

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Η ΧΡΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ WIND
ΕΛΛΑΣ:
ΑΠΟ ΜΑΧΗΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ
ΑΝΑΔΕΙΧΘΗΚΕ ΣΕ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΑΙΚΤΗ ΤΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ**

ΚΑΡΜΙΡΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Νοέμβριος 2018

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY
THE USE OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT METHODS BY WIND HELLAS:
FROM SURVIVOR TO CHALLENGER**

By
KARMIRIS CHARALAMPOS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, November 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης η Wind Ελλάς κλήθηκε να μετασχηματιστεί σε επίπεδο παραγωγής και υπηρεσιών. Η μετάβαση σε ένα νέο πρότυπο παραγωγής διήρκεσε δύο περίπου χρόνια, στη διάρκεια των οποίων η WIND Ελλάς απέκτησε νέους μετόχους - που πίστεψαν στις προοπτικές της εταιρείας και δεσμεύτηκαν στην ανάκαμψη της, διαμόρφωσε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο - ευέλικτο, απλό, με έλεγχο του κόστους σε όλα τα σημεία και διατύπωσε μια νέα επιχειρηματική ταυτότητα ώστε να διεκδικήσει μια νέα, ελπιδοφόρα θέση στην αγορά.

Στη δύσκολη αυτή πορεία, οι προκλήσεις ήταν πολλές και δύσκολες. Δύο αλληπάλληλες χρηματοοικονομικές αναδιαρθρώσεις, απολύτως επιτυχημένες, έθεσαν τις βάσεις για την οικονομική εξυγίανση του οργανισμού. Στη συνέχεια, τολμηρές αλλαγές στη λειτουργία και τη δομή της εταιρείας αποκατέστησαν την ανταγωνιστικότητά της και έφεραν στα χέρια του πελάτη της περισσότερη αξία. Η οικονομική και επιχειρησιακή ευρωστία της WIND μεταφράστηκε σε νέες επενδύσεις για υποδομές και στρατηγικές συνεργασίες που επηρεάζουν συνολικά το τοπίο της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών. Ολοκληρώνοντας μία τριετία επιτυχούς μετασχηματισμού, το Δεκέμβριο του 2012 διαμορφώνει ένα νέο όραμα για το μέλλον της WIND Ελλάς. **Θέλουμε να είναι ο “Challenger” της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών, η εταιρεία που θα ξεχωρίζει σε ελληνικό αλλά και ευρωπαϊκό επίπεδο,** καθώς βελτιώνουν διαρκώς τις υπηρεσίες τους αλλά και τον τρόπο που λειτουργούν σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, ώστε να δίνουν στους πελάτες, στους ανθρώπους και στους μετόχους τους συστηματικά αυξανόμενη αξία.

Το νέο όραμα της WIND γέννησε την ανάγκη μιας νέας εταιρικής κουλτούρας που θα εμπνέεται από αυτό, θα το ενθαρρύνει και θα το κάνει πράξη μέσα από την προσπάθεια κάθε εργαζόμενου.

Summary

Within the context of the financial crisis, Wind Hellas was called upon to transform itself into a production and service level. The transition to a new production model lasted for about two years, during which WIND Hellas acquired new shareholders - who believed in the company's prospects and committed to its recovery, formed a new business model - flexible, simple, cost-effective all the points and formulated a new business identity to claim a new, promising position on the market.

In this difficult course, the challenges were many and difficult. Two successive financial restructures, which have been completely successful, have laid the foundations for the economic recovery of the organization. Then bold changes in the operation and structure of the company restored its competitiveness and brought more value to the customer. WIND's financial and operational strength has been translated into new investment for infrastructure and strategic partnerships that have a global impact on the Greek telecoms market. Concluding a three-year successful transformation, in December 2012, it forms a new vision for the future of WIND Hellas. They want to be the "Challenger" of the Greek telecoms market, the company that will stand out at both Greek and European level as they continuously improve their services and the way they operate in every field of their business to give customers, to their people and their shareholders a systematically increasing value. WIND's new vision has begun the need for a new corporate culture that will inspire, encourage and act through the effort of each employee.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Πώς φτάσαμε στο Δεκέμβριο του 2012	2
2.1. Το Ευρύτερο Οικονομικό Περιβάλλον στην Ελλάδα	2
2.2. Ο Κλάδος των Τηλεπικοινωνιών	2
2.3. Η Πορεία της WIND	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Οι Στόχοι της WIND για το Μέλλον	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η Ανάγκη: Εξασφάλιση Προϋποθέσεων για την Επιτυχία	7
4.1. Προϋπόθεση για την Επιτυχία, οι Άνθρωποι	7
4.2. Το Ερώτημα: οι Άνθρωποι Μπορούν;	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ο Ρόλος της ΔΑΔ στην Αλλαγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αναμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας	10
6.1. Σχέδιο Αναμόρφωσης Εταιρικής Κουλτούρας	10
6.2. Δράσεις Αναμόρφωσης Εταιρικής Κουλτούρας – Τί Κάνανε και Πώς Συμπεριλάβαν Όλους!	11
6.2.1. Δράσεις Συμμετοχής & Επικοινωνίας	13
6.2.1.1. Δημιουργία Benchmarks ως Αφετηρία των Προσπαθειών !	13
6.2.1.2. Αποσαφήνιση του Στόχου – Τί Σημαίνει Challenger!	14
6.2.1.3. Κατάργηση Στεγανών Επικοινωνίας!	16
6.2.2. Δράσεις Απλοποίησης	17
6.2.2.1. Η ΔΑΔ Δίνει το Παράδειγμα της Απλοποίησης	17
6.2.2.2. Πρόγραμμα Συλλογής Ιδεών Απλοποίησης των Διαδικασιών	17
6.2.3. Δράσεις Επικέντρωσης στον Πελάτη	18
6.2.3.1. Πρόγραμμα Επίσκεψης Καταστημάτων	18
6.2.3.2. Πρεσβευτές των Προϊόντων τους !	18
6.2.4. Δράσεις Αξιολόγησης, Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης	19

6.2.4.1.Αλλαγή Διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης	19
6.2.4.2.Διαχείριση Ταλέντου & Προγραμματισμός Διαδοχής	20
6.2.4.3.Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	20
6.2.5. Δράσεις Φροντίδας για Όλους!	24
6.2.5.1.Παροχές	24
6.2.5.2.Συμμετοχή Εργαζομένων σε Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	26
6.3.Η Πορεία της Υλοποίησης & Τί Μάθανε	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.«Καλύτεροι από Ποτέ» – Τί Πετύχανε & Τί Έχουμε να Δείξουμε Σήμερα	29
7.1.Αποτελέσματα δράσεων	29
7.1.1 Αποτελέσματα Δράσεων Αναμόρφωσης της Κουλτούρας 2014-2015 .	29
7.1.2 Αποτελέσματα Δράσεων Αναμόρφωσης της Κουλτούρας 2016 – 2017	32
7.2.Η Εμπειρία της Νέας Κουλτούρας	37
7.3.Επίδραση της Αναμόρφωσης της Κουλτούρας στο Εταιρικό Περιβάλλον (Stakeholders)	37
7.3.1.Πελάτες	37
7.3.2.Ανταγωνιστές	39
7.3.3.Μέτοχοι	39
7.3.4.Επιχειρηματική Κοινότητα	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.Πώς Θα Προχωρήσουν	41
8.1.Οργανωτική Ανάπτυξη	41
8.2.Διαχείριση των Ταλέντων	41
8.3.Αναμόρφωση Κουλτούρας	41
8.4.Διαχείριση της Απόδοσης	41
8.5.Διεύρυνση της Οικογένειας της WIND	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. Συμπεράσματα	43

Η ΧΡΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ WIND ΕΛΛΑΣ: ΑΠΟ ΜΑΧΗΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΑΝΑΔΕΙΧΘΗΚΕ ΣΕ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΑΙΚΤΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή

Η κρίση που γονάτισε την οικονομία της χώρας μας το 2010, επηρέασε πολύ βαθιά και την ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, γιγαντωμένες στη διάρκεια μίας 15ετίας ευμάρειας, βρέθηκαν αντιμέτωπες με σαρωτικές αλλαγές και μία πρωτοφανή πτώση εσόδων μέσα σε ένα περιβάλλον που καθημερινά υποβαθμιζόταν, οικονομικά και κοινωνικά, στη WIND Ελλάς κλήθηκε να αντιμετωπίσει επιπλέον και τη δική της επιχειρησιακή κρίση, που ξεδιπλώθηκε σε τρία μέτωπα: μετοχικές αλλαγές, υπέρογκος δανεισμός, σκληρός εμπορικός ανταγωνισμός.

Ο μετασχηματισμός του οργανισμού κρίθηκε αναγκαίος.

Σκοπός της έρευνας είναι να παρακολουθήσουμε πως αντέδρασε μια μεγάλη επιτυχημένη εταιρεία όπως η Wind σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης όπου αρκετές εταιρείες λόγω των συνθηκών δεν μπόρεσαν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό λόγω της πρωτόγνωρης αυτής κατάστασης που υπέστη η χώρα μας, σε αντίθεση με τη Wind που με αποτελεσματικές αλλαγές κατάφερε να παραμείνει ανταγωνιστική και βιώσιμη. Στις επόμενες σελίδες θα διαβάσετε αναλυτικά πώς περίγραψαν, σχεδίασαν και προχώρησαν σε ενέργειες για να διαμορφώσουν τη νέα κουλτούρα, τί πέτυχαν μέχρι σήμερα αλλά και τί θα συνεχίσουν να επιδιώκουν για να χτίσουν το **DNA** ενός “**Challenger**”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Πώς φτάσαμε στο Δεκέμβριο του 2012

2.1

Το Ευρύτερο Οικονομικό Περιβάλλον στην Ελλάδα

Η κρίση χρέους και το πρόγραμμα δημοσιονομικής πολιτικής έχει βαριές συνέπειες για την ελληνική οικονομία και κοινωνία. Το ΑΕΠ της χώρας έχει συρρικνωθεί σωρευτικά κατά περίπου 25%. Η ανεργία έχει φτάσει 27% το 2013, ενώ το ποσοστό ανεργίας των νέων στην Ελλάδα είναι το υψηλότερο μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών και ξεπερνάει το 60%.

2.2

Ο Κλάδος των Τηλεπικοινωνιών

Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας συμπληρώνει 26 χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα, έχοντας διαγράψει μια πολύ μεγάλη ανάπτυξη τα πρώτα 15 χρόνια. Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος αδιαμφισβήτητα επηρεάστηκε αρνητικά από την οικονομική ύφεση, καθώς επίσης και από τις μειώσεις των τελών τερματισμού αλλά και τη σημαντική φορολογική επιβάρυνση. Επίσης αρνητικά επέδρασε η μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών σε συνδυασμό με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο και την έμμεση δημοσιονομική επιβάρυνση. Σε αυτό το περιβάλλον, η προσφορά υπηρεσιών με μοναδικό άξονα ανταγωνισμού την τιμή πιέζει ακόμη περισσότερο τα περιθώρια των βασικών παικτών του κλάδου, δημιουργώντας συνθήκες συρρίκνωσης στα οικονομικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, από το 2008 και μετά ο κορεσμός του κλάδου, σε συνδυασμό με το οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα, τη φορολογία και τη μείωση των τελών τερματισμού οδήγησε σε μείωση του συνολικού τζίρου του κλάδου κατά 35% την περίοδο 2008-2012.

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας πραγματοποίησαν τη μεγαλύτερη μείωση τιμών στην Ελληνική οικονομία. Η μείωση των τιμών ανά λεπτό ομιλίας από το 2004 έως το 2012 έφτασε στο 78%. Οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις στα τέλη τερματισμού αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός που οδηγεί σε συνεχή μείωση των τιμών είχαν ως αποτέλεσμα τη σημαντική συρρίκνωση του EBITDA(κέρδη μίας επιχείρησης πριν αφαιρεθούν τόκοι, φόροι, και απόσβεση) του κλάδου, κατά 39% από το 2008.

2.3

Η Πορεία της WIND

Η WIND το 2009 βρισκόταν σε μία κατάσταση όμοια με αυτήν της Ελληνικής οικονομίας. Είχε όλα τα χαρακτηριστικά που έκαναν το μέλλον της δυσοίωνα. Ο δανεισμός ήταν υπέρογκος για το μέγεθος της εταιρείας, ο οποίος έφτανε στα €3,2 δισ., ποσό δεκαπλάσιο της λειτουργικής κερδοφορίας. Το μοντέλο λειτουργίας ήταν εξαιρετικά κοστοβόρο, αποτέλεσμα της εκρηκτικής ανάπτυξης του κλάδου. Η αγορά είχε ήδη αρχίσει να συρρικνώνεται.

Τα όρια της χρηματοδότησης στένευαν. Την κατάσταση ενέτεινε ο πρωτοφανής πόλεμος τιμών. Στα τέλη του 2009 τοποθετείται νέος Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος αναλαμβάνοντας ανέφερε:

«Οι λειτουργικές τάσεις της εταιρείας επιδεινώνονται εξαιτίας της αδυναμίας της να διατηρήσει με επιτυχία τους υπάρχοντες πελάτες και να αποκτήσει νέους, του

ανταγωνισμού στις τιμές, της πρόσφατης επιπλέον φορολόγησης καθώς και της συμπεριφοράς των καταναλωτών που οφείλεται στο αδύναμο οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η WIND επί του παρόντος δαπανά λιγότερο από την αγορά σε εμπορικά κόστη και κεφαλαιακές επενδύσεις, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστική της θέση. Τα ζητήματα αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν εν καιρώ και να αντιστραφεί η συνολική απόδοση, αλλά **το πρώτο βήμα πρέπει να είναι μία άμεση λύση στην αβεβαιότητα** που αντιμετωπίζει η εταιρεία και, **μέσω μίας νέας επένδυσης** σε μετρητά κεφάλαια, να βελτιωθεί η ρευστότητά της και να μπορέσει να επενδύσει στους πελάτες της και στο δίκτυο».

2009-2012: Τα Χρόνια που Θυμούνται ως «το Μεσαίωνα της WIND»

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από αναγκαίες αλλά και επώδυνες αλλαγές, που αποτελούσαν προϋπόθεση και έθεταν τις βάσεις για την επιβίωση της εταιρείας.

2009

Συγχώνευση WIND - Tellas

Due diligence

1η αναδιάρθρωση χρέους

1η μείωση προσωπικού

1η εθελουσία έξοδος

2010

Due diligence

2η αναδιάρθρωση χρέους

Αλλαγή μετόχων

2η & 3η μείωση προσωπικού

2011

Σχέδιο συγχώνευσης

με Vodafone Διαπραγματεύσεις

και προετοιμασία

2012

Ανάκληση σχεδίου συγχώνευσης

4η μείωση προσωπικού

2η εθελουσία έξοδος

2009 - 1η Αναδιάρθρωση Χρέους

Το 2009 ξεκινά με τη συγχώνευση της WIND με την Tellas. Στη συνέχεια η εταιρεία υπόκειται σε έλεγχο due diligence από τους δανειστές της, μια αρκετά χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία, η οποία αποσπά την προσοχή από την καθημερινή διαχείριση της εταιρείας. Ολοκληρώνει την 1η αναδιάρθρωση του Χρέους της και πετυχαίνει μείωση του δανεισμού από €3,2 δισ. σε €1,8 δισ.

2009 - 1η Μείωση Προσωπικού

Ταυτόχρονα ξεκινά η υλοποίηση ενός επίπονου σχεδίου αναδιάρθρωσης της δομής κόστους της εταιρείας σε κάθε τομέα, συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπορικά και λειτουργικά κόστη. Ακολουθεί η οργανωτική αναδιάρθρωση της εταιρείας, με αποτέλεσμα την πρώτη μείωση προσωπικού, η οποία επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο

σε διοικητικές θέσεις. Στόχος να γίνει η οργάνωση πιο επίπεδη και ευέλικτη.

2009 - 1η Εθελουσία Έξοδος

Εκτός από τη μείωση προσωπικού γίνεται και η πρώτη εθελουσία έξοδος, η οποία πραγματοποιείται το τελευταίο τρίμηνο του 2009.

2010 - 2η Αναδιάρθρωση Χρέους και Αλλαγή Μετόχων

Τον Ιούλιο του 2010 η WIND συνάπτει συμφωνία με τους πιστωτές και ξεκινά τη διερεύνηση εναλλακτικών στρατηγικών για τη μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση της κεφαλαιακής της δομής. Οι συζητήσεις με τους πιστωτές ξεκίνησαν ως αποτέλεσμα των σοβαρών επιπτώσεων που επέφεραν στα αποτελέσματα της WIND το 2010 οι μακροοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα, τα μέτρα λιτότητας από την κυβέρνηση και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στην αγορά. Μετά από επίπονες διαπραγματεύσεις και ακόμα μια περίοδο με χρονοβόρους ελέγχους due diligence, το Δεκέμβριο του 2010 η εταιρεία ανακοινώνει την εξαγορά της από επενδυτικά Funds. Ήταν η τρίτη ιδιοκτησιακή αλλαγή της εταιρείας τα τελευταία χρόνια. Η συναλλαγή είχε ως αποτέλεσμα τη νομική απαλλαγή της WIND από €1,8 δισ. χρέους προς τρίτα μέρη.

2010 - 2η και 3η Μείωση Προσωπικού

Εντός του έτους υλοποιούνται δύο ακόμη φάσεις μείωσης προσωπικού, πάλι με επικέντρωση στις διοικητικές θέσεις, προκειμένου να μειωθούν περαιτέρω τα επίπεδα της οργανωτικής δομής.

