



PARTNERS

partnering for S U C C E S S
& excellence

Ετήσια Έρευνα

HR Annual Report 2023

**Το Μέλλον στην Εργασία & στη
Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

«Μήνυμα» από τους HR Partners

Future of Work (το μέλλον στην εργασία), ευέλικτη εργασία, υβριδική εργασία, είναι μερικές από τις εκφράσεις κλειδιά που ακούγονται πολύ συχνά στο πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Management) και καθοδηγούν τις εξελίξεις στη μετα-Covid εποχή.

Στην HR Partners πιστεύουμε οι Ελληνικές εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις στον τομέα του HR Management, ενώ παράλληλα χτίζουν ένα employer brand που τους επιτρέπει να βρουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, προσφέροντάς τους εργασιακές εμπειρίες που κάνουν τους ανθρώπους τους να νιώθουν ότι η δουλειά τους έχει νόημα, που τους επιτρέπουν να διαμορφώσουν ένα μονοπάτι καριέρας που τους ταιριάζει και τους βοηθάει να εξελιχθούν επαγγελματικά.

Πιστεύουμε ότι οι Ελληνικές εταιρείες είναι σε θέση να δημιουργήσουν νέες στρατηγικές σε επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους.

Η παρούσα αναφορά είναι μία προσπάθειά μας να προσφέρουμε λύσεις στις Ελληνικές επιχειρήσεις μέσω της ανάλυσης και παράθεσης των τάσεων και καλών πρακτικών στον τομέα του HR Management και να παρακινήσουμε τους Έλληνες επιχειρηματίες και τις ομάδες τους να υιοθετήσουν μία νέα οπτική και να αναλάβουν άμεση δράση, ώστε να διαμορφώσουμε όλοι μαζί το μέλλον της εργασίας με κέντρο τον Άνθρωπο.

Ευχαριστούμε όλους για τη συμβολή σας!



Γιάννης Πετρίδης,
Partner – HR Advisor



Σίλια Χριστοφιλοπούλου
Partner – HR Advisor



***Ενδυναμώστε την
επιχείρησή σας να
αποδίδει τα μέγιστα
μέσω της ενδυνάμωσης
των ανθρώπων σας!***

Περιεχόμενα



01 4

Σχετικά με την Έρευνα

04 14

**Ένταξη & Προσαρμογή
Νέου Προσωπικού**

02 6

Επιτελική Σύνοψη

05 17

**Οργάνωση, Διαχείριση &
Ανάπτυξη Ανθρώπινου
Δυναμικού**

03 9

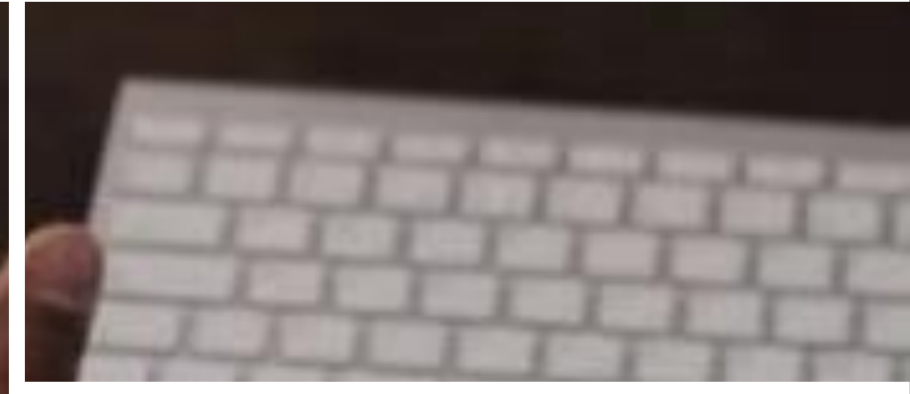
**Εύρεση, Αξιολόγηση &
Επιλογή Προσωπικού**

06 25

Συμπεράσματα

01

Σχετικά με την Έρευνα



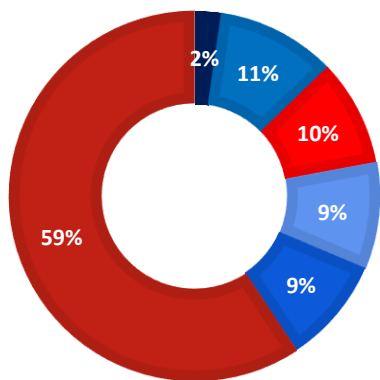
Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα του HR Annual Report 2023 προέκυψαν από την εφαρμογή τριών διαφορετικών μεθοδολογιών έρευνας, που επέτρεψαν τη συλλογή ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, την αποτελεσματική ανάλυση αυτών και την ενοποίησή τους στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- Δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιείχε 28 ερωτήσεις βαθμονόμησης, σημαντικότητας, γραμμικής κλίμακας και ανοικτού τύπου.
- Πραγματοποίηση συνεντεύξεων με εκπροσώπους των εταιρειών
- Αξιοποίηση άλλων ερευνών που πραγματοποίησε η HR Partners στο πλαίσιο έργων οργάνωσης, διαχείρισης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και άλλων βιβλιογραφικών αναφορών.

Στην έρευνα συμμετείχαν 417 στελέχη της ανώτερης διοίκησης, HR leaders και ιδιοκτήτες εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε όλη την Ελληνική επικράτεια. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν και παρουσιάζονται αντιπροσωπεύουν ποικίλους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας και διαφορετικά μεγέθη εταιρειών, των οποίων τα έτη δραστηριοποίησης επίσης ποικίλουν.

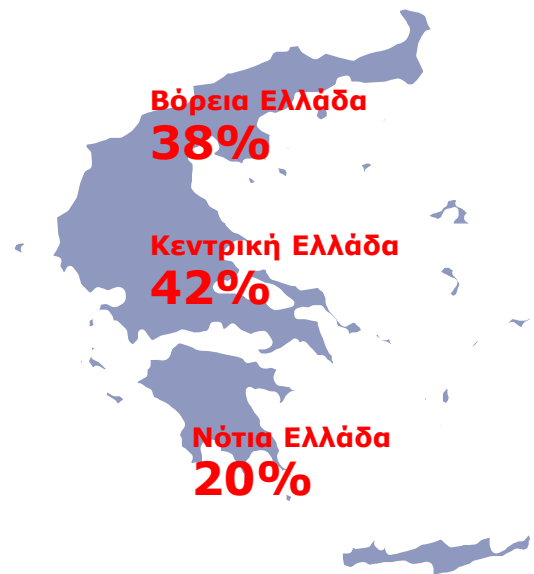
Έτσι, οι τάσεις, οι προκλήσεις, οι ευκαιρίες και οι καλές πρακτικές που αφορούν τον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορούν να αξιοποιηθούν από ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων.

