

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Ελλάδα: Χτίζοντας τις απαραίτητες ικανότητες



ALLAN FREED, JUSTIN HYATT, ΑΝΤΩΝΗΣ ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ, ΚΑΙ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

Το συγκεκριμένο άρθρο μιλάει για τα αποτελέσματα της παγκόσμιας Έρευνας Ικανοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού που έγινε το 2012, με επικεφαλής τον όμιλο RBL και την οικονομική σχολή Ross του University of Michigan. Τα τελευταία 25 χρόνια αυτό το εξελισσόμενο ερευνητικό σχέδιο παρείχε την πιο καθολική, κατανοητή και εμπειρική αναγνώριση των ικανοτήτων που αναμένονταν από τους επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, και τον αντίκτυπο αυτών των ικανοτήτων τόσο στην ατομική επαγγελματική αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στις επιδόσεις της επιχείρησης. Το πόρισμα της έρευνας επηρέασε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε χιλιάδες εταιρείες, από διεθνείς κολοσσούς σε μικρότερες οργανώσεις σε κάθε ήπειρο. Το άρθρο επισημαίνει ορισμένα από τα ευρήματα κλειδιά της έρευνας και αναγνωρίζει από το πόρισμα της μελέτης σχετικά με το σχεδιασμό ταλέντου, την εκτίμηση και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.



Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Ελλάδα: Χτίζοντας τις απαραίτητες ικανότητες



ALLAN FREED, JUSTIN HYATT, ΑΝΤΩΝΗΣ ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ, ΚΑΙ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ορισμένοι αναλυτές υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα θα μπορούσε να εξελιχθεί στη χειρότερη οικονομική ύφεση στη σύγχρονη παγκόσμια ιστορία (Thompson 2012). Αυτή η καταστροφή έχει κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό αντίκτυπο σε όλη την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο. Ωστόσο, έχει ακόμα μεγαλύτερο αντίκτυπο στους ανθρώπους που ζουν στην Ελλάδα και στις εταιρείες που εδρεύουν εκεί.

Επιχειρηματικό Κλίμα

Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών συρρικνώνεται και γι' αυτό ξοδεύεται πολύ πιο προσεκτικά. Τα τελευταία 3 χρόνια σε όλους τους τομείς οι πωλήσεις παρουσιάζουν μια πτώση της τάξεως του 10-50% (ανάλογα τον τομέα). Οι εταιρείες δυσκολεύονται ιδιαίτερα να χρηματοδοτήσουν επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες και οι ξένοι επενδυτές δανείζουν πολύ πιο συντηρητικά ώστε να μειώσουν το οικονομικό ρίσκο. Ακόμα δυσκολότερη γίνεται και η εισαγωγή αγαθών, καθώς οι παραγωγοί απαιτούν σταθερότερες εγγυήσεις. Οι εταιρείες που επιβιώνουν αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος απολύοντας εργαζόμενους και μειώνοντας τα έξοδα. Αυτό διαιωνίζει τον φαύλο κύκλο, αυξάνοντας ακόμα περισσότερο την ανεργία. Το ποσοστό της αυξήθηκε στο ιστορικό υψηλό του 21%, το οποίο μεταφράζεται σε 1 εκατομμύριο ανέργους. Τα μέτρα λιτότητας ασκούν πρόσθετη πίεση στους ανθρώπους και στις εταιρείες, καθώς η κυβέρνηση μειώνει τα έξοδα και αυξάνει τις εισφορές. Η ήδη έντονη γραφειοκρατία καταπνίγει τις μικρές επιχειρήσεις και πνίγει ακόμα και τις μεγάλες εταιρείες. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα των τελευταίων εκλογών δεν έδωσαν κυβέρνηση, κάτι που οδηγεί τη χώρα σε νέο γύρο εκλογών, δημιουργώντας μεγαλύτερη πολιτική, κοινωνική και οικονομική αστάθεια.

Επιπτώσεις για το επάγγελμα

διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

Σαν αποτέλεσμα του γενικότερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να χειριστούν τις αλλαγές αυτές και να αυξήσουν την παραγωγικότητα μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος. Ορισμένοι αναγκάζονται να προχωρήσουν στην τροποποίηση των δομών, στη μείωση των επιδομάτων, στην απόλυση εργαζομένων και στην μετατροπή των συμβολαίων σε πιο ευέλικτη μορφή απασχόλησης (από πλήρη απασχόληση σε μερική απασχόληση, μείωση

εργάσιμων ημερών κλπ.) Ενώ προσπαθούν να διεκπεραιώσουν αυτή τη δύσκολη εργασία, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται τα ίδια υπό εξέταση καθώς οι εταιρείες ζυγίζουν την αξία της εκπαίδευσης, των εκδηλώσεων για τους εργαζόμενους και τη συνολική λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι απολύσεις και οι περικοπές του προϋπολογισμού είναι συχνές. Οι επαγγελματίες του κλάδου πρέπει ακόμα να διαχειριστούν τη δική τους επαγγελματική και προσωπική ανασφάλεια.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Το Ανθρώπινο Δυναμικό δημιουργεί αξία αυξάνοντας τις επιδόσεις και την ταχύτητα της ικανότητας (ανθρώπινο κεφάλαιο) και της κουλτούρας (οργανωτική ικανότητα) της οργάνωσης. Ορίζει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες που αναμένεται να έχει ένας επαγγελματίας διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από το 1987 καταγράψαμε τι σημαίνει το να είσαι ένας αποτελεσματικός επαγγελματίας διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε πέντε μέρη παγκόσμιων ερευνών σχετικά με τις ικανότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 2012 ο όμιλος RBL σε συνεργασία με την Οικονομική σχολή Ross του University of Michigan και συνεργάτες επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ολοκλήρωσε έναν έκτο κύκλο της HRCS.