2011 - Σχέδιο Συγχώνευσης με τη Vodafone

Τον Αύγουστο του 2011 ξεκινούν οι συζητήσεις μεταξύ WIND και Vodafone που, όπως ανακοινώνεται, «ενδέχεται ή όχι να οδηγήσουν σε ένα επιχειρηματικό συνδυασμό μεταξύ των δύο εταιρειών». Κατά το διάστημα αυτό η διοίκηση της εταιρείας είχε να διαχειριστεί τις διαπραγματεύσεις και διαδικασίες προετοιμασίας της συγχώνευσης οι οποίες είχαν μπει σε προτεραιότητα. Το σχέδιο αναδιάρθρωσης της δομής κόστους της εταιρείας συνεχίστηκε απρόσκοπτα.

2012 - Ανάκληση Σχεδίου Συγχώνευσης με τη Vodafone

Το Φεβρουάριο του 2012 οι δύο εταιρείες με κοινή τους ανακοίνωση επιβεβαιώνουν ότι συμφώνησαν τον τερματισμό των συζητήσεων σχετικά με μια επιχειρηματική συνεργασία. Η WIND βρίσκεται μόνη της στον αγώνα για επιβίωση.

2012 - 4η Μείωση Προσωπικού

Εντός του έτους υλοποιείται επίσης η τέταρτη φάση μείωσης προσωπικού, που επικεντρώνεται εκ νέου σε διοικητικές θέσεις.

2012 - 2η Εθελουσία Έξοδος

Το 2012 η εταιρεία συνεχίζει την οργανωτική της αναδιάρθρωση και προχωρά σε 2η εθελουσία έξοδο. Συνολικά, το προσωπικό μειώνεται από 1990 σε 1140 FTEs. Με τις αλλαγές αυτές η WIND, στη διάρκεια της τελευταίας 5ετίας, πέτυχε μείωση των λειτουργικών της δαπανών κατά €123 εκ.

Το αναμφισβήτητο πλεονέκτημα: η επιβίωση

Το αναπόφευκτο μειονέκτημα: το μερίδιο αγοράς της εταιρείας μειώθηκε κατά 2,6%, καθώς ο ανταγωνισμός συνέχιζε να επενδύει στον τελικό καταναλωτή με μεγαλύτερα ποσά. Συμπερασματικά, η εταιρεία τα τελευταία χρόνια βίωσε σημαντικές δυσκολίες και αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας της, επηρεαζόμενη από το δύσκολο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, τον ανταγωνισμό, την αγωνία για τη χρηματοοικονομική της αναδιάρθρωση, τη συχνή αλλαγή μετόχων της, τον πόλεμο των τιμών, την πτώση του κλάδου και τη φορολογία. Έχοντας διανύσει μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο με αναδιρθρώσεις χρηματοοικονομικές, αναδιοργανώσεις λειτουργικές και εμπορικές, με επανατοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά και στη συνείδηση των καταναλωτών, το 2012 σηματοδότησε την οριστική έξοδο της WIND από μια περίοδο σοβαρών προβλημάτων που αντιμετώπισε τα τελευταία χρόνια.

17/12/2012 - Η «Ημέρα της Ανεξαρτησίας»

Το Δεκέμβριο του 2012 η εταιρεία αλλάζει σελίδα. Στις 17/12/2012, ο Διευθύνων Σύμβουλος, με μήνυμά του προς όλους τους εργαζόμενους, κάνει τον απολογισμό του 2012 και επικοινωνεί τους στόχους της εταιρείας για τη νέα εποχή:

«Στο κλείσιμο της χρονιάς, όχι μόνο **η εταιρεία μας είναι αυτόνομη**, αλλά το 2012 σηματοδότησε και την οριστική έξοδό μας από μια περίοδο σοβαρών προβλημάτων που αντιμετωπίσαμε τα τελευταία χρόνια.

Το 2012 σιγουρέψαμε ότι θα είμαστε εδώ για να γιορτάζουμε για πολλά χρόνια ακόμη, σε πείσμα όλων των αντιξοοτήτων που αντιμετωπίσαμε».

Έτσι, η 17/12/2012 ορίστηκε ως η «Ημέρα της Ανεξαρτησίας» της εταιρείας και σηματοδότησε τη μετά-αναδιοργάνωσης εποχή.

Ο Ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αναδιάρθρωση της εταιρείας, καθώς επωμίστηκε τη βαριά ευθύνη για τις δύο αλλεπάλληλες εθελουσίες εξόδους και τις τέσσερις μειώσεις προσωπικού. Σε διάστημα περίπου 4 ετών (8/2008-12/2012) συνέβαλε στη μείωση προσωπικού κατά 43%, από 1990 σε 1140 FTEs, χωρίς να διακοπεί η λειτουργία της εταιρείας. Παράλληλα, όμως, η επιτυχημένη υλοποίηση της αναδιάρθρωσης είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα το στιγματισμό της ΔΑΔ στα μάτια των ανθρώπων της εταιρείας που είχαν σχηματίσει για εκείνους την εικόνα ότι: Μόνο απολύουν, τους ενδιαφέρουν μόνο οι αριθμοί, αδιαφορούν για την ευημερία των ανθρώπων, δεν καταλαβαίνουν τα προβλήματα και τις ανάγκες των παραγωγικών τμημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Οι Στόχοι της WIND για το Μέλλον

Το ζητούμενο που διατυπώθηκε είναι να γίνει η εταιρεία ο “Challenger” της ελληνικής αγοράς, δηλαδή ένας άξιος ανταγωνιστής των κυρίαρχων εταιρειών του κλάδου που θα έπαιζε καθοριστικό ρόλο στις εξελίξεις της αγοράς και θα ενέπνεε εμπιστοσύνη στους επενδυτές.

Ο στόχος αυτός αναλύθηκε σε 3 στρατηγικές προτεραιότητες:

- Αναμόρφωση Brand σε “Challenger”
- Στρατηγικές Συνεργασίες "Game Changers"
- Οργανωτική Αναμόρφωση

Η χρηματοοικονομική και οργανωτική αναδιάρθρωση των προηγούμενων ετών είχαν θέσει γερές βάσεις. Τα αποτελέσματα του brand είχαν αρχίσει ήδη να βελτιώνονται. Είχε, επίσης, επιτευχθεί σημαντική εμπιστοσύνη, απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη στρατηγικών συνεργασιών. Τέλος, η μορφή του οργανισμού είχε αλλάξει τελείως, τόσο από πλευράς αριθμού εργαζομένων όσο και δομής.

Όμως, η Οργανωτική Αναμόρφωση, δεν μπορούσε να περιοριστεί στη μείωση του κόστους. Τα περιθώρια βελτίωσης εδώ ήταν πλέον πολύ περιορισμένα. Η μελλοντική επιτυχία έπρεπε να έρθει από την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του challenger brand σε όλα τα επίπεδα και τους ανθρώπους της εταιρείας. Έτσι, τέθηκε ως στόχος η Αναμόρφωση του Οργανισμού με βάση 3 πυλώνες με αναπτυξιακή διάσταση:

- Πυλώνες Οργανωτικής Αναμόρφωσης:
- Συνεχής Βελτιστοποίηση Κόστους
- Ανάπτυξη των Ικανοτήτων του Οργανισμού
- Νέα Εταιρική Κουλτούρα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η Ανάγκη: Εξασφάλιση Προϋποθέσεων για

την Επιτυχία

4.1

Προϋπόθεση για την Επιτυχία, οι Άνθρωποι

Ήταν σαφές ότι ο μόνος μοχλός εξασφάλισης της επιτυχίας των στόχων αυτών που είχε η εταιρεία στη διάθεσή της ήταν οι άνθρωποι. Έχοντας εξαντλήσει σχεδόν τα περιθώρια εξυγίανσης των χρηματοοικονομικών και της δομής κόστους της εταιρείας, η ανάπτυξη δεν μπορούσε παρά να έρθει από τη γνώση, την ικανότητα, την πρωτοβουλία και τη δέσμευση των ανθρώπων της. Για να γίνουν αυτά πραγματικότητα, χρειαζόντουσαν μία κουλτούρα που να χαρακτηρίζεται από:

- Επιχειρηματικό και εμπορικό πνεύμα
- Ταχύτητα και ευελιξία
- Να κάνουνε «Περισσότερα με Λιγότερα»

4.2

Το Ερώτημα: οι Άνθρωποι Μπορούν;

Οι συνεχείς αναδιαρθρώσεις σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρείας, εκτός από τις επιπτώσεις που είχαν στην πελατειακή βάση της εταιρείας, είχαν επηρεάσει σοβαρά τους ανθρώπους τους, με εμφανή τα σημάδια του “Survivor Syndrome”:

- Κόπωση
- Φόβος
- Καχυποψία
- Απαισιοδοξία
- Έλλειψη πρωτοβουλίας
- Κλείσιμο στον εαυτό τους

Ήταν ξεκάθαρο ότι, ενώ είχαν επιτύχει σημαντικές μειώσεις στη δομή και στα κόστη τους, για να πετύχουνε τους νέους στόχους θα έπρεπε άμεσα να διαχειριστούν τις συνέπειες που είχαν οι κινήσεις αυτές στη δέσμευση και την παραγωγικότητα των ανθρώπων και, κατ'επέκταση, στα κέρδη και στην εμπιστοσύνη των πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ο Ρόλος της ΔΑΔ στην Αλλαγή

Εξασφαλίζουνε την Επιβίωση της WIND

- Έμφαση στο παρόν
- Έμφαση στους αριθμούς
- Αυστηρά όρια, σοβαρότητα και πραγματισμός
- Επιβολή αναγκαίων αλλαγών
- Κάθετη επικοινωνία

Υποστηρίζουνε την Ανάπτυξη της WIND

- Έμφαση στο μέλλον
- Έμφαση στον άνθρωπο
- Ευελιξία, χαμόγελο και αισιοδοξία
- Συζήτηση εναλλακτικών
- Συνδιαμόρφωση αποφάσεων
- Οριζόντια επικοινωνία και ανοικτές πόρτες

Τον Ιανουάριο του 2013, ξεκινώντας αυτό το ταξίδι προς τη νέα WIND, ήταν σαφές ότι ο μετασχηματισμός του brand και η επιτυχία των στρατηγικών συνεργασιών δεν θα ήταν εφικτά χωρίς την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και την ενδυνάμωση των ανθρώπων της εταιρείας.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ανέλαβε να ηγηθεί αυτού του στόχου, να αποτελέσει και **να λειτουργήσει ως καταλύτης της αναμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας.**

Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε κατ' αρχήν να αναμορφώσουν τον ίδιο τους τον εαυτό και να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά στον οργανισμό την αλλαγή αυτή. Ένα από τα πρώτα προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσει άμεσα η ΔΑΔ, ήταν το προφίλ που είχε αναπτύξει για να διαχειριστεί την αναδιάρθρωση του κόστους λειτουργίας των προηγούμενων ετών, το οποίο ερχόταν σε πλήρη αντίθεση με το νέο της ρόλο.

Συγκεκριμένα υπήρχε:

- Έλλειψη ανοικτής επικοινωνίας - την τελευταία τριετία ο βασικός τους ρόλος ήταν η διαχείριση της αναδιάρθρωσης η οποία συμπεριλάμβανε δύσκολες αποφάσεις για τους ανθρώπους της εταιρείας, που επηρέασαν αρνητικά την ανοικτή επικοινωνία και την εμπιστοσύνη με τους εργαζόμενούς της.
- Έλλειψη ευελιξίας - γίνανε δύσκαμπτοι, επιφυλακτικοί και εσωστρεφείς με επικέντρωση στην αυστηρή εφαρμογή των πολιτικών, διαδικασιών, νόμων και συμβάσεων, χωρίς να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων.

Ήταν σαφές ότι έπρεπε πρώτοι στη ΔΑΔ να δώσουν το παράδειγμα της αλλαγής και να αναμορφώσουν το ρόλο τους.

Επέλεξαν το δύσκολο αλλά υπεύθυνο τρόπο να επανεφεύρουν τους εαυτούς τους και όχι να αλλάξουν τους ανθρώπους της Διεύθυνσής τους:

Ως αναγνώριση της συμβολής τους στο δύσκολο έργο των προηγούμενων ετών.

Ως ένδειξη εμπιστοσύνης ότι μπορούν να κάνουν την αλλαγή.

Ως παράδειγμα συνέπειας, υπευθυνότητας και εμπιστοσύνης στον υπόλοιπο οργανισμό.

Υιοθετήσανε ως Διεύθυνση το μότο «Μαζί Προσπαθούμε,Πετυχαίνουμε

Περισσότερα!» (“We for All”) και αλλάξαν τον τρόπο που κάνουνε τα πράγματα, είτε με απλές αλλά ουσιαστικές πράξεις είτε με νέες μεθοδολογίες και συστήματα:

- Αμφισβήτησαν τους ίδιους τους εαυτούς τους και τον τρόπο που διαχειριζόντουσαν τα πράγματα.
- Δημιούργησαν multi-task ρόλους με υπεύθυνη διάχυση της πληροφορίας σε όλους.
- Αποσαφήνισαν τις προτεραιότητες της Διεύθυνσης σε όλα τα στελέχη τους.
- Προσέγγισαν εκ νέου τον οργανισμό, το νέο τρόπο λειτουργίας του και τις προτεραιότητές του.
- Ξεκίνησαν την ανάπτυξη των υποστηρικτικών συστημάτων τους, που θα τους επέτρεπε να απελευθερώσουν το δυναμικό τους προκειμένου να επικεντρωθούν στους νέους στόχους τους.
- Δημιουργήσανε διαύλους επικοινωνίας με τον οργανισμό, είτε «ανοίγοντας» τις πόρτες τους, είτε «χτυπώντας» τις πόρτες των συναδέλφων τους.
- Κάνανε branded την επικοινωνία τους, συνεργαζόμενοι με τις Διευθύνσεις Εταιρικών Σχέσεων και Marketing.

Μέσα από τις διαδικασίες αυτές το 2013 καταφέρανε:

1. Να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του οργανισμού, παρά την εύλογη αρχική καχυποψία που αντιμετώπισανε
2. Να κατανοήσουν τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και των ανθρώπων της εταιρείας.
3. Να σχεδιάσουν ένα μακροπρόθεσμο πλάνο ανάπτυξης των ανθρώπων, σε συνεργασία με όλες τις άλλες διευθύνσεις
4. Να υλοποιήσουν άμεσα δράσεις, βάσει των προτεραιοτήτων που συναποφασίστηκαν
5. Να χτίσουν το όραμα βλέποντας με αισιοδοξία το κοινό μέλλον των ανθρώπων και της εταιρείας τους
6. Να χαρούν και να γιορτάσουν μικρές και μεγάλες επιτυχίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αναμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας

Σχέδιο Αναμόρφωσης Εταιρικής Κουλτούρας

Ο στόχος της αναμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας είναι «να γίνουν challengers του εαυτού τους», ενδυναμώνοντας την οργάνωση και τους ανθρώπους τους ως την κινητήριο δύναμη που θα καθοδηγήσει την εταιρεία στη νέα εποχή.

Το Σχέδιο Αναμόρφωσης Εταιρικής Κουλτούρας, που έχει 3ετή χρονικό ορίζοντα, αναπτύχθηκε από τη ΔΑΔ γύρω από 7 περιοχές:

1. Αναμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας ,Κατεδάφιση των Σιλό
2. Ανάπτυξη Εμπορικής Αντίληψης
3. Διεύρυνση & Φροντίδα της Οικογένειας της WIND
4. Ανάλυση Ευθύνης για την Απλοποίηση
5. Ανάπτυξη Απόδοσης Εργαζομένων
6. Διαχείριση Ταλέντου
7. Οργανωσιακή Ανάπτυξη

6.1

Οι Προτεραιότητες

Για το 2013 έθεσαν 5 βασικές προτεραιότητες, με κριτήριο την κρισιμότητά τους για την επίτευξη άμεσων αλλαγών:

Ανάπτυξη Εμπορικής Αντίληψης - ως απαραίτητο συστατικό που καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή όλων στην υποστήριξη του brand

Ανάλυση Ευθύνης για την Απλοποίηση - η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών τους προϋποθέτει να κάνουν τα πράγματα απλά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να αναλαμβάνουν όλοι το 100% της ευθύνης της επιτυχίας τους

Κατεδάφιση των Σιλό - για να κάνουν τα πράγματα απλά, πρέπει να γνωρίζουν ο ένας το ρόλο και τις προτεραιότητες του άλλου και να βρίσκουν συνθετικές λύσεις που υπερβαίνουν τα στενά όρια των ατομικών ή τμηματικών αρμοδιοτήτων τους

Διεύρυνση & Φροντίδα της Οικογένειας της WIND - για να γίνουν όλα τα παραπάνω, χρειάζοντε τη συμμετοχή όλων και αυτό προϋποθέτει οι άνθρωποι να αισθάνονται ασφάλεια και αυτοπεποίθηση

Ανάπτυξη Απόδοσης Εργαζομένων - στόχος η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων του “Challenger” σε κάθε εργαζόμενο. Επίσης έθεσαν τις βάσεις και κάνανε σημαντικά βήματα για τις άλλες 2 περιοχές του σχεδίου τους που υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της εταιρείας:

Η Διαχείριση Ταλέντου και η Οργανωσιακή Ανάπτυξη

6.2

Δράσεις Αλλαγής Εταιρικής Κουλτούρας - Τί Κάνανε και Πώς Συμπεριλάβανε Όλους

Οι δράσεις που υλοποιήθηκαν ομαδοποιούνται σε 5 μεγάλες θεματικές ενότητες:

- Συμμετοχή & Επικοινωνία
- Απλοποίηση
- Επικέντρωση στον Πελάτη
- Αξιολόγηση, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη
- Φροντίδα για Όλους

