



◀ Η βράβευση των εταιρειών στα People Excellence Awards που διοργάνωσε η KPMG έγινε τον Απρίλιο, σε ένα full online event.

FUTURE OF WORK

ΒΕΡΩΝΗ ΠΑΠΑΤΖΗΜΟΥ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, KPMG ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ψηφιακή κουλτούρα ψηλά στην ατζέντα των CEOs

Σε μια εποχή καταγιστικών αλλαγών στην αγορά εργασίας, τα People Excellence Awards που διοργάνωσε η KPMG, ανέδειξαν τον στρατηγικό ρόλο του τομέα ανθρώπινου δυναμικού και η Βερόνη Παπατζήμου μιλά για τον πρωταγωνιστικό του ρόλο στην επιχειρηματική δραστηριότητα. **ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΠΑΡΕΤΖΟΓΛΟΥ**

▶ **ΜΕ ΜΕΓΑΛΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ** στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, η Βερόνη Παπατζήμου, είναι ιδανικός συνομιλητής για να μάθουμε όλα όσα απαιτεί η υποστήριξη των εταιρειών για τη βελτίωση της απόδοσής τους, την επίτευξη των στόχων τους και την ευθυγράμμιση τους με τη στρατηγική της εταιρείας. Ιθύνων νους πίσω από τα People Excellence Awards, μιλάει στο Fortune για τις αλλαγές που συντελούνται και τις πρωτοβουλίες που αναδείχτηκαν, στο πλαίσιο του θεσμού που δείχνει τις νέες τάσεις και τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Κυρία Παπατζήμου, δώστε μας τη μεγάλη εικόνα των αλλαγών που συντελούνται, με αφορμή την βράβευση των εταιρειών που αναδείχτηκαν το 2021.

Η πρωτοβουλία αυτή ξεκίνησε να σχεδιάζεται το 2019, ενώ η υλοποίησή της ολοκληρώθηκε εντός του 2020. Εν τέλει τον Απρίλιο του 2021 προχωρήσαμε στη βράβευση των εταιρειών, οι οποίες αναγνωρίζονται από τους «ανταγωνιστές» τους ότι πρωτοπορούν στον κλάδο τους σε συγκεκριμένες θεματικές ενότητες βράβευσης. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον εργασίας αλλάζει δραματικά: αυστηρά υγειονομικά πρότοκολλα επιβάλλονται σε όλους τους κλάδους, ώστε να προστατεύεται η υγεία όσων συναλλάσσονται, των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Παράλληλα, η τηλεργασία γίνεται ο κύριος

και έχουν αναπτύξει την κουλτούρα της εξ αποστάσεως απασχόλησης με επιτυχία. Με το καθεστώς της τηλεργασίας να επικρατεί, οι εταιρείες προσπαθούν να προσαρμόσουν τις πολιτικές και διαδικασίες που ακολουθούν με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, ώστε ο εργαζόμενος να λαμβάνει εξατομικευμένες, κατά το δυνατόν, υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό αναδεικνύεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση των εταιρειών, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. **Τα People Excellence Awards αποτελούν μια νέα προσέγγιση του πετυχημένου θεσμού των «Βραβείων Ανθρώπινου**

της διαχείρισης των ανθρώπων και την κουλτούρα της κοινωνίας. Αφουγκραστήκαμε λοιπόν όλες τις παραμέτρους και το 2018 σχεδιάσαμε μία νέα και πιο καινοτόμα διαδικασία, η οποία θα αντικατοπτρίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εξελίξεις στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού και του management εν γένει. Η πρώτη σημαντική αλλαγή αφορά στην ηλεκτρονική διεξαγωγή όλης της διαδικασίας ανάδειξης των εταιρειών προς βράβευση. Η δεύτερη αλλαγή αφορά στις θεματικές ενότητες βράβευσης, οι οποίες διαφοροποιούνται κάθε χρόνο, σύμφωνα με τις παγκόσμιες τάσεις στο HR. Στόχευσή μας είναι να

παροτρύνουμε έμμεσα τις εταιρείες να προχωρούν σε νέες προσεγγίσεις ενδυναμώνοντας την μεταξύ τους άμιλλα. Η τρίτη αλλαγή εισάγει εκτός από την Επιτροπή Θεσμικών, η οποία προϋπήρχε και εποπτεύει την όλη διαδικασία των People Excellence Awards, και τη Συμβουλευτική Επιτροπή, αποτελούμενη από υψηλόβαθμα στελέχη ελληνικών και πολυεθνικών εταιρειών, η οποία λειτουργεί ως σύμβουλος της ομάδας της KPMG για την επιλογή της ετήσιας θεματολογίας.