Η έρευνα είναι σημαντική για τους επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επειδή περιγράφει εμπειρικά τι σημαίνει ότι κάποιος είναι αποδοτικός επαγγελματίας διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Με λίγα λόγια, πρόκειται για έναν καθρέφτη που επιτρέπει στους επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να αναγνωρίσουν τις αντοχές και την απαραίτητη προσαρμογή συμπεριφορών όπου η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική. Σε έναν κόσμο που αλλάζει συνεχώς, που γίνεται όλο και πιο πολύπλοκος και ανταγωνιστικός, ποτέ δεν υπήρχε μεγαλύτερη ανάγκη να βοηθηθούν οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να αναγνωρίσουν τι σημαίνει να συμβάλλει κανείς περισσότερο, πιο αποδοτικά και διορατικά.

Μια Ολοκληρωμένη Κριτική

Δουλεύοντας με επαγγελματίες και εκπαιδευτικές οργανώσεις διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αυστραλία, στην Κίνα, στην Ινδία, στη Λατινική Αμερική, στη Μέση Ανατολή, στην Τουρκία, στη Βόρεια Ευρώπη και στη Νότιο Αφρική, και παρά τα εκτεταμένα δίκτυά μας στην Βόρεια Αμερική και την Κεντρι-

κή Ευρώπη, σε αυτό το γύρο της έρευνας συλλέξαμε δεδομένα από περισσότερα από 20000 άτομα. Για να ορίσουμε πιθανές ικανότητες των επαγγελματιών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στηριχθήκαμε σε ομάδες εστίασης, στη θεωρία, στην έρευνα συμπεριλαμβανομένων προηγούμενων γύρων της HRCS και στην εμπειρία για να αναγνωρίσουμε τι πρέπει να γνωρίζουν και να κάνουν οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτή η δουλειά είχε κατέληξε στη δοκιμή 139 ξεχωριστών περιγραφών ικανοτήτων συμπεριφοράς.

Υψηλά βαθμολογημένοι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέχθηκαν από τις εταιρείες στις οποίες άνηκαν για να συμμετάσχουν σε μια μεθοδολογία έρευνας βασισμένη σε 360 άτομα. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν μια ατομική έρευνα αναφοράς και κάλεσαν τους συνεργάτες και μη του τμήματος Ανθρώπινου Πόρων να κάνουν μια αποτίμηση. Επιπλέον η έρευνα είχε δύο μεταβλητές αποτελέσματος, την προσωπική αποτελεσματικότητα («Σε σύγκριση με άλλους επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχετε γνωρίσει, πώς κρίνετε τον συγκεκριμένο συμμετέχοντα;») και τη μετρημένη επιχειρησιακή αποδοτικότητα, χρησιμοποιώντας έναν πίνακα επτά μεγεθών επιχειρησιακής επιτυχίας. Αυτή είναι η μεγαλύτερη παγκόσμια, περιεκτική και μακροχρόνια αποτίμηση του επαγγέλματος του διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Έξι θεμελιώδεις τομείς ικανοτήτων

Το 2012 η HRCS αναγνωρίζει έξι θεμελιώδεις τομείς ικανοτήτων που οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επιδεικνύουν ώστε να επηρεάζουν την επιχειρηματική αποδοτικότητα. Οι έξι αυτοί τομείς αναπαριστώνται γραφικά στην εικόνα 1 και συζητιούνται παρακάτω.

1. Strategic Positioner

Υψηλής αποδοτικότητας επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που σκέφτονται και πράττουν από έξω προς τα μέσα. Έχουν βαθιά γνώση και μεταφράζουν τις εξωτερικές επιχειρηματικές τάσεις σε εσωτερικές αποφάσεις και πράξεις. Κατανοούν τις γενικές επιχειρηματικές συνθήκες (πχ. κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και δημογραφικές τάσεις) που μπορεί να επηρεάσουν την βιομηχανία και τη γεωγραφία. Στοχεύουν και υπηρετούν πελάτες κλειδιά της οργάνωσής τους αναγνωρίζοντας τους τομείς και τις προσδοκίες των πελατών, και προσαρμόζοντας τις οργανωτικές δράσεις στις ανάγκες των πελατών. Επίσης δημιουργούν την στρατηγική ανταπόκριση της οργάνωσής τους στις επιχειρηματικές συνθήκες και στις πελατειακές προσδοκίες βοηθώντας στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση στρατηγικών και οργανωτικών επιλογών.