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει συνοπτικά τις επιμέρους δράσεις που σχεδίασε η ΔΑΔ, και που υλοποιήθηκαν με τη συνεργασία όλων, για να υποστηρίξει την αναμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Πυλώνες Μετασχηματισμού Κουλτούρας & Δράσεις Αλλαγής									
Περιοχές Μετασχηματισμού			Κατεδάφιση Σιλό	Ανάπτυξη Εμπορικής Αντίληψης	Διεύρυνση και Φροντίδα της Οικογένειας WIND	Ανάληψη Ευθύνης για την Απλοποίηση	Ανάπτυξη Απόδοσης Εργαζομένων	Διαχείριση Ταλέντου	Οργανωσιακή Ανάπτυξη
Θεματική Ενότητα	Δράσεις	Χρόνος Υλοποίησης	X			X	X		X
Επικοινωνία & Συμμετοχή	Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων («Επικοινωνούμε. Γινόμαστε Καλύτεροι.»)	12/2012 & 12/2013	X		X	X			X
	• Συντονισμός Τμηματικών Ημερίδων Διάγνωσης και Πλάνων Ενεργειών για τα αποτελέσματα της έρευνας	2-4/2012	X	X	X				
	Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων Καταστημάτων («Η Γνώμη σου Έχει Δύναμη»)	11/2013	X				X		X

Πυλώνες Μετασχηματισμού Κουλτούρας & Δράσεις Αλλαγής									
Περιοχές Μετασχηματισμού			Κατεδάφιση Σιλό	Ανάπτυξη Εμπορικής Αντίληψης	Διεύρυνση και Φροντίδα της Οικογένειας WIND	Ανάληψη Ευθύνης για την Απλοποίηση	Ανάπτυξη Απόδοσης Εργαζομένων	Διαχείριση Ταλέντου	Οργανωσιακή Ανάπτυξη
	Workshop Διοικητικής Ομάδας - "Fresh WIND in WIND"	1/2013	X				X		X
	Workshop Ανώτερων Στελεχών - "Fresh WIND to All"	2/2013	X			X			X
	Πολιτική Συναντήσεων Ανοικτής Επικοινωνίας ("Skip Level Communication")	3/2013	X		X	X			X
Απλοποίηση	Απλοποίηση Διαδικασιών ΔΑΔ («Απλοποιούμε τις Διαδικασίες μας. Γινόμαστε Αποτελεσματικότεροι.»)	4/2013	X			X	X		X
	«Βλέπεις τα Πράγματα Απλά;»	5-12/2013	X	X	X	X			X
Επικέντρωση στον Πελάτη	Πρόγραμμα Επίσκεψης Καταστημάτων ("We Listen to the Customer")	4/2013	X	X	X		X		X
	Γινόμαστε Πρεσβευτές των Προϊόντων Μας	2/2013	X	X			X		
Αξιολόγηση, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Αναθεώρηση Διαδικασίας Αξιολόγησης Απόδοσης ("Grow@WIND")	2-12/2013	X	X			X	X	X
	Διαχείριση Ταλέντου & Προγραμματισμός Διαδοχής ("WINDerful Talent")	6-11/2013	X				X	X	X
	Πρόγραμμα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης («Συμμετέχουμε Όλοι στην Ανάπτυξη. Γινόμαστε Καλύτεροι.»)	6-12/2013	X	X			X		X
	• Διαγνωστικό Εργαλείο Ανάπτυξης 360°	4/2013	X				X	X	
	• Leadership Campus	10/2013	X				X	X	
	• Πρόγραμμα Έμπνευσης Στελεχών	9/2013	X				X	X	X
	• Winning Team Lab	11/2013	X			X	X	X	X
	• Πρόγραμμα «Αναπτύσσομαι-Καθοδηγώντας τη Νέα Γενιά»	4/2013	X				X	X	X
	Εσωτερικά Προγράμματα Εκπαίδευσης	1-12/2013	X				X	X	
	Αναπτυξιακά Έργα & Εμπειρίες	1-12/2013					X	X	
για Φροντίδα Όλους!	Παροχές	1-12/2013			X				
	Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	1-12/2013			X				

6.2.1 Δράσεις Συμμετοχής & Επικοινωνίας

6.2.1.1 Δημιουργία Benchmarks ως Αφετηρία των Προσπαθειών

Θεώρησαν ότι, για να είναι συνεπείς στο μότο τους «Μαζί Προσπαθούμε, Πετυχαίνουμε Περισσότερα», έπρεπε αφ' ενός να μετρήσουν το που βρισκόντουσαν κατά την αφετηρία της προσπάθειάς τους, και αφ' ετέρου να συμπεριλάβουν σε αυτό όλους τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της εταιρείας.

Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων

Έτσι, το Δεκέμβριο του 2012 η ΔΑΔ διενήργησε, σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο, Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων με τίτλο «Επικοινωνούμε. Γινόμαστε καλύτεροι».

Οι στόχοι της Έρευνας ήταν:

Να εντοπίσουν τί είναι αυτό που διευκολύνει & τί δυσκολεύει την απόδοση της οργάνωσης

Να ενισχύσουν την εσωτερική επικοινωνία

Να καθοδηγήσουν τις αλλαγές, δημιουργώντας συγκεκριμένα πλάνα δράσης

Να θέσουν σημεία αναφοράς ώστε να αξιολογήσουν το αντίκτυπο των πλάνων δράσης.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ως δυνατά σημεία την Επικέντρωση στον Πελάτη, την Εικόνα της Εταιρείας, τη Δέσμευση στην Εταιρεία, την Αμεσότητα των Προϊσταμένων και την Ομαδικότητα μέσα στα τμήματα, τομείς που τους εξέπληξαν ευχάριστα δεδομένου του επώδυνου παρελθόντος αλλά και της δύσκολης κατάστασης στην οποία βρισκόταν η εταιρεία την περίοδο εκείνη.

Τα σημεία προς βελτίωση που αναδείχθηκαν έδωσαν και την κατεύθυνση για τις αλλαγές που έπρεπε να κάνουνε:

- Απλοποίηση των διαδικασιών τους και του τρόπου που κάνουνε τα πράγματα
- Δημιουργία περιβάλλοντος αξιοκρατίας και δικαιοσύνης
- Πιο ξεκάθαρη σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση
- Δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης και ανάπτυξης
- Ανάπτυξη της διατμηματικής συνεργασίας

Η διαχείριση της επικοινωνίας των αποτελεσμάτων της έρευνας συνέβαλε στην κατεδάφιση των σιλό αλλά και την καθιέρωση ανοικτού διαλόγου μέσα στην εταιρεία, που τόσο τον είχε ανάγκη, κυρίως μετά τις συνεχείς αναδιοργανώσεις.

Διοργανώθηκαν 35 συναντήσεις, όπου συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι, ώστε με αφετηρία τα αποτελέσματα της έρευνας να συζητήσουνε για όλα αυτά που θέλανε να

αλλάζουνε στην καθημερινότητά τους. Τα αποτελέσματα των συναντήσεων ήταν καθοριστικά για τη συνέχεια, καθώς διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα πλάνα δράσεων είτε σε εταιρικό είτε σε τμηματικό επίπεδο, τα οποία περιλάμβαναν περισσότερες από 200 ενέργειες βελτίωσης της καθημερινότητάς τους.

Με συνέπεια, υλοποιούν το Δεκέμβριο του 2013 τη νέα Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων, η οποία θα αποτελέσει και την αφετηρία για τις δράσεις του νέου έτους.

Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων Καταστημάτων WIND

“Η γνώμη σου έχει δύναμη”

Το 2013 κλείνει με μία πρωτοβουλία που διευρύνει ακόμη περισσότερο την Οικογένεια της WIND και τη συμμετοχή όλων στην κοινή προσπάθεια. Στο πλαίσιο της φροντίδας των συνεργατών τους η ΔΑΔ, σε συνεργασία με την Εμπορική Διεύθυνση, διεξήγαγε το Νοέμβριο του 2013 Έρευνα Απόψεων, στην οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στα καταστήματα franchise της εταιρείας.

Είναι η πρώτη έρευνα εργαζομένων που γίνεται σε franchising δίκτυο καταστημάτων όχι μόνο για τη WIND αλλά και για όλη την Ελλάδα.

Στόχος να συμμετάσχουν και αυτοί ισότιμα στην ανάπτυξη και βελτίωση της εταιρείας με τις απόψεις και τις προτάσεις τους.

6.2.1.2 Αποσαφήνιση του Στόχου - Τί Σημαίνει “Challenger”

Στις αρχές του 2013 ήταν σαφές ότι η συμπερίληψη όλων μέσω της Έρευνας Απόψεων που είχε προηγηθεί, είχε δημιουργήσει προσδοκίες στους ανθρώπους τους και μία μεγάλη ευθύνη για τη Διοικητική Ομάδα να οδηγήσει την εταιρεία στο στόχο του “Challenger”, όπως είχε ανακοινωθεί από το Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Τί ακριβώς εννοούσανε όμως με τον όρο “Challenger”;

Συνειδητοποίησαν ότι κάθε μέλος της Διοικητικής Ομάδας το ερμήνευε διαφορετικά, ο καθένας φέρνοντας άλλες πλευρές βάσει της εξειδίκευσης και των εμπειριών του. Σίγουρα όμως απαιτούσε μία διαφορετική Εταιρική Κουλτούρα.

Οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες τους είχαν ήδη δώσει τις ιδέες τους αλλά ήταν ευθύνη της Διοικητικής Ομάδας να καθορίσει την έννοια του Challenger με τρόπο συγκεκριμένο και κατανοητό για όλους.

“Fresh WIND in WIND” - Workshop Διοικητικής Ομάδας

Τον Ιανουάριο, λοιπόν, του 2013, με πρωτοβουλία της ΔΑΔ, η Διοικητική Ομάδα συναντήθηκε στο Σουφλί Έβρου για το workshop “Fresh WIND in WIND”.

Οι στόχοι του workshop ήταν:

- Να απομακρυνθούν όσο το δυνατόν περισσότερο από το γνώριμο περιβάλλον τους και τις καθημερινές τους ασχολίες προκειμένου να θέσουν τις βάσεις για την αναμόρφωση της κουλτούρας της εταιρείας με καθαρό μυαλό.
- Να γνωριστούν καλύτερα και να βελτιώσουν τη μεταξύ τους επικοινωνία.
- Επίσης να συνεισφέρουν, στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, στην ανάπτυξη της ακριτικής περιοχής του Σουφλίου. Με τη βοήθεια των εξειδικευμένων συμβούλων που διευκόλυναν τη συζήτηση, η Διοικητική Ομάδα επεξεργάστηκε και συμφώνησε την Αποστολή της WIND, τα

χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κουλτούρας που θα βοηθούσαν να υλοποιήσουν τη νέα τους Αποστολή, καθώς και τις Εταιρικές Αξίες και Συμπεριφορές που θα υποστήριζαν τη νέα κουλτούρα τους.

Η νέα Αποστολή της WIND που διατυπώθηκε είναι το “Challenger Statement”.

Καθορίστηκαν επίσης οι Εταιρικές Αξίες που θα υποστήριζαν την πραγματοποίηση της Αποστολής τους, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους και τις επιθυμίες των εργαζομένων για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτές είχαν προκύψει από την Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων.

Παράλληλα, η Διοικητική Ομάδα συνεργάστηκε με τους τοπικούς φορείς του Σουφλίου συνεισφέροντας τις ιδέες της και την πείρα της, σχετικά με την ανάπτυξη του τοπικού brand σε τουριστικό προορισμό με ιδιαίτερο πολιτιστικό, περιβαλλοντικό και γαστρονομικό ενδιαφέρον.

Πάνω απ’ όλα, όμως, τα μέλη της Διοικητικής Ομάδας γνωρίστηκαν καλύτερα μεταξύ τους, εξέφρασαν ιδέες και προβληματισμούς, κατάλαβαν καλύτερα ο ένας τον άλλον και επέστρεψαν έχοντας αποκτήσει έναν κοινό και ξεκάθαρο στόχο, περισσότερη εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλον και μεγαλύτερη συνοχή ως ομάδα.

“Fresh WIND to All!” - Workshop Ανώτερων Στελεχών

Επιστρέφοντας από το Σουφλί, η Διοικητική Ομάδα θεώρησε υποχρέωσή της να προσφέρει μία ανάλογη ευκαιρία καλύτερης γνωριμίας και συνδιαμόρφωσης των στόχων στους ανθρώπους που θα είχαν την καθημερινή ευθύνη υλοποίησης της Αποστολής μας.

Έτσι, η ΔΑΔ διοργάνωσε το Φεβρουάριο του 2013 στο Σοφικό Κορινθίας το workshop “Fresh WIND to All!”, για τα 30 ανώτερα στελέχη της Εταιρείας.

Οι στόχοι του workshop ήταν:

- Να γνωριστούν καλύτερα, να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν το ρόλο ο ένας του άλλου και πώς η δουλειά του καθενός επηρεάζει τη δουλειά των υπολοίπων.
- Να χτίσουν τις βάσεις για να επιτύχουν το “Challenger Statement”.
- Να καθορίσουν τις συμπεριφορές εκείνες που θα έπρεπε να επιδεικνύουν όλοι, προκειμένου οι Αξίες αυτές να γίνουν καθημερινό βίωμα στον οργανισμό.
- Να δεσμευτούν στην αναμόρφωση της κουλτούρας της εταιρείας ώστε να δημιουργήσουν αξία για όλους.

Αποτέλεσμα, το Μοντέλο Συμπεριφορών της WIND που θα αποτελέσει στο εξής τη βάση ανάπτυξης όλων των συστημάτων ΔΑΔ, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση της οργάνωσης με τους επιχειρηματικούς στόχους!

Πέρα από το έργο που έγινε, η συνάντηση λειτούργησε κυρίως ως ευκαιρία ουσιαστικής γνωριμίας, ανταλλαγής απόψεων και ανάπτυξης στενότερων και αποτελεσματικότερων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και των τμημάτων της εταιρείας.

6.2.1.3 Κατάργηση Στεγανών Επικοινωνίας

Νέα Πολιτική - «Συναντήσεις Ανοικτής Επικοινωνίας»

Μέσα από την Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων αλλά και τις συναντήσεις που έγιναν

στη συνέχεια σε όλη την εταιρεία για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, επιβεβαιώθηκε η ανάγκη για ανοικτή επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μέσα στην εταιρεία.

Την ιδέα για το πώς θα μπορούσε να γίνει αυτό έδωσε ο ίδιος ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος πρώτος έκανε κάποιες συναντήσεις με τους εργαζόμενους της εταιρείας.

Η συμμετοχή ήταν μεγάλη και τα σχόλια ενθουσιώδη. Έτσι η ΔΑΔ πρότεινε την υλοποίηση συστηματικότερων δομών επικοινωνίας και εισήγαγε το Μάρτιο του 2013 την Πολιτική «Συναντήσεις Ανοικτής Επικοινωνίας» (“Skip Level Communication”).

Οι στόχοι της νέας πολιτικής ήταν:

- Να γνωρίσουν καλύτερα τους ανθρώπους τους
- Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ανοικτής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας
- Να κατανοήσουν τους προβληματισμούς των ανθρώπων τους και να αναλάβουν δράση
- Να επικοινωνούν ευθέως και σε βάθος στις ομάδες τους

Στο πλαίσιο της νέας πολιτικής, το κάθε μέλος της Διοικητικής Ομάδας πραγματοποιεί τμηματικές συναντήσεις με τους εργαζόμενους της Διεύθυνσής του καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους και κυρίως στο διάστημα Μαρτίου-Σεπτεμβρίου. Στις συναντήσεις αυτές δίνεται η ευκαιρία σε όλους τους εργαζόμενους, τουλάχιστον για μια φορά μέσα στο χρόνο, να βρεθούν στο ίδιο τραπέζι με τα μέλη της Διοικητικής Ομάδας για να συζητήσουν απευθείας για τα θέματα που τους απασχολούν, αλλά και να αναδείξουν προτάσεις προς βελτίωση της καθημερινότητάς τους, σε μια ανοικτή συζήτηση.

Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί 72 συναντήσεις σε όλο τον οργανισμό, με τη συμμετοχή του 92% των εργαζομένων.

Τα κύρια θέματα που συζητήθηκαν στις συναντήσεις αυτές ήταν:

- Η Αποστολή και οι Αξίες της εταιρείας
- Τα επιτεύγματα της εταιρείας το 2012 και οι στόχοι του 2013
- Οι δράσεις που προέκυψαν από την Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων και η εξέλιξή τους
- Το πρόγραμμα “Listen to the Customer”
- Το έργο αναβάθμισης του ηλεκτρονικού εξοπλισμού των καταστημάτων και τα οφέλη του για τους πελάτες της εταιρείας
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας και η Διαδικασία Αναφοράς Αντιδεοντολογικών Πρακτικών
- Η εμπιστευτικότητα των δεδομένων
- Οι κινήσεις και οι προθέσεις της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η εφαρμογή της πολιτικής έχει ήδη αποδώσει πολλαπλά οφέλη:

- Κατανόηση των θεμάτων που απασχολούν τους ανθρώπους τους
- Αποφυγή διάδοσης αναληθών φημών
- Ευθυγράμμιση των ομάδων με την εταιρική στρατηγική
- Ενίσχυση της κουλτούρας του challenger
- Αυξημένη προσβασιμότητα και ορατότητα της ανώτατης διοίκησης
- Αυξημένη ορατότητα των εργαζομένων
- Έμπνευση

6.2.2 Δράσεις Απλοποίησης

Η απλοποίηση των διαδικασιών ήταν από τα πρώτα θέματα που τους απασχόλησαν, καθώς συνδέεται άμεσα με την Εταιρική Αξία της Απλότητας και είχε αναδειχθεί ως κύρια περιοχή βελτίωσης της Αποτελεσματικότητας του Οργανισμού, τόσο από την Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων όσο και από την Έρευνα Απόψεων Συνεργατών και Υπευθύνων Καταστημάτων.

