

Ζωτικό στοιχείο της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας

Η στρατηγική μας για τους ανθρώπους μας

Η ανάπτυξη των ανθρώπων μας αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα και δέσμευσή μας. Εστιάζουμε στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων μας, υιοθετώντας μια μακροπρόθεσμη οπτική.

Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία που σχεδιάζεται για να ενισχύει τις ικανότητες και τις δεξιότητες, επιδιώκοντας να βελτιστοποιήσει την απόδοσή τους στα τρέχοντα καθήκοντά τους, αλλά και να ενισχύσει τις δυνατότητές τους να χτίσουν μια επιτυχημένη καριέρα στην εταιρεία μας.

Κεντρικό στοιχείο της διαδικασίας ανάπτυξης των ανθρώπων μας αποτελεί το Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης (IDP). Ένα εργαλείο που δεν περιλαμβάνει μόνο παραδοσιακή εκπαίδευση, αλλά και εκπαίδευση στην εργασία αυτή καθαυτή, καθοδήγηση, e-learning και ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων απαραίτητων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας. Παράλληλα, μέσω της συμμετοχής σε διάφορα διατμηματικά προγράμματα και ομάδες εργασίας, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, οι εργαζόμενοι μας γνωρίζουν καλύτερα την εταιρεία, και αναπτύσσονται ευρύτερα. Από την πρόσληψη, για κάθε εργαζόμενο υπάρχει Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης, που βασίζεται στις ανάγκες ανάπτυξής του και ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της εταιρείας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της σταδιοδρομίας των ανθρώπων μας μάς δίνει τη δυνατότητα να ενισχύουμε τα ταλέντα τους, να μεγιστοποιούμε τις δυνατότητές τους στην εταιρεία, και να αξιοποιούμε στο μέγιστο τις ικανότητές τους μακροπρόθεσμα. Η ανάθεση νέων ευθυνών και προκλήσεων βοηθά τους εργαζομένους μας να διευρύνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους δεξιότητες.

Πρόοδος σε μια δύσκολη χρονιά

Στο τέλος του 2010 απασχολούσαμε συνολικά 1,318 εργαζομένους. Στη διάρκεια του έτους προσελήφθησαν 24 άτομα, ενώ 282 εργαζόμενοι αποχώρησαν από την εταιρεία λόγω κανονικής ή πρόωρης συνταξιοδότησης. Στις δύσκολες συνθήκες, η ανάπτυξη των ανθρώπων μας είναι ακόμα πιο σημαντική. Η βέλτιστη αξιοποίηση των ταλέντων και των δεξιοτήτων τους είναι καθοριστική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Το 2010, καλύψαμε θέσεις-κλειδιά με ταλαντούχους και ικανούς ανθρώπους, από τις οποίες θα έχουν τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην απόδοση της εταιρείας μας, και θα διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη αειφορία της.

48

ΩΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ
ΑΝΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

παράδειγμα

ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΠΛΑΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η προσεκτική, ποιοτική εξέταση των Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης (IDP) αποκάλυψε ότι οι χρήστες τους είχαν ανάγκη από περισσότερη καθοδήγηση στη διαμόρφωση IDP που θα συνέβαλλαν αποτελεσματικά στη βελτίωση της απόδοσης και των ικανοτήτων.

Με πρωτοβουλία της διοίκησης τέθηκε σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα ενεργειών της ομάδας Ανθρώπινων Πόρων για την ανάδειξη της χρήσης του IDP ως εργαλείου ανάπτυξης.

Αρχικά, σχεδιάστηκε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που αποσκοπούσε στη βελτίωση της ποιότητας των IDP.

Πραγματοποιήθηκαν 6 σεμινάρια με 91 συμμετέχοντες συνολικά. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν ατομικές συναντήσεις καθοδήγησης για στελέχη, προκειμένου να βελτιωθούν τα δικά τους IDP και εκείνα των υφισταμένων τους. Οι συναντήσεις επικεντρώθηκαν στη σημασία ενός προσεκτικά σχεδιασμένου IDP για τον προσδιορισμό των ικανοτήτων και των αντίστοιχων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και πόρων που απαιτούνταν για τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και την προετοιμασία των ατόμων για την ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων. Το αποτέλεσμα ήταν η αισθητή βελτίωση της ποιότητας των IDP. Το 2009, το ποσοστό των IDPs που είχαν αξιολογηθεί ως "πολύ καλά" ήταν 10%, ενώ το 2010 το ποσοστό αυξήθηκε σε 60%.

Το πρόγραμμα αναγνωρίστηκε ως η καλύτερη πρακτική από τον όμιλο Lafarge και επιβραβεύτηκε στα Lafarge Awards 2010.

Γυναίκες σε υψηλόβαθμες θέσεις

Έχουμε ήδη ξεπεράσει το Στόχο Αειφορίας για ποσοστό 20% γυναικών σε διευθυντικές θέσεις (Hay grades 18+): το ποσοστό αυτό είναι πλέον 30%. Παρ' όλο που ο στόχος μας εξακολουθεί να είναι η περαιτέρω αύξηση της αναλογίας, έχουμε εστιάσει στην ευρύτερη πρόκληση της αύξησης του ποσοστού των γυναικών συνολικά και, ιδίως, στα μεσαία διοικητικά επίπεδα.