2. Αξιοπίστο ενεργό στέλεχος

Οι αποδοτικοί επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αξιόπιστα ενεργά στελέχη. Η αξιοπιστία επέρχεται όταν οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κάνουν αυτό το οποίο υπόσχονται, χτίζουν διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης και είναι έμπιστοι όσον αφορά στις δεσμεύσεις τους. Το να είναι κανείς ένας έμπιστος σύμβουλος ξεκινάει από το να έχει βαθιά γνώση του κόσμου των επιχειρήσεων και διορατικότητα. Σαν ενεργά στελέχη οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εκφέρουν γνώμη όχι μόνο για τις δραστηριότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και για τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ως ενεργά στελέχη, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μαθαίνουν πως να επηρεάζουν τους άλλους θετικά μέσα από ξεκάθαρη, συνεπή και δραστική επικοινωνία. Μερικοί το αποκαλούν αυτό τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με άποψη. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι αξιόπιστα αλλά όχι ενεργά στελέχη τυγχάνουν θαυμασμού αλλά έχουν μικρή επιρροή. Εκείνοι που είναι ενεργά μέλη αλλά όχι αξιόπιστα είναι πιθανόν να έχουν καλές ιδέες αλλά να μην τους δίνεται ιδιαίτερη προσοχή. Για να είναι αξιόπιστα ενεργά μέλη οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχουν αυτογνωσία και να είναι αφοσιωμένοι στην ανάπτυξη του επαγγελματισμού τους.

3. Δημιουργός ικανοτήτων

Ένας αποδοτικός επαγγελματίας διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συγχωνεύει τις ατομικές ικανότητες σε μια αποδοτική και ισχυρή οργάνωση βοηθώντας να καθοριστούν και να οικοδομηθούν κρίσιμες οργανωτικές ικανότητες. Η οργάνωση δεν είναι απλά μια δομή ή μια διαδικασία. Ξεκινάει με τις ικανότητες, δηλαδή αυτό στο οποίο η οργάνωση είναι καλή και για το οποίο είναι γνωστή. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι ικανοί να κάνουν λογιστικό έλεγχο και να επενδύουν στη δημιουργία οργανωτικών ικανοτήτων. Οι ικανότητες αυτές επιβιώνουν της συμπεριφοράς ή της απόδοσης οποιουδήποτε ατόμου ή συστήματος. Οι ικανότητες αναφέρονται ως κουλτούρα, διαδικασία ή ταυτότητα μιας εταιρείας. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διευκολύνουν τους ελέγχους ικανοτήτων ώστε να προσδιοριστεί η ταυτότητα των οργανώσεων. Τέτοιου είδους ικανότητες είναι η εξυπηρέτηση πελατών, η ταχύτητα, η αποτελεσματικότητα, η καινοτομία και η συνεργασία. Μια τέτοια ανερχόμενη ικανότητα επιτυχημένων οργανώσεων είναι η δημιουργία μιας οργάνωσης όπου οι εργαζόμενοι βρίσκουν νόημα και σκοπό στην εργασία. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν τους κεντρικούς διαχειριστές να δημιουργήσουν ένα νόημα έτσι ώστε οι ικανότητες της οργάνωσης να εκφράζουν τις βαθύτερες αξίες των εργαζομένων.

4. Change Champion

Σαν πρωταθλητές στην αλλαγή οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διασφαλίζουν ότι οι οργανωτικές δράσεις είναι ολοκληρωμένες και διατηρούνται μέσα από πειθαρχημένες διαδικασίες αλλαγής. Οι ισχυροί επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κάνουν την εσωτερική ικανότητα αλλαγής μιας οργάνωσης να ταιριάζει ή καθοδηγούν τα εξωτερικά βήματα αλλαγής. Σαν πρωταθλητές στην αλλαγή, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθούν να συμβεί η αλλαγή σε θεσμικό (αλλαγή σχεδίου), εισαγωγικό (κάνοντας πράγματα να συμβούν), και ατομικό (καθιστώντας δυνατή την προσωπική αλλαγή) επίπεδο.

Για να συμβεί η αλλαγή σε αυτά τα τρία επίπεδα, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού παίζουν δύο πολύ κρίσιμους ρόλους. Πρώτον, ξεκινούν την αλλαγή, κάτι που σημαίνει ότι δημιουργούν μια υπόθεση σχετικά με το γιατί έχει σημασία η αλλαγή, ξεπερνούν την αντίσταση στην αλλαγή, εμπλέκουν τους μετόχους στη διαδικασία αλλαγής και επισημαίνουν την απόφαση να ξεκινήσει η αλλαγή. Δεύτερον, υποστηρίζουν την αλλαγή θεσμολογώντας την μέσω των οργανωτικών πόρων, της οργανωτικής δομής, της επικοινωνίας και της συνεχούς μάθησης. Όπως οι πρωταθλητές στην αλλαγή, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζονται για να δημιουργήσουν οργανώσεις οι οποίες είναι ικανές, ευέλικτες, ανταποκρίνονται άμεσα και επιτρέπουν στη μετατροπή να συμβεί με τέτοιο τρόπο ώστε δημιουργείται βιώσιμη αξία.