Ήταν επίσης σαφές ότι η απλοποίηση αυτή είχε ως βασική προϋπόθεση την αντιμετώπιση της δυσκολίας της αλλαγής και στη συνέχεια τη συμμετοχή όλων, σπάζοντας τα σιλό τόσο κάθετα όσο και οριζόντια.

6.2.2.1 Η ΔΑΔ Δίνει το Παράδειγμα της Απλοποίησης

“Απλοποιούμε τις διαδικασίες μας, γινόμαστε καλύτεροι”

Τον Απρίλιο του 2013, η ΔΑΔ λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη εταιρεία. Ξεκινά εκστρατεία απλοποίησης των δικών της διαδικασιών, προσπάθεια που συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Μέχρι στιγμής έχει απλοποιηθεί σημαντικός αριθμός διαδικασιών, κάνοντας ευκολότερη την καθημερινότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, έχουν αλλάξει οι διαδικασίες αναφορικά με την:

- Ωρομέτρηση
- Έγκριση απουσίας
- Έγκριση αδειάς
- Έγκριση ταξιδίων, εκπαίδευσης, συμμετοχής σε συνέδρια
- Συμπλήρωση εντύπων στο portal της εταιρείας
- Εγκατάσταση εξοπλισμού και συστημάτων για νέους εργαζόμενους

6.2.2.2 Πρόγραμμα Συλλογής Ιδεών Απλοποίησης των Διαδικασιών

“Βλέπεις τα πράγματα απλά;”

Έχοντας δώσει το παράδειγμα πρώτη, το Μάιο του 2013 η ΔΑΔ δημιουργεί σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας το πρόγραμμα «Βλέπεις τα Πράγματα Απλά;». Οι στόχοι του προγράμματος ήταν:

- Η ενθάρρυνση της ανάληψης της ευθύνης για την απλοποίηση των διαδικασιών
- Η ενδυνάμωση της από-κάτω-προς-τα-άνω επικοινωνίας
- Η παραγωγή νέων ιδεών βελτίωσης της καθημερινής λειτουργίας της εταιρείας
- Η ενίσχυση της δέσμευσης στη βελτίωση
- Η απλοποίηση των διαδικασιών της εταιρείας.

Το πρόγραμμα στέφθηκε με επιτυχία, καθώς 130 προτάσεις υποβλήθηκαν μόνο τις 2 πρώτες εβδομάδες του προγράμματος. Για τους 20 πρώτους που ανταποκρίθηκαν οργανώθηκε κλήρωση και δόθηκε βραβείο, ενώ δόθηκαν και 3 βραβεία στις κορυφαίες ιδέες που προτάθηκαν.

Οι προτάσεις συγκεντρώθηκαν από τη Διεύθυνση Ποιότητας και προωθήθηκαν στον υπεύθυνο της κάθε διαδικασίας, ο οποίος και είχε την υποχρέωση να απαντήσει εντός μίας εβδομάδας στο άτομο που είχε υποβάλλει την πρόταση, ενημερώνοντάς τον για την εξέλιξη του θέματος.

Το πρόγραμμα κινητοποίησε το σύνολο των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της απλοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, συνεργάστηκαν πλέον των 10 μεγάλων διατμηματικών ομάδων για την απλοποίηση μεγάλων και σημαντικών εταιρικών διαδικασιών κυρίως στους τομείς προμηθειών, διαχείρισης της εργασίας, CRM, εξυπηρέτησης πελατών και καναλιών πώλησης (WIND Stores).

6.2.3 Δράσεις Επικέντρωσης στον Πελάτη

6.2.3.1 Πρόγραμμα Επίσκεψης Καταστημάτων

“we listen to the customer”

Τον Απρίλιο του 2013 η ΔΑΔ υλοποιεί, σε συνεργασία με την Εμπορική Διεύθυνση, πρόγραμμα διήμερων επισκέψεων των στελεχών της εταιρείας σε επιλεγμένα καταστήματα και κέντρα εξυπηρέτησης.

Στόχοι του προγράμματος για τους συμμετέχοντες:

1. Να ζήσουν την εμπειρία της αγοράς σε πραγματικό χρόνο
2. Να γνωρίσουν καλύτερα την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, αλλά και τους πελάτες της εταιρείας
3. Να αντιληφθούν την εικόνα των καταστημάτων για την αγορά και τις εμπορικές προκλήσεις
4. Να κατανοήσουν καλύτερα πώς ο ρόλος τους επιδρά στη λειτουργία των καταστημάτων
5. Να προτείνουν νέες ιδέες για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη
6. Να δεσμευτούν στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη.

Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί πάνω από 500 επισκέψεις σε καταστήματα WIND και Call Centers.

6.2.3.2 Πρεσβευτές των Προϊόντων τους

Εσύ ακόμα να φέρεις τους δικούς σου στον Παράδεισο της επικοινωνίας;
Αμαρτία!

Η ΔΑΔ, σε συνεργασία με την Εμπορική Διεύθυνση, δημιούργησε πρόγραμμα με στόχο την ανάπτυξη της εμπορικής συνείδησης των εργαζομένων.

Φροντίζουμε πρώτοι αυτοί, οι άνθρωποι της WIND, να ενημερώνονται για τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να έχουν την ευκαιρία να απολαύσουνε πρώτοι τις καμπάνιες τους. Έχουν πλέον προνομιακή πρόσβαση στις υπηρεσίες τους και σε κάθε νέο λανσάρισμα «πουλάνε» τα προϊόντα τους. Χαρακτηριστικά, με το λανσάρισμα του νέου προϊόν τους “W” οι εργαζόμενοι μέσα από το αντίστοιχο πρόγραμμα που τους παρασχέθηκε «πούλησαν» 1600 συνδέσεις

6.2.4 Δράσεις Αξιολόγησης, Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης

Η ΔΑΔ ανταποκρίνεται άμεσα στα αποτελέσματα της Έρευνας Απόψεων Εργαζομένων που εντοπίζουν την ανάγκη βελτίωσης της αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

6.2.4.1 Αλλαγή Διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης - “Grow@WIND”

Το Φεβρουάριο του 2013 ανακοινώνεται η αλλαγή της Διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Για την τρέχουσα χρονιά (απόδοση του 2012 – στόχοι του 2013) υιοθετήθηκε μια μεταβατική διαδικασία που δίνει έμφαση στις συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, με έμφαση στην ανάδειξη των αναπτυξιακών αναγκών.

Παράλληλα, η ΔΑΔ προχώρησε την πλήρη αναθεώρηση της παλιάς διαδικασίας, με την υποστήριξη εξωτερικών συμβούλων.

The Roadmap to Performance Development “Infrastructure”

Η νέα Διαδικασία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται “Grow@WIND” και δίνει έμφαση στην καλλιέργεια και ενδυνάμωση μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης και συνεχούς βελτίωσης.

Σκοπός της διαδικασίας ανάπτυξης είναι:

- Να τους βοηθήσει να σκεφτούνε σχετικά με την ανάπτυξή τους και να δομήσουνε τα αναπτυξιακά τους πλάνα, παίρνοντας την ευθύνη για την προσωπική τους πρόοδο Να τους δώσει την ευκαιρία να πάρουνε τη μεγαλύτερη αξία από την ανάπτυξή τους για να:
- Να Βελτιώσουνε την απόδοσή τους
- Να Επιδιώξουνε τις επαγγελματικές τους προσδοκίες

Η “Grow@WIND” σχεδιάστηκε με τη συμμετοχή 150 εργαζομένων και εισάγει δύο βασικούς νέους άξονες:

- Την “αυτοαξιολόγηση” και την “αυτοβελτίωση”
- Την ανατροφοδότηση από συναδέλφους και υφισταμένους

Η νέα διαδικασία ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους της εταιρείας με την εταιρική στρατηγική, τους στόχους και τις αξίες της WIND.

Η διαδικασία ανάπτυξης είναι πολυδιάστατη και βασίζεται στο σύνολο των πηγών που μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στο να προσθέτουν μεγαλύτερη αξία μέσω της εργασίας τους.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων της WIND αποτυπώνεται σε μια διαδικασία που καθιερώνει μια κοινή γλώσσα, η οποία θα χρησιμοποιείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

6.2.4.2 Διαχείριση Ταλέντου & Προγραμματισμός Διαδοχής

Κατανοώντας τη σημασία της έγκαιρης πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών της εταιρείας σχετικά με την ανάδειξη ταλαντούχων στελεχών, καθώς και για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των εκάστοτε ταλέντων, η Διοικητική Ομάδα ανέλαβε η ίδια να λειτουργήσει και ως Επιτροπή Ταλέντου.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε περιγράφεται ως εξής:

- Καθορισμός του τί είναι και τί δεν είναι ταλέντο στην εταιρεία
- Αξιολόγηση των 114 κορυφαίων στελεχών ως προς την απόδοση και το δυναμικό τους
- Εντοπισμός ταλαντούχων στελεχών
- Διαμόρφωση προγράμματος ανάπτυξης για κάθε στέλεχος
- Προγραμματισμός διαδοχής για τους ρόλους-κλειδιά της εταιρείας.

Η ίδια διαδικασία ακολουθείται, εκτός της υλοποίησης των εξατομικευμένων πλάνων ανάπτυξης, για τον εντοπισμό των ταλέντων στο σύνολο της οργάνωσης.

6.2.4.3 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Συμμετέχουμε όλοι στην ανάπτυξη.
Γινόμαστε καλύτεροι!

Σε συνέχεια της ολοκλήρωσης της διαδικασίας αξιολόγησης για τις επιδόσεις του 2012, ομαδοποιήθηκαν και ιεραρχήθηκαν οι ανάγκες ανάπτυξης που καταγράφηκαν.

Τα έντυπα αξιολόγησης αξιολογήθηκαν από τη ΔΑΔ ένα προς ένα και, όπου απαιτούνταν αποσαφηνίσεις από τους συμμετέχοντες, έγιναν διευκρινιστικές συναντήσεις με τους συμμετέχοντες.

Τον Απρίλιο του 2013 η ΔΑΔ διαμορφώνει και ξεκινά την υλοποίηση ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Στόχος του προγράμματος η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη ανάπτυξη των ομάδων και των ομαδικών αποτελεσμάτων και κατ' επέκταση η επίτευξη εξαιρετικών εταιρικών αποτελεσμάτων, μέσα από ατομικά και ομαδικά προγράμματα βελτίωσης.

Διαγνωστικό Εργαλείο Ανάπτυξης

Η προσπάθεια ξεκινά με τη χρήση διαγνωστικού εργαλείου ανάπτυξης '360 μοιρών', για την επισήμανση των δυνατών σημείων, των περιοχών ανάπτυξης και της δυνατότητας ανάπτυξης των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων σε όλο το εύρος της οργάνωσης της εταιρείας.

Αξιολογήθηκαν 148 στελέχη και βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της αξιολόγησης προχωρήσανε στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος ανάπτυξης "Leadership Campus".

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιήθηκαν με τη συμμετοχή όλων, μέσα από μία δομημένη διαδικασία που περιελάμβανε:

Συναντήσεις Επικοινωνίας των Αποτελεσμάτων, με στόχους την κατανόηση των παραγόντων στους οποίους βασίζονταν τα αποτελέσματα, την επικοινωνία των αποτελεσμάτων σε επίπεδο εταιρείας, την κατανόηση των ατομικών αποτελεσμάτων και την ενημέρωση για το τι μπορεί να κάνει στη συνέχεια ο καθένας, ώστε να

αποκομίσει το μέγιστο όφελος από τη διαδικασία αυτή.
Ατομικές Συναντήσεις με τον Άμεσο Προϊστάμενο, με στόχο την καλύτερη κατανόηση των ατομικών αποτελεσμάτων και τη συζήτηση εξατομικευμένων ενεργειών ανάπτυξης.
Ενέργειες Ανάπτυξης Ηγετικών Ικανοτήτων, με στόχο την ανάπτυξη των ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων τους (Leadership Campus).

Leadership Campus

Με βάση τα αποτελέσματα του Διαγνωστικού Εργαλείου Ανάπτυξης η ΔΑΔ, σε συνεργασία με έμπειρους εκπαιδευτές και συμβούλους coaching, σχεδίασε το Leadership Campus, η υλοποίηση του οποίου ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2013.

Οι κύριοι στόχοι του προγράμματος αυτού είναι:

- Η περαιτέρω ανάπτυξη των ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων των στελεχών της εταιρείας ως θεμέλια της προσωπικής και ομαδικής εξέλιξης.
- Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων της εταιρείας.
- Η επίτευξη των ομαδικών στόχων και κατ' επέκταση η επιτυχία εξαιρετικών εταιρικών αποτελεσμάτων.

Το Leadership Campus είναι ένα «σπονδυλωτό» πρόγραμμα προσαρμοσμένο ειδικά στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της ευρύτερης ομάδας των στελεχών της WIND.

Οι κύριες θεματικές ενότητες που καλύπτει είναι:

- Πρακτικές εφαρμογές μοντέλων ηγεσίας για χτίσιμο κουλτούρας εμπιστοσύνης και υψηλής απόδοσης
- Επικοινωνιακές τεχνικές ανατροφοδότησης, coaching και παρακίνησης
- Προτεραιοποίηση υπευθυνοτήτων για εξαιρετικά αποτελέσματα
- Τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας, διαμόρφωσης επιτυχημένων συνεργασιών και λήψης αποφάσεων.

Βασίζεται στις πιο σύγχρονες βιωματικές μεθόδους ανάπτυξης μέσα από: Πολυθεματικά και διαδραστικά Workshops, με πρακτικές εφαρμογές μοντέλων ηγεσίας, αποτελεσματικής ενδο- και δια-τμηματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, επικοινωνιακών τεχνικών ενθάρρυνσης της ομάδας Team Coaching Συναντήσεις, Συμμετοχή σε Ενημερωτικές Ημερίδες “Linkage Network”, π.χ. Νοέμβριος 2013: “The Six Competencies of Exemplary Leadership” (Warren Bennis). Η συμμετοχή στις ημερίδες, με κυρίαρχο θέμα την ηγεσία στην επιχειρηματική πραγματικότητα, παρέχει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία:

- Να γίνουν μέλη μιας διεπιχειρησιακής «μαθησιακής κοινότητας» που στοχεύει στην επιτάχυνση της ανάπτυξης της ηγεσίας
- Να έρθουν σε επαφή με διεθνείς “Thought Leaders” και επιχειρηματικούς ηγέτες σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

Στο πρόγραμμα έδωσε το παρόν και η Διοικητική Ομάδα που μίλησε από κοντά με τις ομάδες της, συμβάλλοντας με το προσωπικό της στίγμα ηγεσίας και δίνοντας έμπρακτα το παράδειγμα.

Πρόγραμμα Έμπνευσης Στελεχών

Το πρόγραμμα αυτό της ΔΑΔ δίνει την ευκαιρία σε στελέχη της εταιρείας να παρακολουθήσουν ομιλίες και παρουσιάσεις διεθνώς αναγνωρισμένων προσώπων από το χώρο της διοίκησης, της ηγεσίας και της επιχειρηματικότητας.

Στόχος του προγράμματος είναι να εμπνεύσει τα στελέχη που συμμετέχουν:

- Να αναζητήσουν και να βρουν νόημα και σημασία στο ρόλο τους ως ηγέτες
- Να δεσμευτούν στην αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού τους
- Να απελευθερώσουν τη μοναδική δύναμη των ομάδων τους.

Από την έναρξη του προγράμματος, σε μικρό χρονικό διάστημα υλοποιήθηκαν οι εξής δράσεις:

Συμμετοχή στελεχών στο TEDxAcademy και ημερίδα στη WIND με προσκεκλημένο τον Theo Vassilakis, επιχειρηματία και expert σε Big Data. Και λίγο αργότερα ημερίδα στη WIND Kings and KingMakers™, με προσκεκλημένο τον master coach Hendre Coetzee.

Winning Team Lab

Το Winning Team Lab σχεδιάστηκε ως **μια εξειδικευμένη πρωτοβουλία ανάπτυξης διατμηματικών ομάδων της εταιρείας, αλλά και μια μοναδική εξελικτική εμπειρία για τον καθένα.**

Οι στόχοι του Winning Team Lab είναι:

- Η ανάδειξη των χαρακτηριστικών που καθιστούν αποτελεσματικές τις διατμηματικές ομάδες έργου
- Η διευκόλυνση των μελών των ομάδων, με διαδραστικό τρόπο, να θωρακίσουν τα υφιστάμενα δυνατά τους σημεία και να αναπτύξουν τις δεξιότητες που μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους
- Η εξέλιξη και ενδυνάμωση, τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιδρούν στην άμεση επίτευξη εξαιρετικών εταιρικών αποτελεσμάτων.

Σπάζοντας τα σιλό και ενδυναμώνοντας τη συμμετοχή στις επιχειρησιακές πρωτοβουλίες, μετά από χρόνια άρχισαν να δημιουργούνται μεγάλες διατμηματικές ομάδες υποστήριξης των εταιρικών στόχων και με μόνιμο χαρακτήρα.

Το Νοέμβριο του 2013 υλοποιήθηκαν, με την υποστήριξη εξωτερικών συμβούλων, τα 2 πρώτα Winning Team Labs, με προτεραιότητα στις ομάδες εκείνες που ανέλαβαν σημαντικούς εταιρικούς στόχους.

Το πρόγραμμα συνεχίστηκε με τη συμμετοχή και άλλων διατμηματικών ομάδων.

Πρόγραμμα «Αναπτύσσομαι-Καθοδηγώντας τη Νέα Γενιά»

Η ΔΑΔ ανέλαβε την πρωτοβουλία αξιοποίησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την ανάπτυξη των στελεχών της, ενθαρρύνοντας την εθελοντική συμμετοχή σε προγράμματα καθοδήγησης νέων που δίνουν παράλληλα στα στελέχη της εταιρείας την ευκαιρία να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να ζήσουν μία διαφορετική αναπτυξιακή εμπειρία.