Έτη Δραστηριοποίησης Επιχειρήσεων

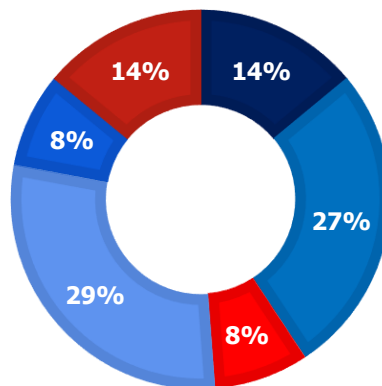


- 1-2 έτη
- 3-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- > 20 έτη

Περιοχή Δραστηριοποίησης Επιχειρήσεων



Μέγεθος Επιχειρήσεων



- 1-10 εργαζόμενοι
- 11-50 εργαζόμενοι
- 51-100 εργαζόμενοι
- 101-250 εργαζόμενοι
- 251-500 εργαζόμενοι
- > 501 εργαζόμενοι

Κλάδοι

Παροχή Υπηρεσιών

30,2%

Τρόφιμα & Ποτά

15,1%

Χονδρικό και λιανικό εμπόριο

15,1%

Βιομηχανικά Προϊόντα και Υπηρεσίες

8,1%

Μεταποίηση

7,0%

Τεχνολογία/Πληροφορική

4,7%

Κατασκευές και Υλικά κατασκευών

4,7%

Υπηρεσίες Εστίασης

3,5%

Τουρισμός

3,5%

Μεταφορές και αποθήκευση (Logistics)

3,5%

Ενέργεια

3,5%

Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες

2,3%

Φάρμακα και προσωπική φροντίδα

2,3%

02

Επιτελική Σύνοψη

Τομείς Έρευνας

Όπως και στην ετήσια έρευνα «HR Annual Report 2022» έτσι και σε αυτή του 2023, εξετάσαμε τους καταλυτικούς παράγοντες και τις κινητήριες δυνάμεις σε τρεις τομείς που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης και είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους:



Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας

Τα δεδομένα που συλλέξαμε και αναλύσαμε καταδεικνύουν ότι, παρ' όλο που οι επιχειρήσεις σε έναν βαθμό έχουν προσδιορίσει τα προβλήματα και τα πεδία στα οποία θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα, ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της μετά-Covid εποχής, της εποχής της ευελιξίας, της αειφορίας, του ψηφιακού μετασχηματισμού και της συμπερίληψης, δεν είναι ακόμα σε θέση να αναλάβουν αποτελεσματική και ουσιαστική δράση και να βρουν τις λύσεις εκείνες που θα τις επιτρέψουν να συμβάλλουν καθοριστικό στη διαμόρφωση του μέλλοντος της εργασίας, εντός και εκτός των επιχειρήσεών τους.

77% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι δεν μπορούν να βρουν ικανά άτομα για να στελεχώσουν τα τμήματά τους

69% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι έχουν αναπτύξει κάποιο πρόγραμμα ή διαδικασία ένταξης και προσαρμογής του νεοεισερχόμενου προσωπικού όμως δεν το έχουν πράξει με δομημένο και αποτελεσματικό τρόπο

Το **66%** των επιχειρήσεων δείχνει να αντιλαμβάνεται τη χρησιμότητα εκπόνησης εγχειριδίων αποτύπωσης διαδικασιών, μιας και βλέπει βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας τους, όταν αυτά υφίστανται.

8 στα 10 top θεματικά πεδία στα οποία, σύμφωνα με ό,τι δήλωσαν οι εκπρόσωποι των εταιρειών, θα πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό τους, αφορούν ήπιες δεξιότητες.

Η **Διαχείριση Έργων** και η **Ψηφιακή Νοημοσύνη**, αποτελούν τις 2 top σκληρές δεξιότητες.

64% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι κατά τη διάρκεια ενός έτους χάνουν μέχρι και το **10%** των υπαλλήλων τους

Η μη ικανοποίηση από τις αποδοχές, σε ποσοστό **55%**, η μη ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας σε ποσοστό **35%**, η εγγύτητα στον τόπο κατοικίας ή μετεγκατάσταση, σε ποσοστό **34%** είναι οι τρεις πρωταρχικοί λόγοι που οδηγούν το προσωπικό των εταιρειών σε οικειοθελή αποχώρηση.

40% των επιχειρήσεων έχουν δημιουργήσει στρατηγικές/πολιτικές στα πεδία της Ασφάλειας & Υγιεινής, της Ηθικής & Συμμόρφωσης και της Αειφορίας, όμως δεν τα εφαρμόζουν στο βαθμό που θα ήθελαν.

50% των επιχειρήσεων έχουν ως προτεραιότητα την αύξηση της αποτελεσματικότητας των leader και manager, **48%** το χτίσιμο του Employer Brand και **44%** την εκπαίδευση για κλείσιμο του κενού σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού.

Οι Τάσεις στο Πεδίο του HR για το 2023

Η νέα τάση που ήρθε για να μείνει είναι αυτή της δημιουργίας συστημάτων Εύρεσης, Αξιολόγησης & Επιλογής Προσωπικού με βάση όχι την προϋπηρεσία και τα πτυχία των υποψηφίων, αλλά με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες που κατέχουν.

Νέα τάση!



Πρόσληψη με βάση τις δεξιότητες/ικανότητες και όχι την προϋπηρεσία και τα πτυχία



Ψηφιοποίηση



Υβριδική Εργασία



Ποικιλομορφία,
Ισότητα &
Συμπερίληψη



Ευελιξία &
Ανθεκτικότητα

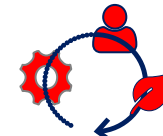
Η ψηφιοποίηση, η υβριδική εργασία, η ευελιξία και η ανθεκτικότητα καθώς και η ποικιλομορφία, ισότητα και συμπερίληψη στην εργασία ως τάσεις παραμένουν οι ίδιες σε σχέση με το 2022 και εκτιμούμε ότι για μερικά χρόνια ακόμα θα παίζουν καθοριστικό ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον.

Παρατηρήσαμε **τέσσερις αλλαγές** σε επίπεδο τάσεων για το 2023 σε σχέση με το 2022:

- ✓ Από το Great Resignation (Μεγάλη Παραίτηση), περάσαμε στο Quite Quitting (Σιωπηλή Αποχώρηση), γεγονός που οδηγεί στην αναγκαιότητα για Εξανθρωπισμό της Εμπειρίας των Εργαζομένων
- ✓ Η επικέντρωση των επιχειρήσεων θα πρέπει να αφορά τόσο το Περιβάλλον, όσο και την Κοινωνία αλλά και την Εταιρική Διακυβέρνηση (ESG) και όχι μόνο το περιβάλλον.
- ✓ Από την ανάπτυξη κρίσιμων ικανοτήτων & δεξιοτήτων έχουμε περάσει στην αναγκαιότητα για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω καλά σχεδιασμένων προγραμμάτων Learning & Development (L&D).
- ✓ Η ενίσχυση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων και οι παρεμβάσεις που συμβάλλουν στην ευεξία του ανθρώπινου δυναμικού θα αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα διαφοροποίησης των επιχειρήσεων στην απόκτηση ταλέντων.