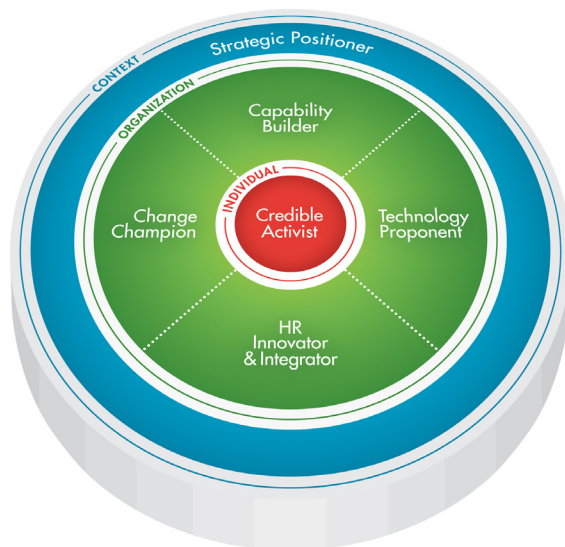
5. Καινοτομία και Ολοκλήρωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι αποδοτικοί επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προχωρούν σε καινοτομίες και στην εισαγωγή πρακτικών στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε ενοποιημένες λύσεις που επιλύουν τα προβλήματα της επιχείρησης. Πρέπει να γνωρίζουν τις τελευταίες εξελίξεις σε τομείς κλειδιά του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού της πρακτικής που σχετίζεται με το ανθρώπινο κεφάλαιο (ανεύρεση και εξέλιξη ικανότητας), την υπευθυνότητα απόδοσης (αυξήσεις, αμοιβές), τον οργανωτικό σχεδιασμό (ομαδική εργασία, οργανωτική ανάπτυξη) και την επικοινωνία. Πρέπει επίσης να είναι ικανοί να μετατρέψουν αυτές τις μοναδικές πρακτικές του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού σε ολοκληρωμένες λύσεις, γενικότερα γύρω από τη ηγετική φίρμα του οργανισμού. Αυτές οι καινοτομίες και ολοκληρωμένες πρακτικές στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα εξασφαλίζοντας ότι διατηρούν την εστίασή τους σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και δεν παρσύρονται από τις παρεκκλίσεις άσχετων «βέλτιστων πρακτικών».

6. Υποστηρικτής της τεχνολογίας

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σκέφτονται και πραγματοποιούν την διοικητική και στρατηγική εργασία τους. Σε ένα βασικό επίπεδο, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να παραδίδουν πιο αποτελεσματικά διοικητικά συστήματα στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού όπως τα επιδόματα, την προώθηση της μισθοδοσίας, τα έξοδα υγειονομικής περίθαλψης και άλλες διοικητικές υπηρεσίες. Επιπλέον, χρειάζεται να χρησιμοποιούν την τεχνολογία ώστε να κρατούν τους ανθρώπους σε επικοινωνία μεταξύ τους. Η τεχνολογία διαδραματίζει ένα ρόλο όλο και πιο σημαντικό στη βελτίωση των επικοινωνιών και της διοικητικής εργασίας, και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και πελατών. Μια ανερχόμενη τεχνολογική τάση χρησιμοποιεί την τεχνολογία σαν το εργαλείο που οικοδομεί σχέσεις μέσα από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η ισχυροποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να τοποθετηθεί κατάλληλα ώστε να αναπτυχθεί στο μέλλον. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που καταλαβαίνουν την τεχνολογία θα δημιουργήσουν εξελιγμένη οργανωτική ταυτότητα έξω από την εταιρεία και θα βελτιώσουν τις κοινωνικές σχέσεις μέσα σε αυτή. Σαν εκθέτες της τεχνολογίας οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχουν πρόσβαση, να υποστηρίζουν, να αναλύουν και να προσαρμόζουν την τεχνολογία ώστε να παίρνουν πληροφορίες, να αποκομίζουν αποδοτικότητα και να ενισχύουν τις σχέσεις.

Εικόνα 1: 2012 Ικανότητες επαγγελματιών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού



ΒΑΣΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Βασική δυναμική: Υποστηρικτής της τεχνολογίας