Οι στόχοι του προγράμματος ήταν:

- Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών της εταιρείας στην καθοδήγηση και το mentoring
- Η προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων
- Η ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη νέα γενιά και η προβολή της εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, το 2013 στελέχη της εταιρείας συμμετείχαν στα προγράμματα:

Η Future Leaders, είναι μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία (ΑΜΚΕ) που δραστηριοποιείται στον κλάδο της Εκπαίδευσης και της Κοινωνικής Προσφοράς. Αποβλέπει στον εντοπισμό και στην ανάδειξη νέων που εμπνέονται από ισχυρές

κοινωνικές αρχές και βρίσκονται στο τέλος των σπουδών τους ή στην αρχή της καριέρας τους, έτσι ώστε να αναδειχθούν στη συνέχεια σε ηγέτες με έντονο προσανατολισμό και ευαισθησία σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Μέσα από τη διοργάνωση διαδραστικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για μεταπτυχιακούς φοιτητές ή απόφοιτους μεταπτυχιακών προγραμμάτων και για στελέχη επιχειρήσεων, στοχεύει στη σύνδεση μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και αγοράς εργασίας. Στελέχη της εταιρείας παρακολουθούν 4-ήμερο workshop στην καθοδήγηση και στη συνέχεια καθοδηγούν μεταπτυχιακούς φοιτητές στην υλοποίηση έργων που αναλαμβάνουν για την υποστήριξη ΜΚΟ.

Το Job-Pairs αποτελεί μία οργανωμένη προσπάθεια από μία ομάδα ανθρώπων από διαφορετικούς χώρους να δημιουργήσουν ευκαιρίες στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον φέρνοντας σε επαφή άτομα που αναζητούν εργασία στον επαγγελματικό χώρο της επιλογής τους. Στόχος να μειωθεί το χάσμα ανάμεσα στις δύο πλευρές και να δοθεί μία ώθηση στα άτομα που αναζητούν εργασία. Από την άλλη πλευρά δίνεται η ευκαιρία δράσης από τους επαγγελματίες κάθε χώρου σε μία περίοδο που όλοι μπορούν και πρέπει να προσφέρουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους σε αυτούς που τις χρειάζονται. Στελέχη της εταιρείας συμμετέχουν εθελοντικά στο πρόγραμμα και λειτουργούν ως μέντορες για αποφοίτους πανεπιστημίων.

Εσωτερικά Προγράμματα Εκπαίδευσης

Οι άνθρωποι της WIND πήρανε πρωτοβουλία και οργανώσανε μόνοι τους διάφορες εσωτερικές εκπαιδεύσεις, διαχέοντας τη γνώση στους συναδέλφους τους. Κάποιες από τις εκπαιδεύσεις ήταν:

Info Security Awareness

SAP

DSL Network overview

Βασικές Αρχές Project management

Αναπτυξιακά Έργα & Εμπειρίες

Θεωρώντας προτεραιότητα την ανάπτυξη των ανθρώπων τους μέσω αναπτυξιακών έργων και εμπειριών, 78 εργαζόμενοι συμμετείχαν σε διαδικασίες επιλογής στελέχωσης θέσεων της οργάνωσης και 25 από αυτούς προήχθησαν ή μετακινήθηκαν σε νέους ρόλους.

6.2.5 Δράσεις Φροντίδας για Όλους

Βασικός πυλώνας της αναμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας υπήρξε η φροντίδα των ανθρώπων τους αλλά και η συμμετοχή των εργαζομένων στη φροντίδα άλλων.

Χωρίς φροντίδα οι άνθρωποι δεν θα μπορούσαν να ξεπεράσουν τους φόβους και τις ανησυχίες, που είχαν προκαλέσει οι μακροχρόνιες περιπέτειες της εταιρείας, και να πιστέψουν σε ένα πιο αισιόδοξο μέλλον.

Θεώρησαν επίσης ότι η αισιοδοξία για το μέλλον δεν έρχεται μόνο φροντίζοντας τον εαυτό τους αλλά εξίσου μέσα από τη φροντίδα των άλλων, καθιστώντας τους ενεργούς πολίτες και συμμετόχους στη διαμόρφωση ενός καλύτερου αύριο για όλους.

Έτσι, στο πλαίσιο αυτό η ΔΑΔ έδωσε μεγάλη έμφαση στη φροντίδα όλων, μέσα από παροχές που απευθύνονται στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους, αξιοποιώντας σε μεγάλο βαθμό και τις υπάρχουσες επιχειρησιακές της συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι είχαν πρόσβαση σε οικονομικότερα προϊόντα και υπηρεσίες πολλών κατηγοριών.

Όπου ήταν δυνατόν, η φροντίδα αυτή συνδυάστηκε με δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που τους κάνουν να αναλαμβάνουν ευθύνη και να συμμετέχουν ενεργά στην ευημερία άλλων. Για τις δράσεις αυτές η ΔΑΔ συνεργάστηκε με τη Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας.

6.2.5.1 Παροχές

Ανακαίνιση Χώρων Εργασίας

Η εταιρεία προχώρησε στην α' φάση κτιριακής και λειτουργικής αναβάθμισης των χώρων τους στη Λ. Αθηνών, η οποία περιλαμβάνει:

Ηλεκτρομηχανολογική - ενεργειακή αναβάθμιση που βελτιώνει τον εξαερισμό, τη θέρμανση και το φωτισμό των γραφείων.

Επέκταση του χώρου στάθμευσης στις 530 θέσεις.

Πρόβλεψη για shuttle bus service που θα εξυπηρετήσει τη μεταφορά από και προς τον σταθμό Μετρό «Μεταξουργείο».

Δημιουργία πέργκολας στο εστιατόριο και νέας αίθουσας εκπαίδευσης.

Η β' φάση του έργου ξεκίνησε ήδη πριν το τέλος του χρόνου, με έργα υποδομής και συνολικής ανακαίνισης των χώρων και με στόχο την δημιουργία ενός ανοικτού χώρου εργασίας χωρίς «τοίχους που τους χωρίζουν».

Στις 11 Σεπτεμβρίου δουλειά μας θα είναι το παιχνίδι

WIND Parent's Day

Το προηγούμενο Σεπτέμβριο η εταιρεία γιόρτασε την “WIND Parent's Day”. Μια ημέρα που διαφέρει από τις άλλες. Οι εργαζόμενοι υποδέχτηκαν τα παιδιά τους για να γνωρίσουν από κοντά τον χώρο εργασίας των γονιών τους και για να διασκεδάσουν.

Παγκόσμια Ημέρα της Γυναίκας

Με αφορμή την Παγκόσμια Ημέρα της Γυναίκας, και με στόχο την ευαισθητοποίηση, πρόληψη και ενημέρωση σε θέματα υγείας η WIND υλοποίησε μία δράση ειδικά αφιερωμένη στις γυναίκες. Στο πλαίσιο αυτό προσέφερε ένα δωρεάν τεστ ΠΑΠ σε κάθε γυναίκα συνάδελφο καθώς και στις συζύγους των συναδέλφων, σε συνεργασία με τον όμιλο Υγεία.

Χριστουγεννιάτικες Γιορτές

Η ΔΑΔ οργάνωσε χριστουγεννιάτικη παιδική εορτή για τα παιδιά των εργαζομένων. Διοργανώθηκε επίσης χριστουγεννιάτικο πάρτι για όλους τους εργαζόμενους και τους στενούς τους συνεργάτες (εμπορικούς και προμηθευτές), καθώς και εορταστική συγκέντρωση του Προσωπικού Ασφαλείας, δείχνοντας τη φροντίδα της εταιρείας και

για τους συνεργάτες της.

Πασχαλινό και Χριστουγεννιάτικο Bazaar

Η ΔΑΔ οργάνωσε Πασχαλινό και Χριστουγεννιάτικο Bazaar αποκλειστικά για τους εργαζομένους της εταιρείας με έκπτωση έως και 86% σε καινούργια και επιλεγμένα προϊόντα.

Γινόμαστε Πρεσβευτές των Προϊόντων Μας

Προσφορές W και F2G: Η δράση είχε ως σκοπό οι εργαζόμενοι τους να είναι οι πρώτοι που ενημερώνονται για οποιαδήποτε καινούργια πρόταση της WIND. Οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να δοκιμάσουν και να ζήσουν την εμπειρία των νέων προϊόντων και των νέων υπηρεσιών, αλλά και αντίστοιχα να εκτεθούν πρώτοι στις αντίστοιχες νέες, διαφημιστικές καμπάνιες. Επίσης, έγιναν οι καλύτεροι δυνατοί πρεσβευτές των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Με το λανσάρισμα του W, 10 εργαζόμενοι έλαβαν δωρεάν επικοινωνία για ένα χρόνο. Το ίδιο έγινε και με τα προϊόντα F2G. Οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν το νέο προϊόν σε ένα διαδραστικό event. Επίσης είχαν την δυνατότητα να συμμετάσχουν σε κλήρωση για ένα ταξίδι στο εξωτερικό καθώς και να δωρίσουν ένα πακέτο F2G με δωρεάν χρόνο ομιλίας σε όποιον ήθελαν. Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να προσφέρουν συνδέσεις σε 3 δικούς τους ανθρώπους σε ειδικά προνομιακές τιμές.

Οικονομία για όλους... αλλά για εμάς λίγο Περισσότερη

Με το μήνυμα «Οικονομία για όλους... αλλά για εμάς λίγο περισσότερη» η WIND ακόμα και τώρα προσφέρει στους εργαζομένους τη δυνατότητα για σημαντικές εκπτώσεις στις αγορές super market, σε συνεργασία με μεγάλη αλυσίδα του κλάδου.

«WIND Κερδίζω»

Με το πρόγραμμα «WIND Κερδίζω» οι εργαζόμενοι έχουν εκπτώσεις στα καταστήματα της εταιρείας, στις αγορές τους στην αλυσίδα Public και σε προϊόντα και υπηρεσίες συνεργατών τους και μη, σε πολλές κατηγορίες όπως γυμναστήρια, καθαριστήρια, κομμωτήρια, ένδυση, ασφάλειες, ξενοδοχεία, ταξίδια κλπ. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού η εταιρεία εξασφάλισε για τους εργαζομένους και τα παιδιά τους δυο προσφορές σε θεματικά πάρκα (Allou Fun Park- Αττικό Πάρκο). Στο πλαίσιο της αναβάθμισης της ομαδικής ασφάλειας με τον πάροχο, η ΔΑΔ πέτυχε μείωση του κόστους επίσκεψης σε ιατρούς για το προσωπικό της κατά 20%. Επίσης έδωσε τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ενημερώνονται για οτιδήποτε αφορά την ιδιωτική ασφάλεια, μέσα από το portal της εταιρείας.

6.2.5.2 Συμμετοχή Εργαζομένων σε Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

WIND Υγεία για Όλους

Η ΔΑΔ συνέχισε και ενίσχυσε ακόμη περισσότερο το πρόγραμμα «WIND Υγεία για Όλους-Ημέρες Εθελοντικής Αιμοδοσίας».

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας ενίσχυσαν 2 φορές την Τράπεζα αίματος Εργαζομένων της WIND με την προσφορά τους.

WIND Running Team - 8ος Διεθνής Μαραθώνιος- 31ος Μαραθώνιος Αθήνας 2013

#WindRun4All τρέχουμε όλοι μαζί, σε έναν αγώνα για όλους

Η WIND είναι επίσημος χορηγός του Διεθνούς Μαραθωνίου Μέγας Αλέξανδρος και Επίσημος Προμηθευτής Τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών της διοργάνωσης καθώς επίσης ήταν και επίσημος χορηγός στον 31ο Κλασικό Μαραθώνιο της Αθήνας με το μήνυμα: «Ένας Αγώνας για Όλους μας». Στην περίπτωση του πρώτου αγώνα, η εταιρεία προσέφερε για κάθε συμμετοχή €10 στο Ορφανοτροφείο Θηλέων "Μέλισσα" στη Θεσσαλονίκη.

Η ΔΑΔ προσκάλεσε όλους τους ενδιαφερόμενους εργαζόμενους να συμμετάσχουν. Για την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων, η εταιρεία κάλυψε τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής των εργαζομένων που ήρθαν από άλλες περιοχές. Όλοι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν έλαβαν δωρεάν εγγραφή, t-shirt και καπέλο της WIND Running Team καθώς και συμβουλές προετοιμασίας, προπόνησης και διατροφής από πρωταθλητές δρόμου.

Επίσης στην περίπτωση του 31ου Κλασικού Μαραθωνίου οι εργαζόμενοι μπορούσαν μέσα από πρωτότυπες ενέργειες και διαγωνισμούς που ετοίμασε η εταιρεία στα social media να συνεισφέρουν στο έργο της «ΕΛΕΠΑΠ» και της «ΦΛΟΓΑΣ».

WIND Eco News

Η πρωτοβουλία WIND Eco News ξεκίνησε από τη ΔΑΔ για την ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση των ανθρώπων της εταιρείας σε θέματα περιβάλλοντος.

Μέσα από το ειδικά σχεδιασμένο portal δίνεται η δυνατότητα να αναδειχτούν προσωπικές πρωτοβουλίες εργαζομένων της εταιρείας που αποδεικνύουν ότι Ενεργοί Πολίτες μπορούν να γίνουμε με απλά βήματα της καθημερινότητάς τους.

Επίσης υπάρχει η ενότητα Τράπεζα ECO συμβουλές, καθώς και το ECO Kids όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να βρουν χρήσιμες και πρακτικές συμβουλές και ιδέες που αποσκοπούν στην εξοικονόμηση ενέργειας, την προστασία του περιβάλλοντος, την ανακύκλωση κλπ.

Στη διάρκεια του έτους διεξάγονται διάφοροι διαγωνισμοί για τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα ο διαγωνισμός για την Παγκόσμια Ημέρα των Υδροβιότοπων.

Ημέρα Περιβάλλοντος

Με αφορμή την Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος, η WIND έδωσε πρωταγωνιστικό ρόλο στα παιδιά των εργαζομένων της. Κάλεσε παιδιά ηλικίας 3-16 ετών να σκεφτούν, να ονειρευτούν και να σχεδιάσουν το δικό τους ιδανικό περιβάλλον, συμμετέχοντας σε ένα διαγωνισμό ζωγραφικής.

Η εταιρεία προσέφερε τα υλικά και τα παιδιά έβαλαν το ταλέντο τους για να ζωγραφίσουν ό,τι χωράει η φαντασία τους. Όλα τα παιδιά έλαβαν έπαινο ενώ οι πιο ευφάνταστες δημιουργίες που ξεχώρισαν ανά ηλικιακή κατηγορία έλαβαν ως βραβείο, σε συνεργασία με την Σχολή Καλών Τεχνών, από ένα ποδήλατο.

Τα έργα των παιδιών αναρτήθηκαν στην έκθεση ζωγραφικής στις καφετέριες της εταιρείας.

**Ας κάνουμε την κάθε μέρα, μέρα ασφαλούς χρήσης του Διαδικτύου.
Ενημερωτική Εκστρατεία «Kids@Safety - Internet, Κινητό & Παιδί»**

Με αφορμή την πολυδιάστατη σχέση παιδιών και εφήβων με τις νέες τεχνολογίες, η WIND σχεδίασε και υλοποιεί την ενημερωτική εκστρατεία «Kids@Safety - Internet, Κινητό & Παιδί» με επίκεντρο τους γονείς και την ενημέρωσή τους σχετικά με την ορθή και υπεύθυνη χρήση του internet και του κινητού τηλεφώνου από τα παιδιά και τους εφήβους. Στο πλαίσιο αυτής της ενημερωτικής εκστρατείας, η WIND είναι ο Επίσημος Συνεργάτης της Δράσης Ενημέρωσης και Επαγρύπνησης safeinternet.gr που υλοποιείται από το Ελληνικό Κέντρο Ασφαλούς Διαδικτύου υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Παράλληλα στηρίζει το www.cyberkid.gr, μία δράση της Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος, που έχει στόχο την ενημέρωση και την εκπαίδευση των παιδιών και των εφήβων σχετικά με την ασφαλή χρήση του διαδικτύου.

Η εταιρεία υλοποιεί, σε συνεργασία με τους δύο φορείς, ποικίλες κοινές δράσεις, όπως ομιλίες και ημερίδες σε όλη την Ελλάδα, συμμετοχή σε συνέδρια, ενημερωτικές ενέργειες σε εργαζομένους και συνεργάτες, διανομή ενημερωτικού υλικού σε παιδιά και γονείς. Το 2013 γιορτάσανε την Παγκόσμια Ημέρα Ασφαλούς Διαδικτύου με: Ενέργεια ενημέρωσης των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας και προστασίας Δώρο το βιβλίο «Η φάρμα του διαδικτύου» στα παιδιά των εργαζομένων ηλικιακής ομάδας 6-12 ετών.

Χριστουγεννιάτικη Δωρεά Αγάπης

Η ΔΑΔ οργάνωσε τη συμμετοχή των εργαζομένων σε Χριστουγεννιάτικη δωρεά αγάπης. Η δωρεά απευθύνθηκε στα παιδιά που φιλοξενούνται και υποστηρίζονται από την «Κιβωτό του Κόσμου» και το Κέντρο βρεφών «Η ΜΗΤΕΡΑ» καθώς και σε παιδιά και νέους ηλικίας 5 έως 21 ετών με ειδικές ικανότητες που φιλοξενούνται στο Σικιαρίδειο Ίδρυμα στο Μαρούσι.

6.3

Η Πορεία της Υλοποίησης & Τί Μάθανε

Τί Αντιμετώπισαν στην Πορεία

Στην πορεία υλοποίησης του πλάνου αναμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας, η ΔΑΔ αντιμετώπισε ένα σοβαρό απρόβλεπτο.