Εξανθρωπισμός της
Εμπειρίας των
Εργαζομένων



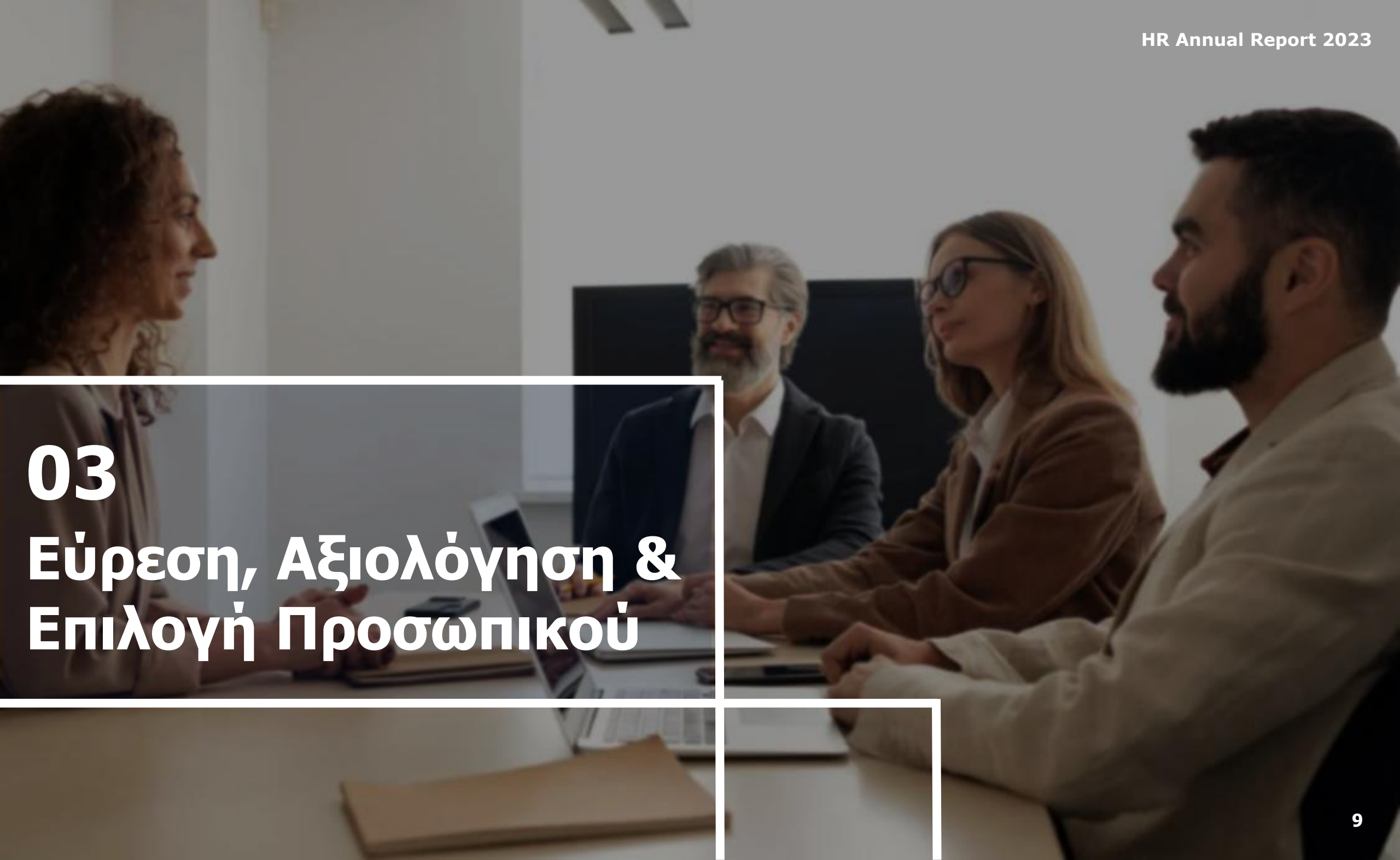
Περιβάλλον,
Κοινωνία & Εταιρική
Διακυβέρνηση (ESG)



Συνεχής Μάθηση &
Ανάπτυξη



Ψυχική Υγεία &
Ευεξία



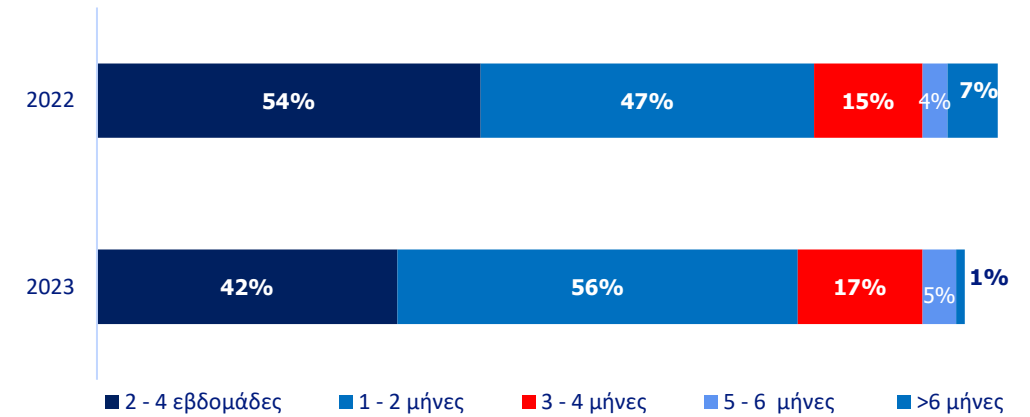
03 Εύρεση, Αξιολόγηση & Επιλογή Προσωπικού

Η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού

Χρόνος ολοκλήρωσης προσλήψεων

Η διαχείριση της διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού για το **56%** των επιχειρήσεων διαρκεί από **1 – 2 μήνες**, ενώ για το **42%**, **2 – 4 εβδομάδες**.

Σε σχέση με το 2022, τα δεδομένα μας υποδεικνύουν ότι οι εταιρείες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο πλέον, είτε γιατί δεν βρίσκουν τα κατάλληλα άτομα εύκολα, είτε γιατί έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν πιο δομημένες διαδικασίες.