Το επάγγελμα του διαχειριστή Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα είναι ισχυρό στην ικανότητα όσων το εξασκούν σαν υποστηρικτές της τεχνολογίας. Τη δεκαετία του '90 η Ελλάδα βίωσε μια «τεράστια αύξηση» στη χρήση ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Το ποσοστό ελληνικών οργανισμών που παρουσίασαν αύξηση στη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σαν μέσο επικοινωνίας για καίρια ζητήματα με τους εργαζόμενους ανέβηκε από 4.8 που ήταν το 1996 στο 43.4 το 1999. Οι Έλληνες υποστηρικτές της τεχνολογίας ξεπέρασαν κατά πολύ την Ευρώπη στο ρυθμό με τον οποίο ανέπτυξαν τεχνολογικές ικανότητες στις εταιρείες τους. Οι ελληνικές εταιρείες είδαν μια αύξηση της τάξεως του 66.10% στην εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή για το έτος 1999, συγκριτικά με ένα μέσο ποσοστό 42.20% στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Την ίδια χρονιά, το 73.10% των ελληνικών εταιρειών έδωσαν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση προσωπικού μέσω υπολογιστή σε σύγκριση με το 56.30% στην υπόλοιπη Ευρώπη (Χαλικιάς 2002). Αυτή η ικανότητα είναι μια από τις υψηλότερες σε αντιστοιχία με τη δημιουργία επιχειρησιακής αξίας από τις έξι. Καθώς οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εξακολουθούν να ενημερώνονται σχετικά με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και προωθούν τη χρήση τους, οι ελληνικές εταιρείες θα μπορούν να παραμείνουν σε επικοινωνία εξωτερικά και εσωτερικά, να μειώσουν τα έξοδα και να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

Ένα παράδειγμα – η περίπτωση της Vodafone Ελλάδος

Η Vodafone Ελλάδος είναι μια από τις εταιρείες που τροποποίησαν το λειτουργικό μοντέλο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για να ενσωματώσουν την ευρεία χρήση της τεχνολογίας στη λειτουργία του. Ακολουθώντας το παγκόσμιο μοντέλο της Vodafone όπου η δομή του Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίζεται σε Επιχειρησιακούς Συνεργάτες Ανθρώπινου Δυναμικού, Κέντρα Πραγματογνομώνων και Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού, κινείται διαρκώς προς ένα περιβάλλον καθαρά αυτοεξυπηρετούμενο. Ο στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν την τεχνολογία ώστε να ανταποκριθούν στις καθημερινές ανάγκες τους όσον αφορά απαιτήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού και στους CoEs και HRBPs να επικεντρωθούν περισσότερο σε στρατηγικά θέματα και στην εκπαίδευση της διαχείρισης.

Η καρδιά αυτού του αυτοεξυπηρετούμενου προσανατολισμού είναι ένα σύστημα ERP που διανέμει στο Ανθρώπινο Δυναμικό διοικητικές δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά. Το συγκεκριμένο σύστημα περιέχει βασικές εφαρμογές στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση και τις εκτελούν από μόνοι τους, χωρισμένοι σε

ρόλους Αυτοεξυπηρετούμενου Προσωπικού και Αυτοεξυπηρετούμενου Διαχειριστή. Δραστηριότητες όπως η αλλαγή προσωπικών δεδομένων, η διαχείριση του χρόνου και της παρουσίας (άδειες, αλλαγές στο πρόγραμμα εργασίας, υπερωρίες κλπ.) που έχουν σχέση με εσωτερικές θέσεις και απαιτούν ορισμένες πιστοποιήσεις τώρα μπορούν να πραγματοποιούνται άμεσα από τον εργαζόμενο. Από την άλλη πλευρά, ο διαχειριστής μπορεί πλέον να εγκαινιάσει νέες φόρμες για αίτηση νέων θέσεων ή μετακίνηση εργαζομένων και έχει στη διάθεσή του online δεδομένα σχετικά με την ομάδα του/ της (αναλογίες αδειών, ημέρες απουσίας, βασικά στοιχεία εργαζομένων κλπ.).

Η Vodafone είναι μια εταιρεία τεχνολογίας που θέλει να συνδέσει τους πελάτες της σε ένα κινητό κόσμο. Η κατάσταση δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετική για τους εργαζομένους της. Αναγνωρίζοντας την ανάγκη να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες, ορισμένες εφαρμογές ERP είναι τώρα κινητές. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο μακριά, πολλά δορυφορικά συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πλέον συνδεδεμένα με το ERP. Η Vodafone πρόσφατα παρουσίασε ένα εργαλείο που βοηθάει τους διαχειριστές να διαχειρίζονται τις διαδικασίες ετήσιων απολαβών και πρόσθετων αποδοχών. Επίσης, το σύστημα διαλόγου ετήσιας Απόδοσης εκσυγχρονίστηκε σε ένα απλούστερο και πιο εστιασμένο εργαλείο το οποίο εναρμονίζει την οργάνωση σε κοινούς στόχους. Πιστεύοντας στην αδιάκοπη μάθηση του δυναμικού της, η Vodafone παρουσίασε επίσης μια online πλατφόρμα μάθησης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να διαχειρίζονται τις γνώσεις που τους απαιτούνται και να εκτελούν όλες τις απαραίτητες εγγραφές και παρακολουθήσεις στις διαθέσιμες δραστηριότητες μάθησης. Επιπλέον, υπάρχει ένα νέο εργαλείο ηλεκτρονικής πρόσληψης το οποίο βοηθάει τους διαχειριστές και το Ανθρώπινο Δυναμικό να διαχειρίζονται όλες τις εφαρμογές (εσωτερικές και εξωτερικές) πιο αποτελεσματικά μέσα από μια μόνο πλατφόρμα σε ολόκληρο τον κόσμο. Αυτό συμβάλλει στο να γίνουν άνθρωποι από όλο τον κόσμο πιθανοί εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου υπάρχει η Vodafone.