Το Μάρτιο του 2013 προέκυψε η στρατηγική συνεργασία με τη Vodafone για το network sharing, ένα εκ των τριών game changers για την εταιρεία τους. Η εξέλιξη αυτή σημαίνει την απόσχιση ενός ολόκληρου κλάδου της εταιρείας και την ένταξή του στη νέα εταιρεία που θα δημιουργηθεί από κοινού με έναν από τους κύριους, μέχρι τώρα, ανταγωνιστές της.

Η εξέλιξη αυτή ανέτρεψε τον αρχικό τους σχεδιασμό, δημιουργώντας τα εξής προβλήματα για τη ΔΑΔ:

Ανησυχία των ανθρώπων της εταιρείας: η προοπτική αποχώρησης μεγάλης ομάδας εργαζομένων δημιούργησε εύλογη ανησυχία σε όλους τους ανθρώπους της εταιρείας για την ασφάλεια της εργασίας τους και τις μελλοντικές προοπτικές τους με την εταιρεία.

Αντιδράσεις του σωματείου εργαζομένων: υπήρξε κινητοποίηση του σωματείου των

εργαζομένων για την εξασφάλιση των κεκτημένων των εργαζομένων που θα μεταφέρονταν στη νέα εταιρεία.

Αλλαγή προτεραιοτήτων: το network sharing, ως game changer, τους ανάγκασε να βάλουν σε δεύτερη προτεραιότητα δράσεις που είχαν προγραμματιστεί για την αναμόρφωση της κουλτούρας και να εστιάσουν στα σοβαρά εργασιακά θέματα που έπρεπε να διευθετηθούν για την επιτυχία του συγκεκριμένου έργου.

Πώς Αντιδράσανε

Η αρχική τους αντίδραση ήταν ανησυχία ότι θα χάνανε τη δυναμική και την εμπιστοσύνη που είχαν ξεκινήσει να δημιουργούν στους ανθρώπους της εταιρείας με την υλοποίηση του προγράμματος.

Προσαρμοζόμενη στη νέα αυτή εξέλιξη, η ΔΑΔ επέλεξε δύο βασικούς τρόπους διαχείρισης των δυσκολιών που ανέκυψαν:

Κατεβάσανε ταχύτητες. Καθυστερήσανε ή και αναβάλλανε προγραμματισμένες δράσεις για την αναμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες επείγουσες προτεραιότητες της εταιρείας.

Επιλέξαν προσεκτικά. Συνεχίσανε μόνο τις δράσεις εκείνες που δεν διακινδύνευαν την αξιοπιστία και τη συνέπεια της επικοινωνίας τους ως προς την αναμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Μεταθέσανε για το μέλλον προγραμματισμένες δράσεις των οποίων τα μηνύματα φαίνονταν αντικρουόμενα με την προοπτική του network sharing (π.χ. ημερίδα «top 1000» για όλους τους εργαζόμενους στο πλαίσιο της ενότητας Επικοινωνία και Συμμετοχή).

Τί Μάθανε

Από την εξέλιξη των πραγμάτων οι ανησυχίες τους καθησυχάστηκαν, καθώς η ανατροπή αυτή είχε σημαντικά οφέλη:

Έδωσε χρόνο στους ανθρώπους της εταιρείας να αφομοιώσουν τη νέα φιλοσοφία και την κατεύθυνση που ενισχύανε όλο το προηγούμενο διάστημα. Ωρίμασαν στη σκέψη και στην αντίληψή τους τα χαρακτηριστικά της νέας κουλτούρας. Η έμφασή τους στη συνέπεια της επικοινωνίας είχε ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη και τη θετική ανταπόκριση στην προοπτική του network sharing των ανθρώπων της εταιρείας. Εκ των υστέρων, λοιπόν, και παρά τις αρχικές τους ανησυχίες,

καταλήξαν ως ΔΑΔ στο παραδοσιακό **συμπέρασμα:**

«Κάθε εμπόδιο για καλό!»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.«Καλύτεροι από Ποτέ» - Τί Πετύχανε & Τί Έχουνε να Δείξουνε Σήμερα.

7.1 Αποτελέσματα δράσεων

7.1.1 Αποτελέσματα Δράσεων Αναμόρφωσης της Κουλτούρας 2014 – 2015

Η καλύτερη απόδειξη για την επιτυχία των δράσεων της ΔΑΔ ήταν η μεγάλη απήχηση και τα υψηλά ποσοστά συμμετοχής των εργαζομένων τους.

Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων

- ποσοστό συμμετοχής 72%.

Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων Καταστημάτων WIND

- ποσοστό συμμετοχής 81%.

Workshop Διοικητικής Ομάδας “Fresh WIND in WIND”

- ενσωμάτωση της εταιρικής αποστολής και των αξιών στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.

Workshop Ανώτερων Στελεχών “Fresh WIND to All!”

- ενσωμάτωση των εταιρικών συμπεριφορών στα συστήματα και τις καθημερινές πρακτικές της εταιρείας. Η ομάδα συνεχίζει τις συναντήσεις της και έχει δημιουργήσει ένα εσωτερικό εργαλείο επικοινωνίας, το «Sofiko Facebook».

Νέα Πολιτική «Συναντήσεις Ανοικτής Επικοινωνίας»

- ποσοστό συμμετοχής 92%.

Πρόγραμμα Συλλογής Ιδεών Απλοποίησης των Διαδικασιών

- υποβολή 184 προτάσεων, εκ των οποίων το 65% αφορά θέματα πελατών. Μέχρι το 2015 είχαν υλοποιηθεί οι περισσότερες προτάσεις. Επίσης, πέτυχανε απελευθέρωση πόρων και εξοικονόμηση χρόνου από τη μείωση των επιπέδων εγκρίσεων σε 49 διαδικασίες.

Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων - αύξηση ποσοστού συμμετοχής από 71% Δεκέμβριος 2014 σε 82% Δεκέμβριος 2015.

Ιδέες Απλοποίησης Διαδικασιών

Χαρακτηριστικό το σχόλιο εργαζόμενου που συμμετείχε στο πρόγραμμα:

«Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διοίκηση της εταιρείας για τις ευκαιρίες που δίνονται σε όλο το δυναμικό της να παρουσιάσουν ιδέες που θα βοηθήσουν περισσότερο την ανάπτυξη της WIND στον πολύ ανταγωνιστικό τομέα των Τηλεπικοινωνιών».

Πρόγραμμα Επίσκεψης Καταστημάτων

- συμμετοχή 61 στελεχών. Το πρόγραμμα είχε ως αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση των συμμετεχόντων με υποβολή προτάσεων και ανάληψη δράσεων για τεχνικές και διαδικαστικές βελτιώσεις σχετικά με τη λειτουργία των καταστημάτων και την εμπειρία του πελάτη.

Γινόμαστε Πρεσβευτές των Προϊόντων Μας

- 1600 νέες συνδέσεις συμβολαίων & 1000 νέες κάρτες κινητής με ενέργειες των εργαζομένων.

Αλλαγή Διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης - “Grow@WIND”

- ο σχεδιασμός της νέας διαδικασίας έγινε με ευρεία συμμετοχή 150 εργαζομένων, μέσω ομάδων εργασίας.

Διαχείριση Ταλέντου & Προγραμματισμός Διαδοχής

- εντοπίστηκαν τα ταλαντούχα στελέχη και έγινε προγραμματισμός διαδοχής για τους ρόλους-κλειδιά της εταιρείας.

Ετήσιο Πλάνο Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης

- 18.542 ώρες εκπαίδευσης 2015 (έναντι των 5.747 ωρών του 2012).

«Θα ήθελα να εκφράσω την πλήρη ικανοποίησή μου από την ως τώρα συμμετοχή μου στο Leadership Campus και ένα ευχαριστώ στην ομάδα του HR για αυτό το πρόγραμμα. Είναι μια ευχάριστη έκπληξη για εμένα προσωπικά να βλέπω τόσες συνεχόμενες πρωτοβουλίες σε τομείς ανάπτυξης στελεχών. Το γεγονός και μόνο πως η εταιρεία το θεωρεί σημαντικό και επενδύει σε αυτό (και πάνω μας), το δέχομαι με ενθουσιασμό και θα προσπαθήσω να το στηρίξω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε καθημερινή βάση».

Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

- αξιολόγηση 148 στελεχών, εκπαίδευση 78 στελεχών και 3.120 ώρες ανάπτυξης.

Πρόγραμμα Έμπνευσης Στελεχών

Το πρόγραμμα έγινε δεκτό με μεγάλο ενθουσιασμό, όπως φαίνεται ενδεικτικά από το ακόλουθο σχόλιο στελέχους της εταιρείας:

«I really feel both lucky and happy that I had the opportunity to listen to such an inspirational speaker as Hendre Coetzee. His speech, stories and career experiences, felt like a true learning experience to me. Overall, I would say that the event was a great awareness session of how to go a step beyond and unleash my potential not only in business life but also in personal life as a husband and a father».

Winning Team Lab

Οι ομάδες που συμμετείχαν, πέτυχαν μέσα από το πρόγραμμα την ανάπτυξη μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και καλύτερης συνεργασίας, καθώς και τη διαμόρφωση συγκεκριμένων πλάνων δράσης για την επίτευξη των στόχων τους. Δεδομένου ότι οι ομάδες που συμμετέχουν είναι επιλεγμένες ως προς την επιχειρηματική σημαντικότητα του στόχου που επιδιώκουν, οι άνθρωποι αισθάνθηκαν έμπρακτα την υποστήριξη στους στόχους που ανέλαβαν. Χαρακτηριστικό το παρακάτω σχόλιο στελέχους:

«Δεν περίμενα ποτέ στην καριέρα μου στις τηλεπικοινωνίες να ζήσω τόσο έντονα την άμεση ευθυγράμμιση των αναπτυξιακών εργαλείων πίσω από τις επιχειρησιακές προτεραιότητες».

Πρόγραμμα «Αναπτύσσομαι-Καθοδηγώντας τη Νέα Γενιά»

Συμμετοχή 3 στελεχών τα οποία καθοδήγησαν με επιτυχία 2 ομάδες συνολικά 20 ταλαντούχων αποφοίτων στο σχεδιασμό σημαντικών κοινοφελών έργων.

«Great initiative!

I'm a true believer of coaching and mentoring and the role significance, especially for new generations. Great vehicle also for WIND executives to display brand pride. Sign me in on both».

Εσωτερικά Προγράμματα Εκπαίδευσης

- επιπλέον 2.100 ώρες εκπαίδευσης.

Αναπτυξιακά Έργα & Εμπειρίες

- συμμετοχή 78 εργαζομένων σε διαδικασίες επιλογής στελέχωσης θέσεων της οργάνωσης και προαγωγή ή μετακίνηση σε νέους ρόλους 25 εξ αυτών.

WIND Parent's Day

- Το πρόγραμμα έγινε δεκτό με μεγάλο ενθουσιασμό, όπως φαίνεται ενδεικτικά από το ακόλουθο σχόλιο συζύγου εργαζομένου της εταιρίας:

«Αξιότιμη κυρία,

Είμαι η σύζυγος ενός εργαζομένου στη WIND και λαμβάνω το θάρρος να σας στείλω αυτή την επιστολή, με σκοπό να σας ευχαριστήσω θερμά για την όμορφη πρωτοβουλία που πήρατε για το Parent's Day.

Με την πρωτοβουλία σας αυτή δείξατε μια πλευρά πολύ όμορφη και ζεστή για τις οικογένειες των εργαζομένων σας. Αφιερώσατε χρόνο και χρήμα σε μια εποχή που όλοι κάνουν περικοπές στα πάντα. Αποδείξατε ότι έχει σημασία για σας η οικογένεια των ανθρώπων που εργάζονται για την πρόοδο της εταιρείας».

WIND Υγεία για Όλους

- προσφορά 150 μονάδων αίματος.

WIND Running Team

- συμμετοχή του 25% των εργαζομένων της WIND.

«Για εμένα αποτέλεσε μια βιωματική εμπειρία η οποία θα με συνοδεύει για πολύ καιρό. Για τη WIND θέλω να ελπίζω ότι η συμμετοχή μας σε αυτό τον αγώνα συνάδει με την εταιρική μας κουλτούρα ότι κανένας στόχος δεν είναι ακατόρθωτος, αρκεί να το πιστέψεις, να το σχεδιάσεις και να παλέψεις για αυτόν, όπως ακριβώς συνεχίζουμε και κάνουμε ως εταιρεία, επιτυχημένα, όλα αυτά τα χρόνια».

Ημέρα Περιβάλλοντος

- συμμετείχαν πάνω από 200 παιδιά όλων των ηλικιών.

Ενημερωτική Εκστρατεία «Kids@Safety - Internet, Κινητό & Παιδί»

- διανεμήθηκαν 200 βιβλία.

7.1.2

Αποτελέσματα Δράσεων Αναμόρφωσης της Κουλτούρας 2016 – 2017

Με γνώμονα τα αποτελέσματα της τελευταίας Έρευνας Απόψεων Εργαζομένων (Μάρτιος 2017) και τα πλάνα δράσης που προέκυψαν από όλα τα τμήματα της WIND, τους τελευταίους 18 μήνες πήρανε μαζί πρωτοβουλίες που πάνε ένα ακόμη βήμα μπροστά την ομάδα τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, την εμπειρία των πελατών τους.

Μέσα από μικρότερα και μεγαλύτερα έργα που σχεδίασαν, υλοποίησαν και στα οποία συμμετείχαν εκατοντάδες εργαζόμενοι σύνθεσαν μαζί έναν **απολογισμό για τον οποίο νιώθουνε περήφανοι!**

Η κουλτούρα της WIND

“WIND Forward”: ο CEO της WIND, κ. Νάσος Ζαρκαλής, συνάντησε όλους τους εργαζομένους σε μία ανοιχτή παρουσίαση και συζήτηση για την πορεία, **τα επιτεύγματα και το μέλλον της εταιρίας**.

Network#diktyoufysaei: με σημείο αναφοράς την ταχύτατη ανάπτυξη του νέου 4G δικτύου και του αντίκτυπου της στους πελάτες της, γεννήθηκε η εσωτερική καμπάνια **WIND Network#diktyoufysaei** και υλοποιήθηκαν **ενημερωτικές συναντήσεις** για όλους τους εργαζόμενους.

1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Καταστημάτων WIND: Μέσω μιας εξαιρετικά επιτυχημένης εκδήλωσης κατάφεραν να φέρουν κοντά όλους τους ανθρώπους των καταστημάτων τους, να τους γνωρίσουν τον καθένα ξεχωριστά, να τους επικοινωνήσουν τα προσεχή σχέδια και στόχους της εταιρείας και να τους εκφράσουν έμπρακτα την αναγνώριση και εκτίμηση τους. Η ενθουσιώδης συμμετοχή και παρουσία 700 πωλητών από 260 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα απέδειξε ότι η ομάδα της WIND είναι η «Ομάδα που Κερδίζει» και σηματοδότησε μία νέα εποχή όπου με το πάθος τους μπορούν να καταφέρουν ακόμα περισσότερα.

“Living Our WIND Values”:

Η συνέπεια στη δέσμευση τους να κάνουν τις Αξίες τους καθημερινότητα επιβραβεύτηκε με μια σημαντική διάκριση, το **χρυσό HR Award** στην κατηγορία «Δέσμευση Εργαζομένων».

“Young Talents”:

10 graduate trainees εργάζονται μαζί τους στο πλαίσιο ενός νέου σύγχρονου προγράμματος για την προσέλκυση και επιλογή **αποφοίτων πανεπιστημίου**, που με το ταλέντο και τις νέες ιδέες τους θα συμβάλλουν στις επιτυχίες της WIND.

WIND Brand & WIND culture:

Η κουλτούρα και η μάρκα μιας εταιρείας είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, γι’ αυτό και αξιοποιούν κάθε ευκαιρία για συνέργιες, όπως τη μεταφορά της καμπάνιας «ΜΙΛΑ» στην καθημερινότητά τους με απλά μηνύματα που εκφράζουν όσα επιδιώκουν.

Ο Πελάτης στο επίκεντρο

Customer Experience program:

Πέτυχαν σημαντική βελτίωση της εμπειρίας των πελατών τους μέσα από πολυάριθμες δράσεις όπως το **λανσάρισμα καινοτόμων και πιο απλών προϊόντων** Triple play και WPlus, τη **δημιουργία και αναβάθμιση της υπηρεσίας ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης στο κατάστημα – 1230**, που εξυπηρετεί πάνω από 10.000 πελάτες το μήνα, ο **εμπλουτισμός των διαθέσιμων προσφορών και πληροφοριών για**

πελάτες στα καταστήματά όπως καμπάνιες retention, upsell, πληροφορίες διακανονισμών, η εξέλιξη και απλοποίηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες όπως η αναλυτική ενημέρωση με SMS σε σχέση με το διακανονισμό τους, η χρήση του ενσωματωμένου χρόνου ομιλίας και SMS καρτοκινητής με μηδενικό υπόλοιπο, κ.ά.

Ανάπτυξη των Wind Stores:

Ανασχεδιάζοντας εκ βάθρων τις διαδικασίες ενημέρωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των πωλητών στα καταστήματα Wind, εκπαιδεύουν πλέον με **σύγχρονα και υψηλά ποιοτικά πρότυπα** στα προϊόντα τους και στις τεχνικές πώλησης. Ήδη μέχρι σήμερα μετράνε 418 συμμετοχές στο βασικό πρόγραμμα και σε 5 Wind Training Centers. Επιπλέον με τη νέα εξελιγμένη πλατφόρμα **e-learning**, έχουν ήδη πραγματοποιήσει 13 e-learning sessions σε περίπου 650 πωλητές καταστημάτων.

“We listen to the Customer”:

Υλοποιείται για 3η συνεχόμενη χρονιά με τη συμμετοχή ακόμη **177 εργαζομένων** και ανανεωμένο, περιλαμβάνοντας όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη (1260, καταστήματα, τηλεφωνικά κέντρα πωλήσεων και CRM, μεγάλες επιχειρήσεις).