Υπεύθυνοι προσλήψεων



Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων εμπλέκουν περισσότερα του ενός άτομα στη διαδικασία πρόσληψης νέου προσωπικού, μεταξύ των οποίων είναι **Διευθυντές των τμημάτων Ανθρώπινων Πόρων**, όταν πρόκειται για μεγάλες εταιρείες, **υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού ή/και τμημάτων**, για μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, ενώ σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό, στο **30%** των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, συμμετέχει και ο **πρόεδρος/ιδιοκτήτης της επιχείρησης**. Τα ποσοστά κυμάνθηκαν στο **ίδιο επίπεδο σε σχέση με το 2022**. Το γεγονός ότι σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, της τάξης του **52%**, τις προσλήψεις στις μεσαίες επιχειρήσεις τις αναλαμβάνουν οι **υπεύθυνοι τμημάτων**, καταδεικνύει ότι δεν υφίσταται ένα οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ή είναι υποστελεχωμένο. Οι υπεύθυνοι τμημάτων όμως, δεν είναι εκπαιδευμένοι τις περισσότερες φορές στην εύρεση και στην επιλογή προσωπικού και επίσης, λόγω θέσης, είναι υπερφορτωμένοι, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση, ακόμα κι αν θέλουν, να είναι αποτελεσματικοί και στο πεδίο της πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού.

Πώς βρίσκουν τα κατάλληλα άτομα οι Ελληνικές επιχειρήσεις

Το **72%** των ελληνικών επιχειρήσεων επιλέγουν το προσωπικό τους με **χρήση αγγελιών και καταχωρήσεων σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές εκδόσεις**, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό κάνει χρήση των **συστάσεων από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους (68,6%)** ή από **γνωστούς, φίλους και συνεργάτες (68,6%)**.

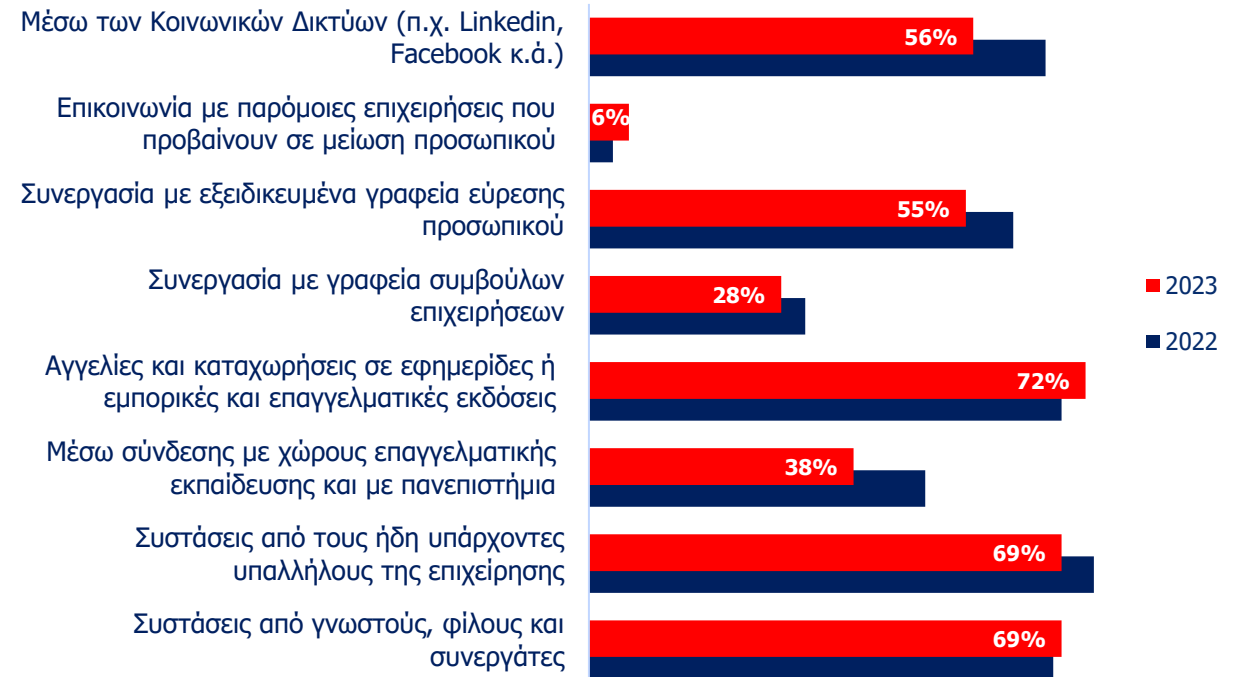
Ως τέταρτη και πέμπτη μέθοδο εύρεσης προσωπικού, επιλέγουν τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και τα εξειδικευμένα γραφεία εύρεσης προσωπικού.

Σε σχέση με το 2022, υπάρχουν μικρές διαφορές ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Η μικρή αύξηση που παρατηρήθηκε σε επίπεδο χρήσης αγγελιών και καταχωρήσεων σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές εκδόσεις, δεν θεωρείται και ιδιαίτερα ενθαρρυντική, μιας και αυτή η μέθοδος δεν «απαντά» στις προσκλήσεις της εποχής και στη **νέα τάση που ήρθε για να μείνει, αυτή της επιλογής προσωπικού με βάση τις δεξιότητες/ικανότητες και όχι τα πτυχία και την προϋπηρεσία**, η οποία **απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία από τους ανθρώπους που την εφαρμόζουν**.

Οι επιχειρήσεις είναι πάρα πολύ και αρκετά ικανοποιημένες από τη χρήση **συστάσεων από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους και από γνωστούς, φίλους και συνεργάτες** σε συνολικό ποσοστό **53%** και **50%** αντίστοιχα.

Αυτό βέβαια έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα της έρευνας που παρουσιάζονται στη συνέχεια και αφορούν στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε επίπεδο εύρεσης προσωπικού. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι **οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν αντιληφθεί ότι ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σε επίπεδο μη εύρεσης των κατάλληλων ανθρώπων αλλά και διατήρησης των ταλέντων έχει η μέθοδος που χρησιμοποιούν σε επίπεδο επιλογής των ανθρώπων τους**.

Η συνεργασία των εταιρειών με **εξειδικευμένα γραφεία εύρεσης προσωπικού** έρχεται τρίτη σε επίπεδο ικανοποίησης των εκπροσώπων των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, σε συνολικό ποσοστό **45%**.



Το άθροισμα των ποσοστών είναι άνω του 100% λόγω του ότι οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις



Ειδικότητες για τις οποίες οι Ελληνικές Επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν τα κατάλληλα άτομα



Μία επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο είναι και οι άνθρωποι της!

Κι αυτό είναι μία αλήθεια η οποία θα ισχύει πάντα.

Φέτος θέλαμε να συλλέξουμε στοιχεία σχετικά με τις ειδικότητες για τις οποίες οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους, γιατί τα στοιχεία αυτά μπορούν να «φωτίσουν» διάφορες πτυχές της διαδικασίας εύρεσης και επιλογής προσωπικού.

Η νέα τάση που ήρθε για να μείνει και αφορά στην **αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων για μια θέση με βάση τις ικανότητες/δεξιότητες και όχι τα πτυχία τους ή την προϋπηρεσία τους**, έχει επιφέρει πονοκέφαλο στις επιχειρήσεις, ειδικά για τις ειδικότητες με υψηλή ζήτηση, διότι αλλάζει εντελώς τα δεδομένα στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού και κατ' επέκταση στο μέλλον της εργασίας.