Όλα αυτά τα συστήματα αποδεσμεύουν τον χρόνο τόσο των εργαζομένων όσο και των ανθρώπων του Ανθρώπινου Δυναμικού οικοδομώντας αυτό που η Vodafone πραγματικά θέλει να προσφέρει στους πελάτες της, ενώ παράλληλα μετατρέπει το προσωπικό της σε ένα εργατικό δυναμικό πιο ευκίνητο, το οποίο μαθαίνει πρώτο τι ζητούν οι πελάτες από την εταιρεία.

Δυνατότητα Βελτίωσης #1: Strategic Positioner

Στο παρελθόν οι Έλληνες επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διέπρεψαν σε επιχειρησιακές λειτουργίες. Ξεκίνησαν την κρίσιμη πορεία του να εξελιχθούν σαν strategic positioners και να εσωτερικεύσουν τις αξίες εξωτερικών μετόχων. «Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα απομακρύνεται από το διοικητικό σε ένα ρόλο περισσότερο στρατηγικό» (Χαλικιάς 2002).

Ένας τρόπος με τον οποίο οι Έλληνες επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού λειτούργησαν καλά σε συνεργασία με τη διαχείριση είναι αυτός της εκπαίδευσης εργαζομένων και της επαγγελματικής εξέλιξης. Σύμφωνα με δεδομένα τα οποία συγκεντρώθηκαν ως μέρος της έρευνας Cranet, αυτές οι ελληνικές εταιρείες όπου η θεμελιώδης υπευθυνότητα για μεγάλες αποφάσεις πολιτικής σχετικά με την εκπαίδευση και την εξέλιξη μοιράστηκαν μεταξύ της κύριας διαχείρισης και του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, υπήρξε μια αύξηση της τάξης του 17.5% στην εκπαίδευση προσωπικού κατά τη δεκαετία του '90 ενώ οι εταιρείες που άφησαν τη λήψη της απόφασης μόνο στην κύρια διαχείριση ή μόνο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσίασαν μείωση στην εκπαίδευση και στην επαγγελματική εξέλιξη (Χαλικιάς 2002). Είναι ξεκάθαρο ότι η στρατηγική συνεργασία μεταξύ επαγγελματιών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ευρύτερης διαχείρισης έχει σημαντικά αποτελέσματα στην Ελλάδα.

Υπάρχει ακόμα αρκετός χώρος για ανάπτυξη ως Strategic Positioners ανάμεσα στους Έλληνες επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα προηγούμενα χρόνια υπήρχε στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης μια τάση που δείχνει μείωση στον αριθμό των εταιρειών όπου ο διευθυντής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο (Αποσπότης 2005). Μια άλλη έρευνα που συγκρίνει τις ελληνικές φίρμες με τις θυγατρικές της MNC στην Ελλάδα ανέφερε ότι «Ο σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποδείχτηκε ότι ήταν λιγότερο στενά συνδεδεμένος με τον εταιρικό σχεδιασμό σε ελληνικές φίρμες απ' ό,τι σε θυγατρικές MNC» (Harzing 2004). Οι Έλληνες επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ενισχύσουν τις ικανότητές τους ως strategic positioners. Καθώς εσωτερικοποιούν την κατανόηση του επιχειρηματικού πλαισίου και των προσδοκιών των μετόχων, θα έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την αξία συμβάλλοντας σε επιχειρηματική στρατηγική η οποία προωθεί κρίσιμα αποτελέσματα.

Ένα παράδειγμα – Η περίπτωση της Titan Group

Στον όμιλο εταιρειών TITAN, ο διαχωρισμός του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει ενεργό ρόλο όχι μόνο στις επιχειρήσεις της εταιρείας αλλά και στη στρατηγική της διαμόρφωση. Αυτό εκφράζεται και στη δήλωση στρατηγικής του ομίλου όπου το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας από τους τέσσερις πυλώνες στρατηγικής που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο σημασίας με τους άλλους τρεις επιχειρησιακούς πυλώνες. Κάθε επιχειρηματική απόφαση λαμβάνεται σε βάση αυτούς τους τέσσερις πυλώνες.

Επιπλέον αυτό φαίνεται από όλες τις πρακτικές και τις διαδικασίες που σχεδιάζονται και εκτελείται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία των επιχειρηματικών σχεδίων. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχουν επίσης στη διαμόρφωση των αποφάσεων σχετικά με τη δομή του

ομίλου και τη γενική επιχειρηματική στρατηγική. Ο όμιλος TITAN διασφαλίζει την επιτυχία και τη βιωσιμότητά του μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, συγκεκριμένα των σχεδίων διαδοχής για όλες τις σημαντικές θέσεις εργασίας και πρακτικές διαχείρισης οι οποίες οδηγούν στην ιδανική στελέχωση των επιχειρήσεων του ομίλου.

Οι πρακτικές εκτελούνται με μεγάλη υποστήριξη από τους υψηλόβαθμους διαχειριστές όπως η CEO της TITAN και από όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, φανερώνοντας τη συμμετοχή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη στρατηγική και τις επιχειρήσεις της εταιρείας.