“WIND friends & family”:

Συνεχώς εμπλουτίζεται, με πρόσφατες τις **προσθήκες των νέων προσφορών** Mobile Broadband και Καρτοκινητής, με τα νέα συμβόλαια W και WIND Triple Play σε μοναδικές τιμές για τους φίλους και τους συγγενείς τους.

Απλοποίηση στην πράξη

Απλότητα: Μέσα σε ένα χρόνο υλοποίησαν περισσότερες από 130 απλοποιήσεις σε διάφορες λειτουργίες της εταιρίας.

Σημεία επαφής με τους πελάτες μας:

Απλοποίηση διαδικασιών όπως καμπάνιες ανανέωσης συμβολαίων στα καταστήματα, ενεργοποίηση καρτοκινητού, μηνιαίες αναφορές εμπορικής πολιτικής/συμψηφισμών, διαχείριση αιτημάτων πελατών στο OSCAR, εξάλειψη περιττών δικαιολογητικών /σκαναρισμάτων, αυτόματη καταχώρηση κωδικού SIM καρτών στα συστήματά, μαζικό scan στα call centers, δυνατότητα εξόφλησης λογαριασμών μέσω χρεωστικής ή πιστωτικής κάρτας στα Public.

«Βλέπεις τα πράγματα απλά;»:

Για 1η φορά το πρόγραμμα **επεκτάθηκε στα καταστήματά**, δίνοντας τη δυνατότητα στους πωλητές να συμμετέχουν. Συγκεντρώθηκαν πάνω από 400 ιδέες, οι 250 από τα καταστήματα, από τις οποίες οι περισσότερες έχουν ήδη υλοποιηθεί ή υλοποιούνται.

Εταιρικές διαδικασίες και πολιτικές:

Απλοποίηση διαδικασιών όπως η παρακολούθηση απόδοσης καταστημάτων, φραγή fraud προορισμών, ανταλλαγή αρχείων με εξωτερικούς συνεργάτες, εκτύπωση/scanning αρχείων, πολιτική εταιρικών ταξιδιών, απομακρυσμένη πρόσβαση.

Η Ομάδα της WIND:

Άλλο ένα βασικό εργαλείο για την καθημερινή τους εργασία και συνεργασία είναι διαθέσιμο σε όλους τους εργαζομένους. Το οργανόγραμμα της εταιρείας βρίσκεται στο intranet και με απλό και συνοπτικό τρόπο απεικονίζει την οργάνωση της WIND.

Me@WIND:

Λανσάρεται η εσωτερική πλατφόρμα **HR Self Service** που δίνει άμεση πρόσβαση σε όλους τους εργαζόμενους σε βασικά πληροφοριακά στοιχεία τους και σταδιακά στις HR Management διαδικασίες της εταιρείας.

Ανάπτυξη, ατομική και ομαδική

Ανάπτυξη καριέρας:

Πάνω από **65 εργαζόμενοι** έκαναν ένα σημαντικό βήμα εξέλιξης προαγόμενοι, αλλάζοντας αρμοδιότητες ή και μετακινούμενοι σε νέες λειτουργίες με την ανάληψη νέων ρόλων

Grow@WIND:

Για 3η συνεχόμενη χρονιά υλοποιούνται προγράμματα εκπαίδευσης των επικεφαλής ομάδων της WIND με στόχο την συνεχώς καλύτερη αξιοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης. Φέτος, πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις με κεντρικό θέμα “**WIND is U | Managers’ Coaching Sessions**” και συμμετοχή 128 εργαζομένων.

Ετήσιο Πλάνο Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης:

Συγκεντρώνει τις αναπτυξιακές ανάγκες όλων μας και το πλαίσιο μέσα στο οποίο υλοποιήθηκαν **20.889 ώρες εκπαίδευσης το 2017** (έναντι 18.542 ωρών το 2015). Το 2016 λανσαρίστηκε σε μεγάλη κλίμακα η δυνατότητα **elearning**, την οποία αξιοποίησαν ήδη περισσότεροι από **250 εργαζόμενοι**, σε 6 διαφορετικά προγράμματα.

Εσωτερικά Προγράμματα Εκπαίδευσης:

Πραγματοποιήθηκαν συνολικά **2.207 ώρες** σε εσωτερικές εκπαιδεύσεις, όπως e-psd awareness, IMS awareness, Business Ethics, Billing Disclaimer & Offer, SAP, SIEBEL, Relationship skills, Φυσική Ασφάλεια & Ασφάλεια, Κώδικας Δεοντολογίας.

«Συμμετέχουμε όλοι στην Ανάπτυξη. Γινόμαστε Καλύτεροι!»:

Για 3η συνεχόμενη χρονιά υλοποιήθηκε το πρόγραμμα “**Leadership Campus**” για την ενίσχυση των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων. Παράλληλα, έτρεξε για όλα τα στελέχη και το διαγνωστικό εργαλείο 360 μοιρών GFI με σκοπό τη συγκέντρωση και την αξιοποίηση ανατροφοδότησης για τη δημιουργία ακόμα πιο στοχευμένων, αναλυτικών πλάνων ανάπτυξης της ηγεσίας.

«Αναπτύσσομαι-Καθοδηγώντας τη Νέα Γενιά»:

Για **3η χρονιά** συνεχίστηκε η εθελοντική συμμετοχή στελεχών σε προγράμματα καθοδήγησης νέων που δίνουν παράλληλα στα στελέχη την ευκαιρία να ζήσουν μία διαφορετική αναπτυξιακή εμπειρία.

WIND ThankAθλον:

Ένα νέο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε και εστίαζε στη φιλοσοφία, τα εργαλεία και τις βέλτιστες πρακτικές **αναγνώρισης και επιβράβευσης στο εργασιακό περιβάλλον** το οποίο ήταν ειδικά σχεδιασμένο για τους προϊστάμενους ομάδων της Wind.

Αναγνώριση και επιβράβευση:

Δράσεις ανάπτυξης και βελτίωσης αναγνωρίστηκαν και επιβραβεύτηκαν μέσα από νέες εταιρικές πρωτοβουλίες με **αξιοποίηση των εταιρικών εργαλείων** WIND news, team meetings, Management Team meeting, exceptional reward for exceptional achievement κτλ.

Επικοινωνία & Συμμετοχή

“EY WIND”:

Λανσαρίστηκε το νέο πρόγραμμα **δραστηριοτήτων και ευεξίας** για τους εργαζόμενους της εταιρείας. Στο σχεδιασμό του συμμετείχαν περισσότεροι από **400 εργαζόμενοι**, ξεπερνώντας τις 2.000 επιλογές, ενώ πάνω από **100** από αυτούς εκδήλωσαν ενδιαφέρον να αναλάβουν **συντονιστικό ή εκπαιδευτικό ρόλο**. Ήδη ξεκίνησε η υλοποίηση των μαθημάτων Yoga και Αυτοάμυνας στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, ενώ σχεδιάζονται το μπάσκετ και το ποδόσφαιρο με **συνολική συμμετοχή 200 συναδέλφων**.

WIND News:

Ανανεώθηκε το εταιρικό τους newsletter με νέες στήλες και περιεχόμενο, με στόχο να προβάλλονται τα νέα του οργανισμού και των ομάδων, οι συνεργασίες τους και φυσικά οι επιτυχίες και διακρίσεις.

WINDTube:

Ένα νέο εργαλείο **εσωτερικής επικοινωνίας** αποκλειστικά για εκείνους για να απολαμβάνουν σε άριστη ανάλυση πρώτοι καμπάνιες, τηλεοπτικές ταινίες και ποικίλες εταιρικές δράσεις.

Responsible Employer:

Πάντα ενήμεροι και προσανατολισμένοι στις εξελίξεις που τους αφορούν, δίνουν μεγάλη αξία στην **έγκαιρη ενημέρωση** όλων, σχετικά με θέματα όπως ασφαλιστικές αλλαγές, φορολογία εισοδήματος, μεταβολής εισφορών κλπ.

Εσωτερικός Εθελοντισμός σε Αθλητικές Δράσεις:

Αφοσιωμένοι σε θέματα προσφοράς και αλληλεγγύης δίνουν με συνέπεια το παρόν σε μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις, όπως ο Μαραθώνιος Αθήνας και Θεσσαλονίκης, ο Ημιμαραθώνιος και διοργανώσεις φιλανθρωπικού χαρακτήρα.

Εσωτερικός Εθελοντισμός σε Κοινωνικές δράσεις:

Οργανώνουν εσωτερικά ποικίλες ενέργειες κοινωνικής ευθύνης, όπως αιμοδοσία, δωρεές αγάπης και δράσεις για την οικογένεια και το περιβάλλον και συνεργάζονται με Πανεπιστήμια και κοινωνικούς φορείς σε θέματα ενίσχυσης ανέργων και νέων στην αγορά εργασίας.

HR Friday:

Ενδυναμώνουν την άμεση και ανοιχτή επικοινωνία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, γίνονται κάθε εβδομάδα συναντήσεις εργαζομένων με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για θέματα της εργασιακή τους καθημερινότητας και των εξελίξεων που αφορούν την WIND και το περιβάλλον της.

Προνόμια για την οικογένεια της WIND

“WIND για εσένα”:

Φέτος κατάφεραν να έχουν δωρεάν προληπτικό έλεγχο με ψηφιακή μαστογραφία, **τριπλάσιο όγκο δεδομένων 6GB στο κινητό τους**, δώρο επιπλέον 2 GB mobile internet για τις γιορτές των Χριστουγέννων, εποχιακά bazaars με εκπτώσεις έως και 98%.

“WIND κερδίζω”:

Με προσφορές για αυτούς, τις οικογένειες, τους φίλους τους σε προϊόντα και υπηρεσίες **συνεργαζόμενων εταιριών**, όπως εκπτώσεις σε παιδικές κατασκηνώσεις, δωρεάν προσκλήσεις για παραστάσεις, σύγχρονες συσκευές Samsung Galaxy S7 & S7 edge και Lenovo K5 Vibe Note.

Προϊόντα WIND:

Απολαμβάνουν τα νέα και ανανεωμένα προϊόντα μας σταθερής, TriplePlay, W Plus, καθώς και την υπηρεσία SIMPLEfi σε μοναδικές προσφορές και με **διπλασιασμό του δικαιώματος συνδέσεων**.

Ομαδικό Ασφαλιστικό Πλάνο:

Οργανώνονται ενημερωτικές **παρουσιάσεις για όλους** με σκοπό την κατανόηση των παροχών του προγράμματος και τη σωστή χρήση του. Από φέτος, αυτοματοποιήθηκε μέρος της διαδικασίας, με ορισμένα από τα αιτήματα αποζημίωσης να μπορούν να κατατεθούν ηλεκτρονικά.

Σύντομα θα μπούν σε έναν νέο κύκλο αξιολόγησης της προόδου και δημιουργίας πλάνων ανάπτυξης, μέσα από μία νέα έρευνα εργαζομένων, που υιοθετεί διαφορετική οπτική γωνία και βάζει ακόμα υψηλότερα στάνταρ για τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα τους.

7.2

Η Εμπειρία της Νέας Κουλτούρας

Για το πώς περιγράφουν οι εργαζόμενοι την εμπειρία αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας, χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχόλιο προϊσταμένου:

From: XXX

Sent: Thursday, December 05, 2013 5:17 PM

Το: WIND CHANGE

Subject: Τι σημαίνει η σημερινή κουλτούρα?

Τι σημαίνει η σημερινή κουλτούρα?

Σύμφωνα με απαντήσεις ανθρώπων του τμήματός μου με την σημερινή κουλτούρα η εταιρεία είναι:

- Φρέσκια
- Ευέλικτη
- Έχει κοινό όραμα με συλλογικότητα
- Προσφέρει ηρεμία με λιγότερο στρες
- Σταθερή
- Ρεαλιστική
- Πελατοκεντρική

Η σύγκριση της εικόνας αυτής με την αρχική εμπειρία, αναδεικνύει τη διαδρομή που διανύσανε και την πρόοδο που κάνανε.

7.3

Επίδραση της Αναμόρφωσης της Κουλτούρας στο Εταιρικό Περιβάλλον (Stakeholders)

Οι αλλαγές που έγιναν είχαν σαφή επίδραση τόσο στην εμπιστοσύνη που δείχνουν οι stakeholders στην εταιρεία όσο και στα εταιρικά αποτελέσματα.

7.3.1. Πελάτες

Εδραίωση Challenger Brand

Το γεγονός ότι δεν ανήκει σε κάποιο μεγάλο διεθνή όμιλο, έδωσε τη δυνατότητα στη WIND να έχει την ευελιξία να διαφέρει από τους ανταγωνιστές της και να σχεδιάζει τη στρατηγική της αποκλειστικά για την Ελληνική αγορά σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει ο καταναλωτής και η κοινωνία σήμερα.

Αναπτύξανε τη φιλοσοφία του “Challenger Brand”:

Απλότητα, Ευελιξία, Ευελιξία και Value for Money. Στόχος να προσφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για κάθε ευρώ που δαπανά ο καταναλωτής στο σύνολο των υπηρεσιών της.

Εμπορική Στρατηγική

Η εμπορική στρατηγική του “Challenger” ξεδιπλώθηκε μέσα από προϊόντα όπως το συμβόλαιο W, τα νέα πακέτα F2G και τα νέα πακέτα σταθερής και internet. Κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των προϊόντων είναι η απλότητα και η οικονομία ως value for money. Δημιουργήσανε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες ακόμη περισσότερη αξία. Δημιουργήσανε συνδυαστικά πακέτα σταθερής, κινητής και internet, ώστε οι καταναλωτές που θα επιλέξουν το σύνολο των υπηρεσιών από τη WIND να έχουν τη μεγαλύτερη εξοικονόμηση σε τηλεπικοινωνιακές δαπάνες. Επίσης, μεταφέρανε στους πελάτες το όφελος από την αλλαγή του μοντέλου της εταιρείας, του μηδενισμού των δανειακών υποχρεώσεων, της απλοποίησης του τρόπου λειτουργίας και του έλεγχου του κόστους σε κάθε

δραστηριότητα. Τα τρία τελευταία χρόνια μειώσανε τις τιμές κατά 27%, χωρίς να αλλάζουνε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους.

Επικοινωνία

Στην επικοινωνία τους, η πρόκληση που θέσανε είναι όχι μόνο να ξεχωρίσουνε σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και να το πετύχουνε με ολοένα μικρότερο budget.

Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να είναι δημιουργικότεροι σε όλα τα επίπεδα επικοινωνίας.

Ο στόχος τους κάθε φορά ήταν να φέρουν τις αξίες ενός Challenger Brand κοντά στους πελάτες τους και να χτίσουνε μία ουσιαστική, προσωπική και σταθερή σχέση με τον καταναλωτή μέσα από απλά, σαφή και ειλικρινή εμπορικά μηνύματα.

Σε κάθε καμπάνια τα στοιχεία της επικοινωνίας είχαν συνέπεια και τα στοιχεία της επικοινωνίας ήταν συνδεδεμένα με το brand. Αυτός είναι και ο λόγος που η εταιρεία έχει πετύχει μέγιστο impact με το μικρότερο μερίδιο καμπανιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Το χιούμορ σε συνδυασμό με το μονοσήμαντο μήνυμα είναι το δικό τους αντίδοτο στον κορεσμό του καταναλωτή από τον καταιγισμό μηνυμάτων. Επιλέξανε μέσω του χιούμορ να ανανεώσουνε την εικόνα τους ως μάρκα και να σηματοδοτήσουνε τις νέες αξίες του brand. Η μάρκα WIND είναι σήμερα στο καλύτερό της σημείο και αυτό είναι κάτι που δεν έτυχε αλλά πέτυχε στους άξονες- στρατηγική, επιλογές και εκτέλεση.

Οι καμπάνιες της WIND είναι στο top recall των καταναλωτών μόνιμα τα τελευταία χρόνια, παρά το γεγονός ότι η εταιρεία υλοποιεί το ένα πέμπτο ή και το ένα δέκατο των καμπανιών που κάνει ο ανταγωνισμός.

Καταφέρανε να μεγιστοποιήσουνε το δείκτη “Return on Investment” με όπλο τη δημιουργικότητα ως προς το μήνυμα και ως προς το media placement. Επενδύσανε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ως έναν από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης του brand. Είναι η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών που σήμερα έχει παρουσία σε όλο το φάσμα των δημοφιλέστερων social media. Στο Facebook οι επίσημες σελίδες της εταιρείας (WIND, F2G) σημείωσαν αύξηση κατά 130% και 164% αντίστοιχα, στο fanbase τους μέσα σε ένα χρόνο.

Ικανοποίηση Πελατών

Η επιτυχία τους στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου παρόχου τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, φρέσκου, ευέλικτου, απαλλαγμένου από βάρη, που αφογκράζεται τις ανάγκες και τις δυνατότητες των καταναλωτών και δίνει άμεσα λύσεις, είχε άμεση επίδραση στα στοιχεία ικανοποίησης των πελατών. Σύμφωνα με την έρευνα ανεξάρτητης εταιρείας ερευνών, η WIND αύξησε την «ικανοποίηση» των πελατών της κατά 17 μονάδες την περίοδο από το τελευταίο τρίμηνο του 2010 έως 09/13, και για πρώτη φορά πέτυχε θετικά νούμερα. Αυτή η ικανοποίηση των πελατών φαίνεται και από το γεγονός ότι κατά τον τελευταίο χρόνο η WIND πέτυχε μείωση του ρυθμού αποσυνδέσεων (churn) της συνδρομητικής της βάσης κατά 43%.

Μερίδιο Αγοράς

Έτσι, μετά από αρκετά χρόνια αρνητικής πορείας, καταφέρανε να αντιστρέψουνε τις τάσεις, παρά τη συνεχή επιδείνωση στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο

λειτουργούνε. Κερδίσανε πελάτες και μερίδιο αγοράς.