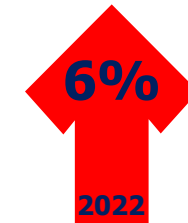
Μέσω αυτής της νέας προσέγγισης οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αυξήσουν τον αριθμό των ανθρώπων που κάνουν αίτηση για μία ανοικτή θέση κι έτσι να αυξήσουν τις πιθανότητες να βρουν το κατάλληλο άτομο, αλλά και να υποστηρίξουν το ανθρώπινο δυναμικό που ήδη δουλεύει σε μία επιχείρηση να εξελιχθεί, μέσω καλά σχεδιασμένων διαδρομών καριέρας. Έτσι καταφέρνουν να διατηρήσουν τα ταλέντα.

Όμως η αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού με βάση τις δεξιότητες/ικανότητες απαιτεί μία εντελώς διαφορετική προσέγγιση τόσο σε επίπεδο περιγραφής των θέσεων εργασίας και σύνταξης των αγγελιών, όσο και σε επίπεδο χρήσης διαφορετικών τρόπων αξιολόγησής τους, ανάλογα με τη θέση, διαφορετικών ερωτηματολογίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Απαιτεί επίσης την εφαρμογή μιας καλά δομημένης διαδικασίας αξιοποίησης των ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων.

Με άλλα λόγια... **Αυτή η νέα διαδικασία απαιτεί βαθιά γνώση, εμπειρία και θέληση για αλλαγή, από τους ανθρώπους που ασχολούνται με την επιλογή και την πρόσληψη προσωπικού.**

Γιατί η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα

77% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι δεν μπορούν να βρουν ικανά άτομα για να στελεχώσουν τα τμήματά τους.



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η συνεργασία με μία εταιρεία Εύρεσης, Αξιολόγησης και Επιλογής προσωπικού, μπορεί να συμβάλει θετικά στα παρακάτω πεδία:

71%

Μείωση χρόνου

62%

Γνώση της αγοράς εργασίας

43%

Γνώση ανταγωνισμού

26%

Μείωση κόστους



04

Ένταξη & Προσαρμογή Νέου Προσωπικού

Διαδικασία γνωριμίας, ένταξης, προσαρμογής και εκπαίδευσης του νέου προσωπικού

Η πραγματικά δυνατή, ανθεκτική, με θετική επιρροή ανάπτυξη μιας επιχείρησης πηγάζει από το ανθρώπινο δυναμικό της!

Και το πρώτο βήμα για να εξασφαλισθεί αυτή η ανάπτυξη είναι το νεοεισερχόμενο προσωπικό, ανεξάρτητα από τη θέση για την οποία προσλήφθηκε, να ενταχθεί και να προσαρμοστεί ομαλά και αποτελεσματικά στην ομάδα των εργαζομένων της επιχείρησης και στα καθήκοντά του.

Τα επιτυχημένα πλάνα ένταξης και η αποτελεσματική διαδικασία του onboarding εξασφαλίζουν για την κάθε εταιρεία:

- Άμεσα θετικά οικονομικά αποτελέσματα
- Μείωση λαθών κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων των νέων μελών της ομάδας των εργαζομένων
- Βελτίωση και αύξηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων της εταιρείας
- Αύξηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- Αύξηση δέσμευσης του νέου ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση και στο νέο τους ρόλο
- Δημιουργία δεμένων και δυνατών ομάδων εργασίας και ισχυρής εταιρικής κουλτούρας
- Αυξημένη ελκυστικότητα επιχείρησης σε νέα ταλέντα

69% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι έχουν αναπτύξει κάποιο πρόγραμμα ή διαδικασία ένταξης και προσαρμογής του νεοεισερχόμενου προσωπικού.

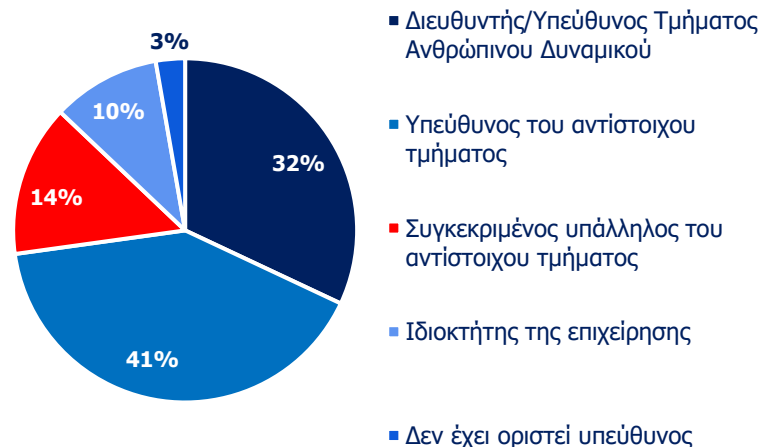
Το ποσοστό αυτό **μειώθηκε κατά 7%** σε σχέση με το 2022.

Όπως και στην αναφορά του 2022 έτσι και για το 2023, ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η επιχείρησή τους έχει κάποιο πρόγραμμα ή διαδικασία ένταξης και προσαρμογής του νεοεισερχόμενου προσωπικού. Όμως είναι εμφανές από τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με το ποιος φέρει την ευθύνη υλοποίησης αυτών των διαδικασιών, ότι **δεν είναι ξεκάθαρη η διαφορά μεταξύ ένταξης και προσαρμογής και η αναγκαιότητα για εξειδικευμένο προσωπικό που θα φέρει την ευθύνη υλοποίησης αυτών των διαδικασιών.**

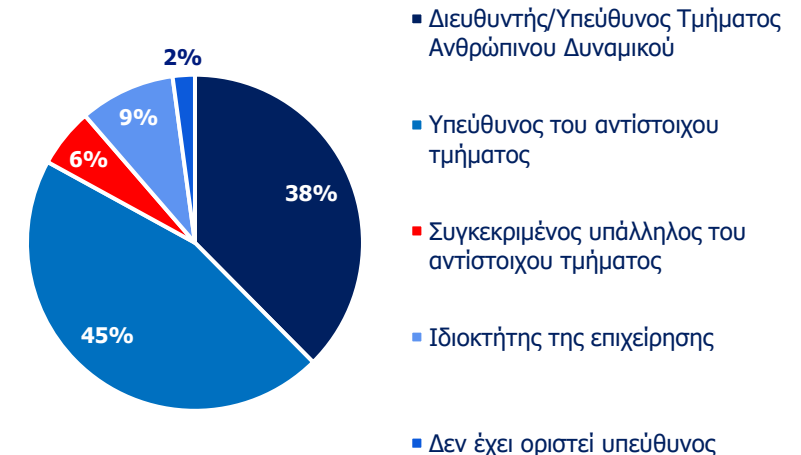
Οι επιχειρήσεις, κατά κύριο λόγο, σε ποσοστό **41%** και **45%** αντίστοιχα, αναθέτουν στους **υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων** στα οποία προσλαμβάνεται το νέο προσωπικό, την πραγματοποίηση των διαδικασιών τόσο την ένταξη όσο και την προσαρμογή, και **δευτερευόντως στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού**. Οι περισσότεροι υπεύθυνοι τμημάτων όμως δεν έχουν λάβει καμία εκπαίδευση για να είναι αποτελεσματικοί σε αυτό το ρόλο. Το ίδιο ισχύει και για το **14%** των επιχειρήσεων που αναθέτουν σε συγκεκριμένους υπαλλήλους την ένταξη των νεοεισερχόμενων.