Δυνατότητα Βελτίωσης #2: Αξιοπίστο ενεργό μέλος

Η Ελλάδα έχει ισχυρή, συνεκτική κουλτούρα. Επειδή η κουλτούρα μιας χώρας και το κοινωνικό πλαίσιο που ισχύει σε αυτή αντανακλώνται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και διάδραση, μπορούν να επηρεάσουν έντονα τις δυναμικές του ομίλου, τις οργανωτικές αξίες και τις διοικητικές σχέσεις (Harzing 2004). Συγκριτικά με άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται ιδιαίτερα από το πολιτισμικό πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας. Οι στενές οικογενειακές σχέσεις και οι δομημένες ηγετικές ιεραρχίες στην Ελλάδα αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής κουλτούρας, ειδικά όσον αφορά σε μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό επηρεάζει ένα μεγάλο μέρος του επαγγέλματος διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς το 99% των ελληνικών εταιρειών απασχολούν λιγότερους από 200 εργαζόμενους (Χαλικιάς 2002). Εξαιτίας μιας κουλτούρας η οποία σέβεται την ιεραρχία και την εμπειρία, όπως και την παρούσα επαγγελματική ανασφάλεια, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν επιφυλακτικοί στο να πάρουν ρίσκα και να διαφοροποιηθούν σαν ακτιβιστές.

Τώρα, περισσότερο από ποτέ, οι Έλληνες επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ενισχύσουν την αξιοπιστία τους. Εκπληρώνοντας υποσχέσεις, αναπτύσσοντας διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης και πραγματοποιώντας τις δεσμεύσεις τους, θα οικοδομήσουν το απαραίτητο ήθος ώστε να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό καθώς θα επιδιώκουν ενεργά να επηρεάσουν άλλους και την επιχείρηση. Παρά το συντηρητικό κλίμα, οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εξακολουθήσουν να εξελίσσονται ως ενεργά μέλη αλλά θα πρέπει επίσης να ενισχύσουν τις ικανότητές τους με αυξημένη αξιοπιστία.

Ένα παράδειγμα - Η περίπτωση της Athenian Brewery

Στην Athenian Brewery η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί σαν στρατηγική διεπαφή με την κεντρική διαχείριση, ενώ παράλληλα αναπτύσσει και εκτελεί στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες συμβάλλουν στην εξέλιξη και επίτευξη της εταιρικής στρατηγικής και βελτιώνουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η ομάδα είναι δομημένη με αφοσιωμένους συνεργ-

γάτες επιχείρησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίοι προληπτικά εκπαιδεύουν, υποστηρίζουν και προκαλούν την ηγεσία της επιχείρησης να απευθύνει συμπεράσματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρηματικών αποφάσεων. Επιπλέον, προσπαθούν να εμπλουτίσουν την ικανότητά τους να αξιολογούν και να εξελίσσουν την ικανότητα αλλαγής διαχείρισης της εταιρείας, έτσι ώστε να δημιουργήσουν το επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον που απασχολεί τους εργαζόμενους και υποστηρίζει τους στόχους της επιχείρησης.

Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθούν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν/ ολοκληρώσουν το πλαίσιο πολιτισμικής και οργανωτικής αλλαγής βασιζόμενοι σε μακροπρόθεσμες εσωτερικές και εξωτερικές εξελίξεις. Οι επαγγελματίες διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσουν αυτά τα δραστικά μέτρα καθώς οικοδόμησαν την αξιοπιστία τους προσθέτοντας αξία στην εταιρεία και στους εργαζόμενους. Στην Athenian Brewery η ικανότητα ανάπτυξης σε λειτουργικό και ατομικό επίπεδο είναι μια θεμελιώδης προτεραιότητα. Από την άποψη αυτή τα σχέδια προσωπικής εξέλιξης δημιουργούνται και ακολουθούνται μέσα από τη διασφάλιση ότι τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι είναι υπόλογοι, με τη συνεχή υποστήριξη της ομάδας Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κάθε δύο χρόνια, η Athenian Brewery διευθύνει μια Κλιματική Έρευνα για να ακούσει τις επιχειρηματικές και επαγγελματικές ανάγκες των εργαζομένων σε 11 διαφορετικές κλιματικές διαστάσεις όπως η προσωπική εξέλιξη, η επιβράβευση και η αναγνώριση, ο πελατειακός προσανατολισμός, η καινοτομία, η συνεργασία και η ομαδική δουλειά, η διοίκηση και η ευθυγράμμιση κλπ. και να δράσει πάνω σε αυτές. Η διαφάνεια και η επιμονή σε όλες τις επικοινωνίες μεταξύ της διοίκησης, των ενώσεων και των εργαζομένων ανέπτυξε εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