Η τέταρτη αλλαγή αφορά στην κατάρτιση του καταλόγου των υποψήφιων εταιρειών για την ανάδειξη των πιο αξιόλογων πρωτοβουλιών. Περιλαμβάνει όλες τις εταιρείες με τζίρο άνω των 50 εκατ. ευρώ που είναι οικονομικά εύρωστες την τελευταία τριετία και κατηγοριοποιούνται σε εννέα κλάδους. Στην πέμπτη αλλαγή, οι επικεφαλής των εταιρειών των εννέα κλάδων καλούνται να υποδείξουν τις εταιρείες που θεωρούν ότι διακρίνονται για τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες στον κλάδο τους και πρωτοπορούν. Η έκτη αλλαγή στοχεύει στην ανάδειξη της σύνδεσης της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού με τη διοικητική ομάδα της εταιρείας. Για το λόγο αυτό έχουμε επιλέξει στην τελική φάση ψηφοφορίας να συμμετέχουν και οι CEO των εταιρειών, για να αναδείξουν τις καλύτερες πρωτοβουλίες ανά θεματική περιοχή ανεξαρτήτως κλάδου.

«ΤΑ PEOPLE EXCELLENCE AWARDS ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΔΙΕΥΡΥΝΟΥΝ ΤΟΥΣ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΚΝΟΥΝ ΤΟ HR ΩΣ BUSINESS PARTNER».

τρόπος παροχής υπηρεσιών, όπου είναι εφικτό, αρκετοί εργαζόμενοι επιλέγουν να εργάζονται από εξοχικές κατοικίες ή από τον τόπο καταγωγής τους, ώστε οι ίδιοι αισθάνονται πιο ασφαλείς. Εργαζόμενοι με παιδιά, την περίοδο που τα σχολεία ήταν κλειστά, προσπαθούν με δυσκολία να ισορροπήσουν ανάμεσα στο ρόλο του εργαζόμενου και του γονέα. Στα δεδομένα αυτά, οι εταιρείες καταβάλλουν προσπάθεια να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εργαζομένων τους, επιδεικνύοντας ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ιδίως όσες είναι εξοικειωμέ-

Δυναμικού». Πώς διαφοροποιούνται από τον προηγούμενο θεσμό και ποιος είναι ο στόχος της πρωτοβουλίας; Από το 2002 και για 15 χρόνια τα "HR Awards" της KPMG αποτελούσαν σημείο αναφοράς στην κοινότητα του ανθρώπινου δυναμικού, γνωστά για την ποιότητα των πρωτοβουλιών που αναδεικνύονταν μέσα από αυτά. Τα χρόνια που ακολούθησαν έφεραν σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο. Ο «μετασχηματισμός» των βραβείων διέπεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και τις αλλαγές που αφορούν στην αντίληψη

BIG NUMBER

50 ΕΚΑΤ.

ευρώ είναι ο τζίρος που πρέπει να έχει μια εταιρεία για να είναι υποψήφια στα People Excellence Awards.

Για την ανάδειξη των επιχειρήσεων επελέγησαν τρεις κατηγορίες βράβευσης. Με ποια κριτήρια επελέγησαν οι συγκεκριμένες κατηγορίες και ποιος είναι ο ρόλος των Επιτροπών στην διαδικασία αξιολόγησης;

Η επιλογή των πρωτοβουλιών εστιάζουν στον παλμό της αγοράς και τις εξελίξεις με τις οποίες έρχονται αντιμετώπιση οι σύγχρονες επιχειρήσεις και τις τάσεις στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Τα People Excellence Awards διαμορφώνουν νέα αντίληψη για το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης, διευρύνουν τους ορίζοντες επηρεάζοντας την «ατζέντα» των στελεχών HR και αναδεικνύουν το HR ως Business Partner.

Η Επιτροπή των Θεσμικών είναι επιφορτισμένη να εγκρίνει την αρχική λίστα των προτεινόμενων προς ψήφιση

δεν θα είχε την ίδια αξία χωρίς τη συνεισφορά τους. **Υπήρξαν ευρήματα που φέτος σας έκαναν εντύπωση και ποια είναι τα συμπεράσματα που πιθανόν προδιαγράφουν νέες τάσεις στο HR;** Θα συνοψίσω στα εξής: όλες οι πρωτοβουλίες έχουν έναν μακροχρόνιο ορίζοντα στόχευσης και σχεδιάστηκαν για να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες, καταδεικνύοντας ότι κάποιες εταιρείες αντιμετωπίζουν τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού στρατηγικά. Το “employer branding” είναι μία από τις προτεραιότητες των εταιρειών, οι οποίες κάνουν έναν

προγράμματα ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Έμφαση δίνεται επίσης στις ψηφιακές δεξιότητες και στην ενίσχυση τους σε όλα τα επίπεδα. Αξιοποιούν τις δυνατότητες που δίνει η τεχνολογία και επιδιώκουν την αντίστοιχη ανταπόκριση των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Οι ομάδες Ανθρώπινου Δυναμικού καταβάλλουν προσπάθεια να είναι όσο πιο κοντά στις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες και τους εργαζομένους ώστε να κατανοούν καλύτερα τις ιδιαιτερότητές τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Τέλος, οι εταιρείες μετρούν το αποτέλεσμα των ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού υιοθετώντας δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της κάθε πρωτοβουλίας.