Στις **πολύ μικρές επιχειρήσεις**, παρατηρήθηκε ότι τόσο την ένταξη όσο και την προσαρμογή την αναλαμβάνει ο **ιδιοκτήτης της επιχείρησης**.

Υπεύθυνοι ένταξης νέων υπαλλήλων



Υπεύθυνοι προσαρμογής νέων υπαλλήλων



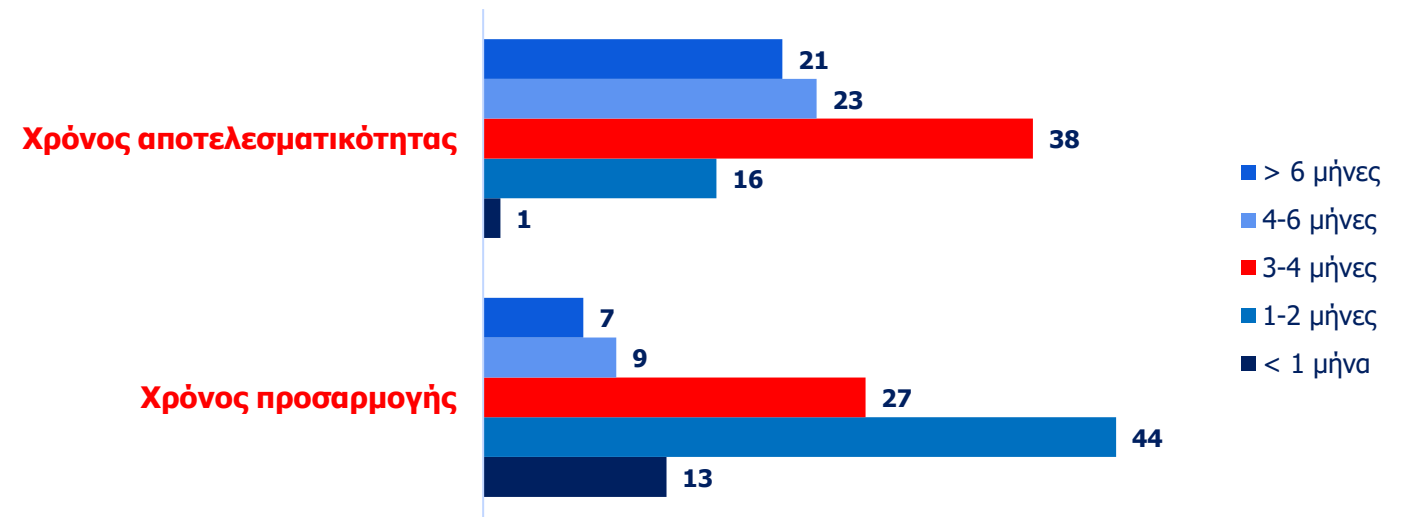


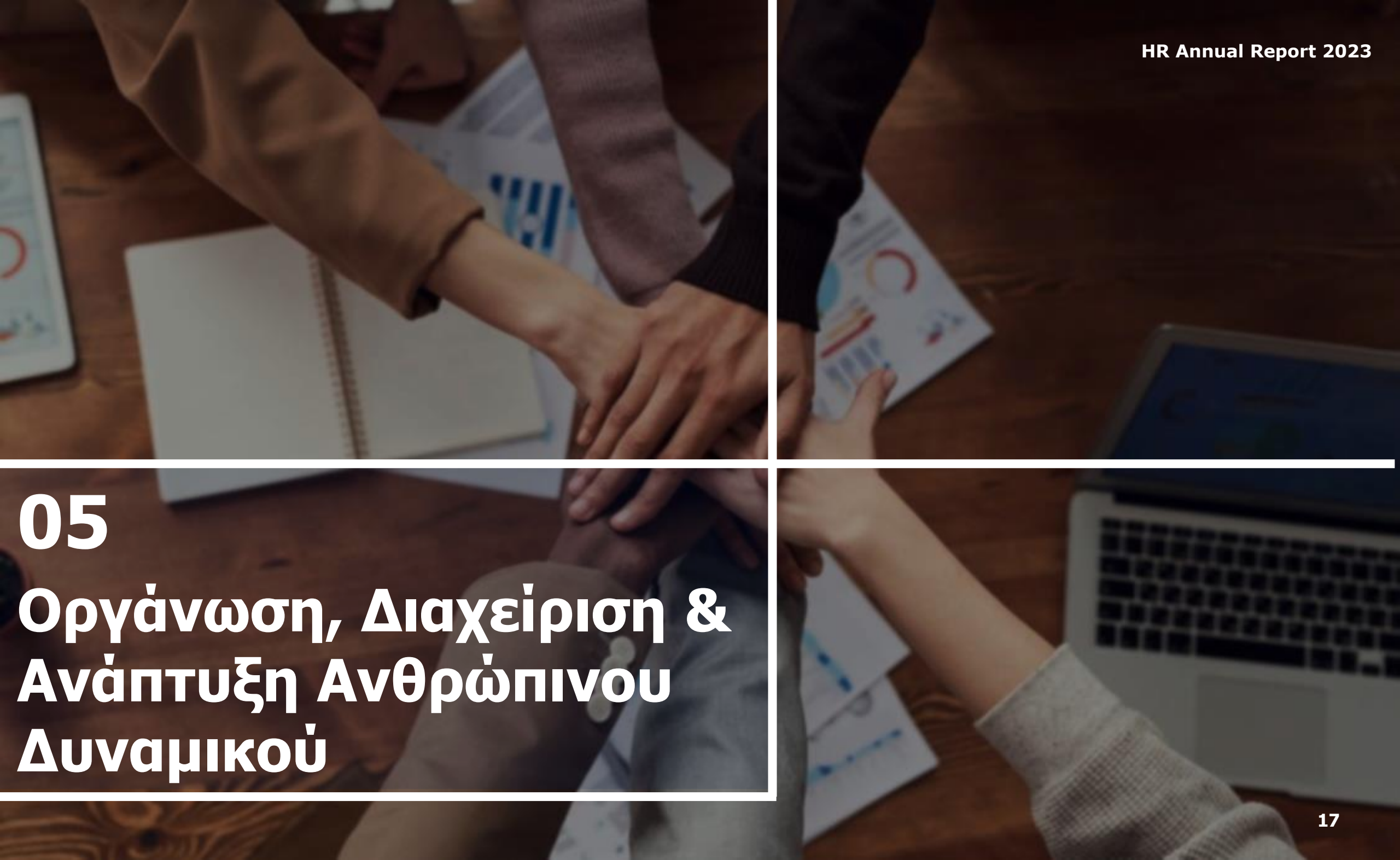
Το **44%** των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι τα νέα μέλη της ομάδας των εργαζομένων προσαρμόζονται στο νέο τους ρόλο σε **1 – 2 μήνες** και των **38%** πιστεύει ότι οι νέοι εργαζόμενοι αποδίδουν μέσα στους πρώτους **3 – 4 μήνες**.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων, το **23%**, παρατηρεί ότι οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται **4 – 6 μήνες** για να προσφέρουν αξία στην επιχείρηση με βάση το ρόλο που έχουν αναλάβει, ενώ το **21%** πιστεύει ότι το νέο προσωπικό είναι αποτελεσματικό **μετά το πέρας των 6 μηνών**. Τα προαναφερόμενα ποσοστά έχουν αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με το προηγούμενο έτος αναφοράς, γεγονός που μπορεί να καταδεικνύει ότι δεν ακολουθούνται εκείνες οι καλές πρακτικές που κάνουν πιο αποτελεσματική τη διαδικασία ένταξης και προσαρμογής των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, οδηγώντας σε εξοικονόμηση χρημάτων και χρόνου.