Ο αξιόπιστος ενεργός ρόλος των επαγγελματιών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Athenian Brewery συνεχίζει να έχει αποτελέσματα. Τα τελευταία δύο χρόνια, η ΑΒ ονομάστηκε το καλύτερο μέρος εργασίας στην Ελλάδα από τα βραβεία του «Great Places to Work Institute». Αυτές οι επιτυχίες επικυρώνουν τις πρακτικές και τις μεθόδους που ακολουθούνται και τονίζουν τη σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού που οικοδομήθηκε στο εσωτερικό της οργάνωσης.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Ελένη Αποσπορή, Ειρήνη Νικάνδρου, Νάνσυ Παπαλεξανδρή, «Αλλαγές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ευρώπη: Μια Μακρόχρονη Συγκριτική Μελέτη Ανάμεσα σε 18 Ευρωπαϊκές Χώρες», *Journal of European Industrial Training* 29:7 (2005).
- Wayne Brockbank, Dave Ulrich, Mike Ulrich, και Jon Younger, “HR Talent and the New HR Competencies,” *Strategic HR Review* 11:4 (2012).
- Γιάννης Χαλικιάς και Νάνσυ Παπαλεξανδρή, «Αλλαγές στην Εκπαίδευση, στη Διαχείριση Απόδοσης και σε Θέματα Επικοινωνίας Ανάμεσα σε Ελληνικές Εταιρείες τη δεκαετία του '90: Διεθνείς και Εθνικές Συγκρίσεις,” *Journal of European Industrial Training* 26:7 (2002).
- Anne-Wil Harzing, Hafiz Mirza, και Barbara Myloni, “Have the Colours of Culture Faded Away?” *International Journal of Cross Cultural Management: CCM* 1.4:1 (2004).
- Derek Thompson, “Greece Is on Pace for the Worst Recession in Modern History,” *The Atlantic* 2004 (15 Φεβρουαρίου 2012, διαδίκτυο).

Πληροφορίες για τους συγγραφείς



ALLAN FREED

Ο Allan Freed είναι βασικός σύμβουλος του Ομίλου RBL, μια συμβουλευτική εταιρεία που επικεντρώνεται στη βοήθεια διευθυντών και οργανώσεων και στην αύξηση της αξίας. Αυτή τη στιγμή με τη δουλειά του βοηθάει οργανώσει να αναγνωρίσουν και να οικοδομήσουν τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της στρατηγικής μέσα από την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της απόδοσης της διοίκησης. Μένει μόνιμα στη Μεγάλη Βρετανία και έχει δουλέψει σε πολλές Ευρωπαϊκές ηγετικές εταιρείες.



JUSTIN HYATT

Ο Justin διαχειρίζεται τα σχέδια της RBL στην Ευρώπη και την Αφρική. Πριν προσχωρήσει στον Όμιλο RBL, ο Justin ήταν υπεύθυνος έργου και προϊόντων στο Γραφείο Τεχνολογικών Πληροφοριών, στο Brigham Young University. Έχει δουλέψει για αρκετά χρόνια στην M3 Engineering όπου κατάφερε μια ομάδα να συγγράψει και να συντάξει ένα σύστημα αποθήκευσης και διατήρησης εξοπλισμού. Σχεδίασε έναν αεροδιάδρομο προσγείωσης για τη μεγαλύτερη μεταλλευτική εταιρεία στο Μεξικό και συνεργάστηκε σε διάφορα άλλα τεχνικά έργα σχεδιασμού.



ΑΝΤΩΝΗΣ ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ

Ο Αντώνης Παπαχρίστου κατέχει από το 2008 τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της Housemarket AE (IKEA Franchisee για Ελλάδα, Κύπρο και Βουλγαρία) προερχόμενος από τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στη UCB Pharma AE. Διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχετικές θέσεις στις εταιρείες Fiat Auto Hellas, Eurolease, Tefin, Unitbank, British Providence και Inchape Insurance του ομίλου Inchape Holdings Hellas SA ενώ στο παρελθόν διετέλεσε Operations Manager στον Όμιλο Πουλιάδης.

Ο κ. Παπαχρίστου είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) με ειδίκευση στη Διοίκηση Προσωπικού, από το Πανεπιστήμιο του Kent, ενώ είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ

Η Νάνσυ Παπαλεξανδρή είναι Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανήκε στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διετέλεσε Αντιπρύτανης Ακαδημ. Υποθέσεων και Προσωπικού την περίοδο 2001-2007. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων και έλαβε Μ.Α. από το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης (ΗΠΑ) και Διδακτορικό (PhD) από το Πανεπιστήμιο του Bath (Αγγλία).

Επικοινωνήστε μαζί μας για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Ομίλου RBL:

Τηλέφωνο	801.616.5600
Email	rblmail@rbl.net
Δικτυακός τόπος	www.rbl.net
Ταχυδρομική διεύθυνση	3521 N. University Ave., Suite 100 Provo, UT 84604



Copyright © The RBL Group

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αναπαραγωγή ή μετάδοση όλης ή μέρους της συγκεκριμένης δημοσίευσης σε οποιαδήποτε μορφή ή με οποιοδήποτε μέσο, ηλεκτρονικό ή μηχανικό, συμπεριλαμβανομένης της φωτοτυπίας, της εγγραφής, ή της χρήσης οποιουδήποτε συστήματος αποθήκευσης ή ανάκτησης πληροφοριών, για οποιοδήποτε σκοπό χωρίς την έγγραφη συγκατάθεση του Ομίλου RBL.