7.3.2 Ανταγωνιστές

Στρατηγική Συνεργασία της WIND Ελλάς με τη Vodafone

Έχοντας κερδίσει το σεβασμό του ανταγωνισμού, τον Ιούλιο του 2013 η WIND και η Vodafone υπέγραψαν συμφωνία για μερική κοινή χρήση του δικτύου κινητής επικοινωνίας.

Η συμφωνία αυτή αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών μέχρι σήμερα, τόσο από οικονομικής όσο και από στρατηγικής άποψης, καθώς έχει δημιουργηθεί ένα μοντέλο λειτουργίας δικτύου network sharing.

Οι στόχοι της συμφωνίας είναι οι εξής:

- Επιτάχυνση της ανάπτυξης της ευρυζωνικότητας
- Βελτίωση της προσβασιμότητας ακόμη και των πλέον απομακρυσμένων περιοχών σε υπηρεσίες κινητής ευρυζωνικότητας
- Γρηγορότερη υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- Εξασφάλιση βέλτιστης εμπειρίας του καταναλωτή από τη χρήση των δικτύων.

Για την υλοποίηση του στόχου αυτού, δημιουργήθηκε νέα εταιρεία προηγμένης τεχνολογίας, στην οποία συμμετέχουν οι δυο εταιρίες με ποσοστό 50% η κάθε μια.

Η νέα εταιρεία απασχολεί περίπου 300 εργαζόμενους που προέρχονται από τους δύο παρόχους και οι οποίοι δεν χάνουν κανένα υφιστάμενο εργασιακό δικαίωμα. Δεν προβλέπεται καμία απώλεια θέσης εργασίας.

Η συνεργασία αυτή είναι ένα από τα μεγαλύτερα επενδυτικά προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί στη χώρα εν μέσω ύφεσης, με άμεσες επενδύσεις συνολικού ύψους €150 εκατ., από τα οποία €55 εκατ. επενδύθηκαν στον κλάδο των κατασκευών και τα υπόλοιπα €95 εκατ. στην αγορά σύγχρονου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Έχουν δημιουργηθεί επιπλέον έμμεσες επενδύσεις ύψους €50 εκατ. καθώς επίσης και 650 νέες θέσεις εργασίας στον κατασκευαστικό τομέα.

Για τη WIND, η συμφωνία αυτή είναι ένα ακόμη σημαντικό βήμα στο μετασχηματισμό σε έναν από τους καλύτερους challengers στην Ευρώπη.

7.3.3 Μέτοχοι

Οι μέτοχοι της WIND, πιστεύοντας πια στις ικανότητες και στο δυναμικό της εταιρείας, **στηρίζουν έμπρακτα την επιχειρηματική πορεία της εταιρείας μέσα από σειρά επενδύσεων σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της.**

Η εξαγορά της εταιρείας το 2010 ήταν η μεγαλύτερη επένδυση στην χώρα από το ξέσπασμα της κρίσης της τάξεως των €800 εκ.

Τα τελευταία χρόνια οι μέτοχοι της WIND επένδυσαν πάνω από €350 εκ. για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη του δικτύου κινητής τηλεφωνίας και για την ανανέωση της άδειας λειτουργίας της. Το έργο του εκσυγχρονισμού είναι ένα από τα μεγαλύτερα του είδους του στην Ευρώπη και συνεχίζεται με αμείωτους ρυθμούς.

Το Δεκέμβριο του 2013 η WIND απέκτησε το 32,26% της Forthnet. Σύμφωνα με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας, η WIND θα αποτελέσει ενεργό μέλος της διαδικασίας συγκέντρωσης στην εγχώρια τηλεπικοινωνιακή αγορά. Η επένδυση αυτή επιβεβαίωσε την εμπιστοσύνη των μετόχων στην ικανότητα της εταιρείας να μπει με επιτυχία σε μία νέα αγορά.

Εκπρόσωποι των μετόχων συναντήθηκαν με κορυφαία κυβερνητικά στελέχη, γεγονός που ενισχύει την ψήφο εμπιστοσύνης τους στην χώρα.

Τον Ιούλιο του 2013 ο Διευθύνων Σύμβουλος της WIND συναντήθηκε με τον πρωθυπουργό της χώρας, μαζί με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της Vodafone, με αφορμή την ανακοίνωση της συνεργασίας των δύο εταιρειών για τη μερική κοινή χρήση του δικτύου κινητής επικοινωνίας μέσω της ίδρυσης κοινής εταιρείας.

7.3.4 Επιχειρηματική Κοινότητα

Στρατηγική Συνεργασία της WIND Ελλάς με τον Όμιλο Εταιρειών Π. Γερμανού
Σημαντική απόδειξη της αξιοπιστίας τους υπήρξε και η απόφαση ενός εκ των μεγαλύτερων ομίλων του κλάδου να συνδέσει το μέλλον του μαζί τους. Το Σεπτέμβριο του 2012 η WIND υπέγραψε 15ετή συμφωνία με τον όμιλο Εταιρειών Πάνου Γερμανού με κοινό όραμα την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στην Ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών και αφορά στην αποκλειστική διάθεση του συνόλου των υπηρεσιών κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και internet της WIND από το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου Π. Γερμανού (Public, Multirama, Getitnow.gr).

Παράλληλα η συμφωνία προβλέπει τη μετοχική συμμετοχή του Ομίλου Εταιρειών Π. Γερμανού στη WIND, επισφραγίζοντας την αμοιβαία δέσμευση στην επίτευξη του κοινού αναπτυξιακού στόχου. Η κίνηση αυτή επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη της αγοράς στη WIND.

Δημιουργεί επίσης πολλαπλά οφέλη για τους καταναλωτές, καθώς έχουν στη διάθεση τους νέες επιλογές μέσα από το συνδυασμό της προϊοντικής γκάμας και των δύο πλευρών. Αυτή η συνεργασία είχε ως αποτέλεσμα και τη δημιουργία 100 νέων θέσεων εργασίας από τον Όμιλο Πάνου Γερμανού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Πώς Θα Προχωρήσουν

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Διευθύνοντος Συμβούλου, δεδομένων των εξαιρετικά προκλητικών στόχων που καλούνται να επιτύχουν οι άνθρωποι της εταιρείας μέσα στο δύσκολο αυτό επιχειρηματικό περιβάλλον, το πλάνο της ΔΑΔ για το μέλλον διαμορφώνεται με προτεραιότητα την ανάπτυξη και θέτει 5 βασικούς άξονες ενεργειών για το 2014:

8.1

Οργανωτική Ανάπτυξη

Αποκέντρωση λήψης αποφάσεων και ενδυνάμωση.

Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού - HRMS για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. (“Self Service”, “Work Flows”,

καθώς και διαδικασίες της Διαχείρισης της Απόδοσης της Εκπαίδευσης, των Αμοιβών και Παροχών κλπ.) Συνέχιση της διαδικασίας ανάπτυξης συνεργιών ανάμεσα σε τμήματα για πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία.
Περαιτέρω αύξηση των δυνατοτήτων της οργάνωσης μέσω επιλεγμένων οργανωτικών αλλαγών και εισαγωγής νέας τεχνογνωσίας.

8.2

Διαχείριση των Ταλέντων

Προσωπικά πλάνα ανάπτυξης των εργαζομένων σε διοικητικές θέσεις και για όλες τις θέσεις-κλειδιά.

Ανακάλυψη και διαχείριση των Ταλέντων σε μη διοικητικές θέσεις.

Ενσωμάτωση με το “Grow@WIND”.

8.3

Αναμόρφωση Κουλτούρας

- Ενσωμάτωση του “DNA του Challenger”. Από το «επικοινωνούμε» στο «ζούμε και βιώνουμε» τις Αξίες και Βασικές Δεξιότητες. “Top 1000” - ζωντανή άμεση επικοινωνία με όλους.
- “HR Friday” – εβδομαδιαίες συναντήσεις CHRO με τους εργαζόμενους, αναθεώρηση του προγράμματος εισδοχής νέων εργαζομένων (induction).
- Αλλαγή στην διαμόρφωση των εργασιακών χώρων - Open Plan.
- Περαιτέρω ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας ως «μοχλός μετασχηματισμού».

8.4

Διαχείριση της Απόδοσης

“Grow@WIND” - από το σχεδιασμό στην υλοποίηση και την ενσωμάτωση.

Επανεξέταση και ευθυγράμμιση των KPIs των στελεχών, με προτεραιότητα στην Εμπορική Διεύθυνση.

Αύξηση εμπορικών ικανοτήτων μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων «Παράγω αποτέλεσμα μέσω των ανθρώπων» - περαιτέρω ενίσχυση των ικανοτήτων ανάθεσης εργασιών και κινητοποίησης ανθρώπινων πόρων εντός και εκτός της ομάδας.

8.5

Διεύρυνση της Οικογένειας της WIND

Επέκταση της κουλτούρας & των πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στο αποκλειστικό δίκτυο εξωτερικών συνεργατών.

Ανάπτυξη κοινής πλατφόρμας επικοινωνίας.

Σχεδιασμός παροχών που ενδυναμώνουν την έννοια “Wind Family”.

Υποστήριξη στην προσέλκυση και αξιολόγηση υποψηφίων.

Σχεδιασμός εκπαιδευτικού πλάνου εναρμονισμένο με τις ανάγκες των ανθρώπων και την εμπορική στρατηγική της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η «οικονομική κρίση» της χώρας επηρέασε πολύ βαθιά και την αγορά τηλεπικοινωνιών. Μέσα σε ένα περιβάλλον που καθημερινά υποβαθμιζόταν, στη WIND Ελλάς κλήθηκε να αντιμετωπίσει επιπλέον και τη δική της επιχειρησιακή κρίση, που ξεδιπλώθηκε σε τρία μέτωπα: μετοχικές αλλαγές, υπέρογκος δανεισμός, σκληρός εμπορικός ανταγωνισμός. Ο μετασχηματισμός του οργανισμού κρίθηκε αναγκαίος ώστε να διεκδικήσει μια νέα, ελπιδοφόρα θέση στην αγορά. Δύο αλληπάλλληλες χρηματοοικονομικές αναδιαρθρώσεις και ένα πρόγραμμα τολμηρών αλλαγών στη λειτουργία και τη δομή της εταιρείας αποκατέστησαν την ανταγωνιστικότητά της. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αναδιάρθρωση της εταιρείας, καθώς ανταποκρίθηκε με επιτυχία στη βαριά ευθύνη για τις δύο αλληπάλλληλες εθελουσίες εξόδους. Παράλληλα, όμως, η επιτυχημένη υλοποίηση της

αναδιάρθρωσης είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα το στιγματισμό της ΔΑΔ στα μάτια των ανθρώπων της εταιρείας. Ολοκληρώνοντας μία τριετία επιτυχούς μετασχηματισμού,

Το Δεκέμβριο του 2012 διαμορφώνουμε ένα νέο όραμα για το μέλλον της WIND Ελλάς.

Το νέο όραμα της WIND γέννησε την ανάγκη μιας νέας εταιρικής κουλτούρας που θα εμπνέεται από αυτό, θα το ενθαρρύνει και θα το κάνει πράξη μέσα από την προσπάθεια κάθε εργαζόμενου.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ανέλαβε να ηγηθεί αυτού του στόχου και να αποτελέσει τον καταλύτη της αναμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας. Ως πρώτο βήμα, η ΔΑΔ διενήργησε Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων, προκειμένου να εντοπίσει τις περιοχές στις οποίες θα έπρεπε να εστιαστεί με συγκεκριμένα πλάνα δράσης, να ενισχύσει την εσωτερική επικοινωνία και να θέσει σημεία αναφοράς (benchmarks) έναντι των οποίων να αξιολογήσει τον αντίκτυπο των πλάνων δράσης της.

Ένα από τα πρώτα προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσει άμεσα η ΔΑΔ, όπως προέκυψε και από τα αποτελέσματα της έρευνας, ήταν το προφίλ που είχε αναπτύξει για να διαχειριστεί την αναδιάρθρωση του κόστους λειτουργίας των προηγούμενων ετών. Η έλλειψη ανοικτής επικοινωνίας και ευελιξίας που την χαρακτήριζε ερχόταν σε πλήρη αντίθεση με το νέο της ρόλο.

Προχώρησε άμεσα στην αναμόρφωση του ρόλου της, αλλάζοντας τον τρόπο που έκανε τα πράγματα, τόσο με απλές αλλά ουσιαστικές πράξεις όσο και με νέες μεθοδολογίες και συστήματα, και

Κατάφερε μέσα από διαρκή και συστηματική προσπάθεια να προσεγγίσει και να κερδίζει την εμπιστοσύνη του οργανισμού, ολοένα και περισσότερο.

Το επόμενο βήμα ήταν η αποσαφήνιση του στόχου του “Challenger” με τρόπο συγκεκριμένο και κατανοητό για όλους τους εργαζόμενους. Η ΔΑΔ διοργάνωσε workshops για τη Διοικητική Ομάδα και τα Ανώτερα Στελέχη, στα οποία καθορίστηκαν η αποστολή, οι εταιρικές αξίες και το μοντέλο συμπεριφορών της εταιρείας που εξασφαλίζουν την ευθυγράμμιση της οργάνωσης με τους επιχειρηματικούς στόχους της WIND. Έχοντας προσδιορίσει τις ανάγκες του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά του “Challenger”, η ΔΑΔ διαμόρφωσε, με την υποστήριξη της Διοικητικής Ομάδας, ένα 3ετές Σχέδιο Αναμόρφωσης της Εταιρικής Κουλτούρας γύρω από

7 περιοχές: Κατεδάφιση των Σιλό, Ανάπτυξη Εμπορικής Αντίληψης, Διεύρυνση & Φροντίδα της Οικογένειας της WIND, Ανάλυση Ευθύνης για την Απλοποίηση, Ανάπτυξη Απόδοσης Εργαζομένων, Διαχείριση Ταλέντου και Οργανωσιακή Ανάπτυξη.

Στη συνέχεια η ΔΑΔ σχεδίασε και υλοποίησε ενέργειες αναμόρφωσης της κουλτούρας που ομαδοποιούνται σε

5 θεματικές ενότητες: Επικοινωνία & Συμμετοχή, Απλοποίηση, Επικέντρωση στον Πελάτη, Αξιολόγηση, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη και Φροντίδα για Όλους.

Στην όλη διαδικασία η ΔΑΔ λειτούργησε ως πρότυπο ανοικτής επικοινωνίας, συνεργασίας και υπευθυνότητας. Συνεργάστηκε στενά με τις άλλες Διευθύνσεις για τη συνδιαμόρφωση των δράσεων αλλαγής, λειτούργησε ως πρότυπο εφαρμόζοντας πρώτη τις αλλαγές και ενίσχυσε την υιοθέτηση της νέας κουλτούρας δημιουργώντας ευκαιρίες ανάπτυξης και συμπεριλαμβάνοντας στη διαδικασία όλους τους εργαζόμενους. Στην πορεία υλοποίησης του πλάνου αναμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας, η ΔΑΔ αντιμετώπισε ένα σοβαρό απρόβλεπτο, τη στρατηγική συνεργασία με τη Vodafone για το network sharing. Η εξέλιξη αυτή, που σημαίνει την απόσχιση ενός ολόκληρου κλάδου της εταιρείας, είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή προτεραιοτήτων, την ανησυχία των ανθρώπων της εταιρείας και αντιδράσεις του σωματίου εργαζομένων. Η ΔΑΔ αντέδρασε με ευελιξία, επιβραδύνοντας και προσαρμόζοντας το αρχικό της πλάνο, δίνοντας έτσι στον οργανισμό το χρόνο που χρειαζόταν για να αφομοιώσει τα νέα δεδομένα. Οι δράσεις της ΔΑΔ αξιολογούνται ως επιτυχημένες, όπως αποδεικνύεται από τη μεγάλη απήχηση και τα υψηλά ποσοστά συμμετοχής των εργαζομένων της εταιρείας σε αυτές, καθώς και από τα χειροπιαστά και μετρήσιμα αποτελέσματα που ήδη πολλές από αυτές έχουν αποφέρει. Η εταιρική κουλτούρα της WIND, που χαρακτηριζόταν από φόβο, καχυποψία, απαισιοδοξία, έλλειψη πρωτοβουλίας και απομόνωση, διακρίνεται τώρα από κοινό όραμα, ευελιξία, συλλογικότητα, ρεαλισμό και πελατοκεντρισμό.

Η αλλαγή αυτή είχε σαφή επίδραση τόσο στην εμπιστοσύνη που δείχνουν οι stakeholders στη WIND όσο και στα εταιρικά αποτελέσματα.

Οι δείκτες ικανοποίησης πελατών και ρυθμού αποσυνδέσεων βελτιώθηκαν. Το μερίδιο αγοράς αυξήθηκε. Οι μέτοχοι της WIND στηρίζουν έμπρακτα την επιχειρηματική πορεία της εταιρείας μέσα από επενδύσεις εκατομμυρίων. Κέρδισε το σεβασμό της αγοράς, όπως φαίνεται από τις στρατηγικές συνεργασίες με τη Vodafone και τον Όμιλο Γερμανού. Δεδομένων των εξαιρετικά προκλητικών στόχων που καλούνται να επιτύχουν οι άνθρωποι της εταιρείας σε ένα κλάδο που αναμένεται να συρρικνωθεί περαιτέρω, το πλάνο της ΔΑΔ για το μέλλον διαμορφώνεται με προτεραιότητα τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της WIND.

Οι ενέργειες που έχουν προγραμματιστεί κινούνται γύρω από 5 βασικούς άξονες: Οργανωτική Ανάπτυξη, Διαχείριση Ταλέντων, Αναμόρφωση Κουλτούρας, Διαχείριση της Απόδοσης και Διεύρυνση της Οικογένειας της WIND.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Wind