Το **13%** και το **1%** των εταιρειών που δηλώνουν ότι οι νέοι εργαζόμενοι προσαρμόζονται και αποδίδουν **μέσα στον πρώτο μήνα από την πρόσληψή τους**, είναι επιχειρήσεις που ακολουθούν μία **δομημένη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού** και γνωρίζοντας την ειδοποιό διαφορά μεταξύ ένταξης και προσαρμογής, **αναθέτουν σε εξειδικευμένα άτομα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυτές τις διαδικασίες**.

Χρόνος προσαρμογής νέου προσωπικού και προσφοράς αξίας στην επιχείρηση





05 Οργάνωση, Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Το μεγάλο στοίχημα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της διατήρησης των ταλέντων

Φέτος, σε σχέση με πέρυσι, παρατηρήθηκε μία αύξηση 6% στις επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι δεν μπορούν να διατηρήσουν τα ταλέντα (ίδια με αυτή που παρατηρήθηκε σε επίπεδο εύρεσης των κατάλληλων ανθρώπων) και αύξηση 3% στις επιχειρήσεις που δεν διερευνούν το ποσοστό ικανοποίησης των ανθρώπων τους.

Η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των επιδόσεων των ανθρώπων μιας επιχείρησης και των στρατηγικών στόχων της είναι εφικτή μόνο μέσω της οργάνωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων της, γιατί πολύ απλά η επιχείρηση είναι οι άνθρωποι που την αποτελούν!

Το πεδίο της Οργάνωσης, Διαχείρισης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να δώσει λύσεις σε όλα τα θέματα που δηλώνουν οι επιχειρήσεις ότι αντιμετωπίζουν, αρκεί οι παρακάτω διαδικασίες να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν με το σωστό τρόπο:

- Αποτύπωση-Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRAudit)
- Κατάρτιση σχεδίων διαχείρισης και ανάπτυξης ταλέντων & ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση οργανωσιακής δομής, οργανωσιακό ανασχεδιασμό, ανάλυση και αξιολόγηση θέσεων εργασίας, κατάρτιση περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού
- Οργάνωση Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Interim HR Management
- Εκπόνηση Εγχειριδίων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Manual) και επιχειρησιακών πολιτικών (Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία, Ποικιλομορφία και Συμπερίληψη, Αειφορία κ.ά)
- Αποτύπωση Εργασιακού Κλίματος και Εργασιακής Ικανοποίησης
- Σχεδιασμό και Υλοποίηση Συστημάτων Αξιολόγησης της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σχεδιασμό Συστημάτων Αμοιβών και Παροχών
- Σχεδιασμό Προγραμμάτων Εσωτερικής Επικοινωνίας
- Σχεδιασμό και εδραίωση Εταιρικής Κουλτούρας
- Κατάρτιση Σχεδίων Διαχείρισης Αλλαγής

Ποσοστό επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν κάθε ένα από τα παρακάτω προβλήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού



Το άθροισμα των ποσοστών είναι άνω του 100% λόγω του ότι οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις

Το μεγάλο στοίχημα της διατήρησης των ταλέντων

Ποσοστό Αντικατάστασης Προσωπικού



Ένας δείκτης που επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να κατανοήσει σε κάποιο βαθμό αν είναι αποτελεσματική σε επίπεδο διαχείρισης των ανθρώπων της είναι το **Ποσοστό Αντικατάστασης Προσωπικού**.

Το **64%** των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι **κατά τη διάρκεια ενός έτους χάνουν από το 1% έως 10% των υπαλλήλων τους**, γεγονός που τις επιτρέπει να συμπεράνουν ότι είναι αρκετά αποτελεσματικές στο πώς οργανώνουν τα τμήματά τους, πώς αμείβουν, επιβραβεύουν, κρατούν δεσμευμένους και ικανοποιημένους τους υπαλλήλους. Είναι όμως αυτό το συμπέρασμα σωστό;

Σε σχέση με το HR Report 2022, φέτος παρατηρήθηκε μία **αύξηση στις επιχειρήσεις που χάνουν περισσότερο από το 30% των υπαλλήλων τους**.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το φαινόμενο που ονομάζεται **«Σιωπηλή Αποχώρηση» – «Quite Quitting»** και αναφέρεται στους ανθρώπους που ναι μεν δεν αφήνουν τη δουλειά τους, δηλαδή **ανήκουν στο 64% των επιχειρήσεων που δηλώνουν ότι χάνουν μόνο το 10% των υπαλλήλων τους**, αλλά δεν είναι δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι. Αυτό το ποσοστό υπολογίζεται, σύμφωνα με τις συνεντεύξεις που έχει υλοποιήσει η HR Partners με το ανθρώπινο δυναμικό πολλών εταιρειών, να είναι περίπου **40%**. Αποτέλεσμα αυτού είναι είτε να αφήσουν εύκολα τη δουλειά τους σε ανύποπτο χρόνο, αλλά το κυριότερο, δεν εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους όπως θα έπρεπε, γεγονός που έχει ολέθριες συνέπειες για τις επιχειρήσεις.