Ποια είναι η μεγαλύτερη πρόκληση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και πόσο αλλάζει τον ρόλο του επικεφαλής HR ο ψηφιακός μετασχηματισμός;

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μετεξελίσσεται και αλλάζει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Δεν περιορίζεται στις διαχειριστικές του λειτουργίες, αλλά συνεισφέρει πιο ουσιαστικά στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι διοικήσεις των εταιρειών δεν αντιμετωπίζουν πλέον τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού ως απλά εκτελεστικά όργανα, αλλά ως διαμορφωτές της στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, συμβατή με τις στρατηγικές προτεραιότη-

«ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΕΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΠΛΕΟΝ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΑΠΛΑ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ, ΑΛΛΑ ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΣΥΜΒΑΤΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ».

εταιρειών, τη διαδικασία στο σύνολό της και προτείνει αλλαγές ή επισημαίνει σημεία προς βελτίωση, εφ' όσον το κρίνει σκόπιμο. Επικυρώνει τις προτεινόμενες από τη Συμβουλευτική Επιτροπή κατηγορίες βράβευσης. Αξιολογούν ανώνυμα το υλικό των εταιρειών που αναδείχθηκαν κατά την ψηφοφορία από τα στελέχη HR, ζητούν πρόσθετα στοιχεία εάν το κρίνουν απαραίτητο και τελικά αποφασίζουν εάν μία πρωτοβουλία θα βραβευτεί ή όχι.

Η Συμβουλευτική Επιτροπή μεταφέρει τη γνώση από τη λειτουργία της τοπικής αγοράς και συμβάλλει στη δημιουργία θεματολογίας συμβατής με την ελληνική πραγματικότητα. Με τη συμμετοχή τους συμβάλλουν στην εξέλιξη του ρόλου του HR στην ελληνική αγορά. Ο ρόλος των δύο επιτροπών είναι εξαιρετικά σημαντικός και ο θεσμός

αγώνα δρόμου για να αναδείξουν μέσα και έξω από την εταιρεία τους τι παρέχουν στους εργαζομένους για να τους βοηθήσουν να είναι αποτελεσματικοί και παραγωγικοί στο έργο τους, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζουν τη μακροχρόνια παραμονή του ταλέντου τους. Οι εταιρείες αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της δέσμευσης των εργαζομένων τους και για το λόγο αυτό παρακολουθούν την εξέλιξη του δείκτη και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ενίσχυσης του. Είναι εμφανές ότι όλες οι εταιρείες εστιάζουν όλο και περισσότερο σε θέματα ευεξίας, καθώς και σε



τες της εταιρείας. Θέλουν να ηγούνται των θεμάτων που αφορούν στην αναγνώριση, στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των ταλέντων μέσα στην επιχείρηση. Να προτείνουν πρωτοβουλίες που θα βοηθήσουν την εταιρεία να γίνει επιθυμητός εργοδότης, ώστε να προσελκύουν στελέχη υψηλού επιπέδου. Η εμπειρία του εργαζομένου αποκτά ανάλογη σημασία με αυτή της εμπειρίας του πελάτη και αναμένεται να δοθεί ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των εξατομικευμένων αναγκών των εργαζομένων. Ο ρόλος του επικεφαλής της μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη

βαρύτητα στο να προτείνει, προωθεί και να ηγείται αλλαγών. Η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού να υποβάλλει απολογιστικές εκθέσεις στη διοίκηση, αποτιμώντας την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών της, καθώς και να θέτει στόχους βελτίωσης. Τα τόσο διαφορετικά στοιχεία που καλείται να διαχειριστεί ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν στη δημιουργία νέων ρόλων μέσα στην εταιρεία (ενδεικτικά Branding and Engagement Manager, Culture Manager, HR Analytics Manager, Chief Diversity Officer). **Ποια είναι η δική σας επιβρά-**

βευση ως KPMG μέσα από τον θεσμό αυτό;

Το ρόλο του συμβούλου τον αντιλαμβάνομαι ως διττό. Να υλοποιεί τα έργα που αναλαμβάνει αποτελεσματικά, χωρίς συμβιβασμό στην ποιότητα, αλλά και να δημιουργεί καινούργιους δρόμους στον τομέα που δραστηριοποιείται. Θεωρώ υποχρέωση μας να οδηγούμε τις εξελίξεις, να ενημερώνουμε την κοινότητα για τις νέες τάσεις και τα αποτελέσματα που παράγονται, να συμβάλλουμε ώστε να γίνονται γνωστές κάποιες καλές πρακτικές και να παροτρύνουμε άμεσα ή έμμεσα της εταιρείες να τις υιοθετήσουν.

▲
Η Βερώνη Παπατζήμου
Γενική Διευθύντρια
Συμβουλευτικών
Υπηρεσιών
Ανθρώπινου
Δυναμικού, KPMG
στην Ελλάδα.