Ευκαιρίες για φοιτητές

Το πρόγραμμα πρακτικής άσκησης που εφαρμόζουμε δίνει σε τελειόφοιτους φοιτητές πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων την ευκαιρία να αποκτήσουν εμπειρία σε εργασιακό περιβάλλον, να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθησή τους, και να μοιραστούν μαζί μας τον ενθουσιασμό τους και τις ιδέες τους. Το 2010 πενήντα δύο άτομα έκαναν την πρακτική τους άσκηση στην εταιρεία.

18

ΑΤΟΜΑ ΠΗΡΑΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΟ 2010

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού ανά ηλικία

(%)

Ηλικιακή ομάδα	2008	2009	2010
<30	9.63	9.3	9.9
31 - 50	54.26	53.6	57.2
>51	36.11	37.1	32.9

Το ηλικιακό προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού μας εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από τις μέσες και ανώτερες κατηγορίες ηλικιών.

Εξέλιξη θέσεων εργασίας

	2008	2009	2010
Προσλήψεις	44	28	34
Παραιτήσεις	9	10	4
Συνταξιοδοτήσεις	27	7	10
Πρώωρες συνταξιοδοτήσεις	255	191	272
Θάνατοι	2	3	2
Σύνολο	293	211	288

Η πρόωρη συνταξιοδότηση αποτελεί τη βασική αιτία κινητικότητας στο προσωπικό μας.

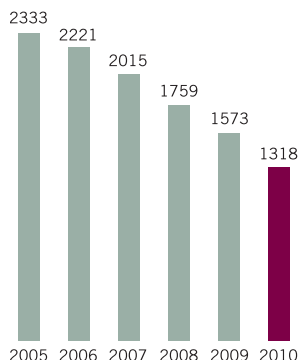
Οι γυναίκες στο ανθρώπινο δυναμικό

(Γυναίκες σε διάφορες κατηγορίες εργαζομένων)

Women	2008	2009	2010
Αριθμός γυναικών - Hay grade 12+ (σελέκτ)	50	53	49
Αριθμός γυναικών - Hay grade 11-	118	106	93
Σύνολο	168	159	142
Συνολικός αριθμός εργαζομένων	1759	1573	1318
%	9.55	10.11	10.77

Σημειώθηκε περαιτέρω μείωση του απόλυτου αριθμού των απασχολούμενων γυναικών, αλλά ως ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού, οι γυναίκες εκπροσωπούνται καλύτερα σε σχέση με το 2008.

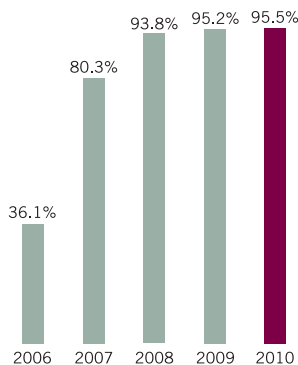
Αριθμός εργαζομένων



Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων σημείωσε περαιτέρω μείωση το 2010.

Αξιολόγηση απόδοσης

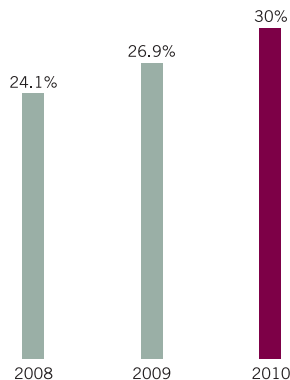
(Ποσοστό στελεχών που λαμβάνουν αξιολογήσεις απόδοσης)



Το ποσοστό εξακολουθεί να είναι υψηλό. Ο στόχος μας είναι το 100%.

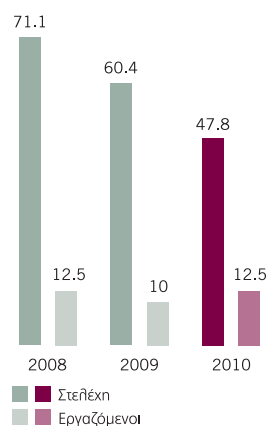
Γυναίκες στη διοίκηση

(Ποσοστό γυναικών σε διευθυντικές θέσεις Hay grades 18+)



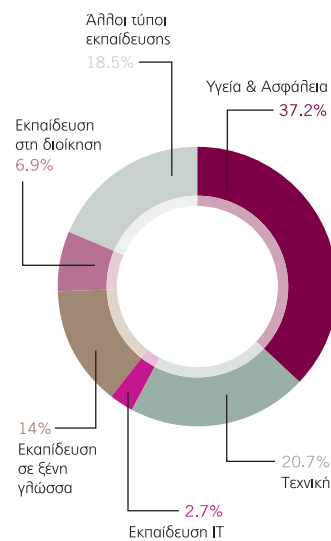
Επενδύοντας σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό

(Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά άτομο ετησίως)



Επενδύσεις ανά τύπο εκπαίδευσης

(Ποσοστό συνολικών δαπανών εκπαίδευσης σε διάφορες κατηγορίες)



Η Υγεία και Ασφάλεια είναι κορυφαία προτεραιότητά μας, όπου, συνεισφέροντας, αναλογούν οι μεγαλύτερες δαπάνες.