσφοράς και ευθυγράμμισης προσδοκιών εργαζομένων-εταιρίας => Ισχυρό και δίκαιο «ψυχολογικό συμβόλαιο»
 - Η ισχυρή δέσμευση από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης και νοοτροπία «ηγεσίας που υπηρετεί» (servant leadership)
 - Η αρμονική συνεργασία μεταξύ ανώτατης διοίκησης και τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
 - Προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καθοριστικού παράγοντα για οικονομική ευμάρεια



Επιχειρησιακά οφέλη

Return on Assets (ROA)



■ 100 Best Workplaces ■ 100 Συγκρίσιμες εταιρίες

Source: Fulmer et al., 2003



Αντί επιλόγου...

- ♦ Τρεις ήδη βραβεύσεις και ίδρυση του Great Place to Work Institute Hellas => εγγύηση για τη μελλοντική πορεία του διαγωνισμού.

Θυμηθείτε:

- ♦ Η βράβευση των «100 Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον» στην Κοπεγχάγη στις 27 Απριλίου.