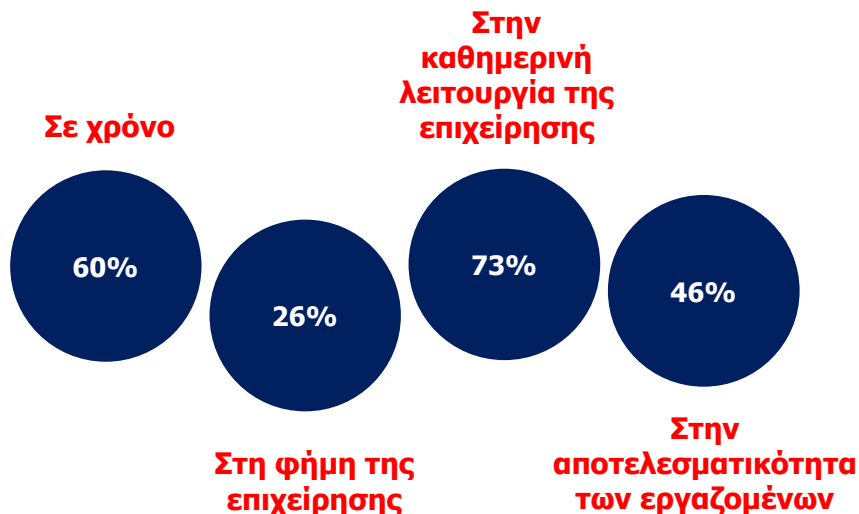
Γι' αυτό, όλες οι εταιρείες θα πρέπει να βρίσκονται δίπλα στους ανθρώπους τους και να νοιάζονται πραγματικά γι' αυτούς. Σύμμαχοί τους σε αυτή την προσπάθεια αποτελούν δράσεις όπως:

- **Αποτύπωση του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης**
- **Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων**
- **Coaching & εκπαίδευση εργαζομένων**
- **Εκ νέου διαμόρφωση συστημάτων αμοιβών και παροχών**

Γιατί αποχωρούν τα άτομα και τι επίπτωση έχει αυτό στις επιχειρήσεις

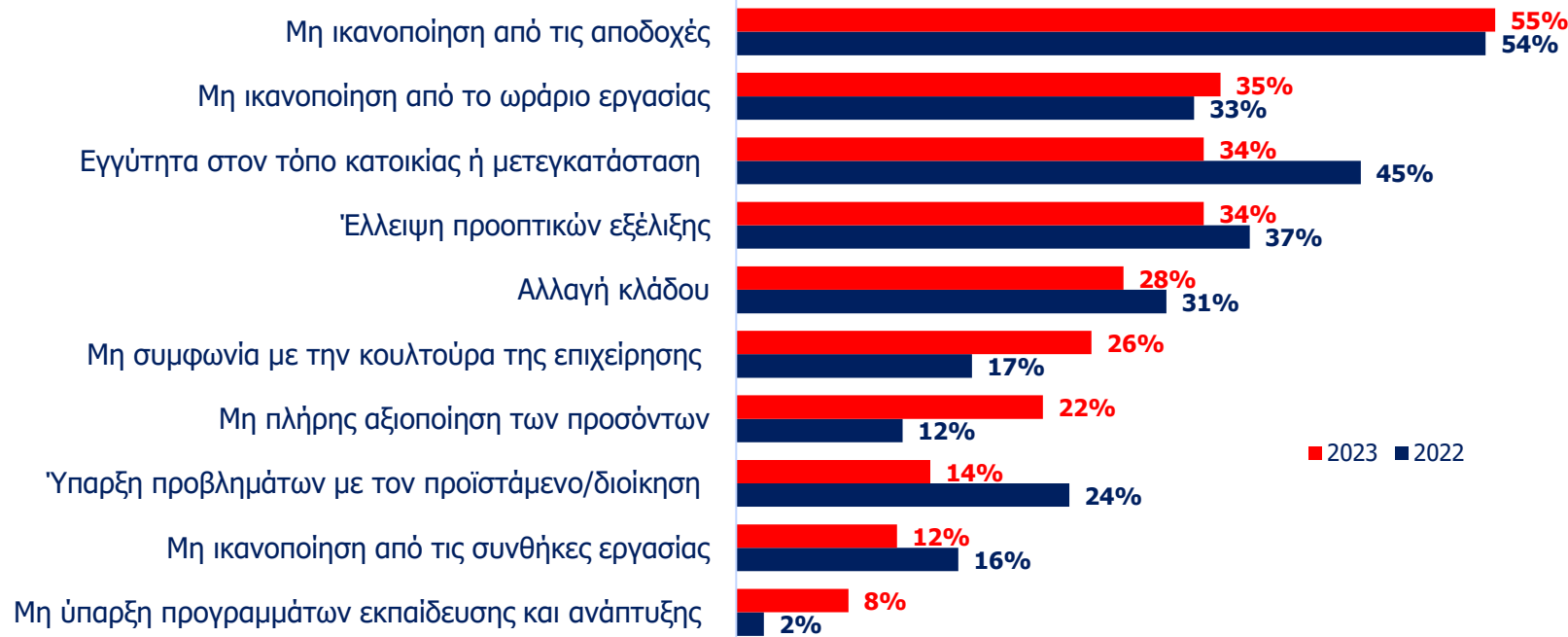
60% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι υφίσταται συγκεκριμένη διαδικασία που τους επιτρέπει να διερευνήσουν τα αίτια που οδηγούν στις οικειοθελείς αποχωρήσεις των εργαζομένων

Αρνητικές Επιπτώσεις από την αποχώρηση εργαζομένων



Το άθροισμα των ποσοστών είναι άνω του 100% λόγω του ότι οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις

Λόγοι αποχώρησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις



Η **μη ικανοποίηση από τις αποδοχές**, σε ποσοστό **55%**, η **μη ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας** σε ποσοστό **35%**, η **εγγύτητα στον τόπο κατοικίας ή μετεγκατάσταση**, σε ποσοστό **34%** είναι οι τρεις πρωταρχικοί λόγοι που οδηγούν το προσωπικό των εταιρειών σε οικειοθελή αποχώρηση. Σημαντικό όμως ποσοστό κατέχουν και οι υπόλοιποι λόγοι.

Μεγάλη αύξηση σε σχέση με το 2022 παρατηρήθηκε στο λόγο **μη συμφωνία με την κουλτούρα της επιχείρησης** κατά **9%**, καθώς και στο λόγο **μη πλήρης αξιοποίηση των προσόντων** κατά **10%**.

Η κάθε αποχώρηση έχει **σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις** σε **χρόνο**, στη **φήμη** και στην **καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης**, καθώς και στην **αποτελεσματικότητα των εργαζομένων**.

Αυτή η πραγματικότητα θα πρέπει να ωθήσει τις επιχειρήσεις να **οργανώσουν και να διαχειριστούν το προσωπικό τους πιο αποτελεσματικά** να **επενδύσουν στο Employer & Employee Branding** και θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία της οργανωσιακής τους κουλτούρα, με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Μπορεί να φαίνεται σαν νούμερο ένα λόγος αποχώρησης η μη ικανοποίηση από τις αποδοχές, όμως η αναδιאμόρφωση των συστημάτων αμοιβών και παροχών είναι μόνο ένας από τους πολλούς τρόπους που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν τους ανθρώπους τους.

Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συστήματα οργάνωσης λειτουργιών και έργων

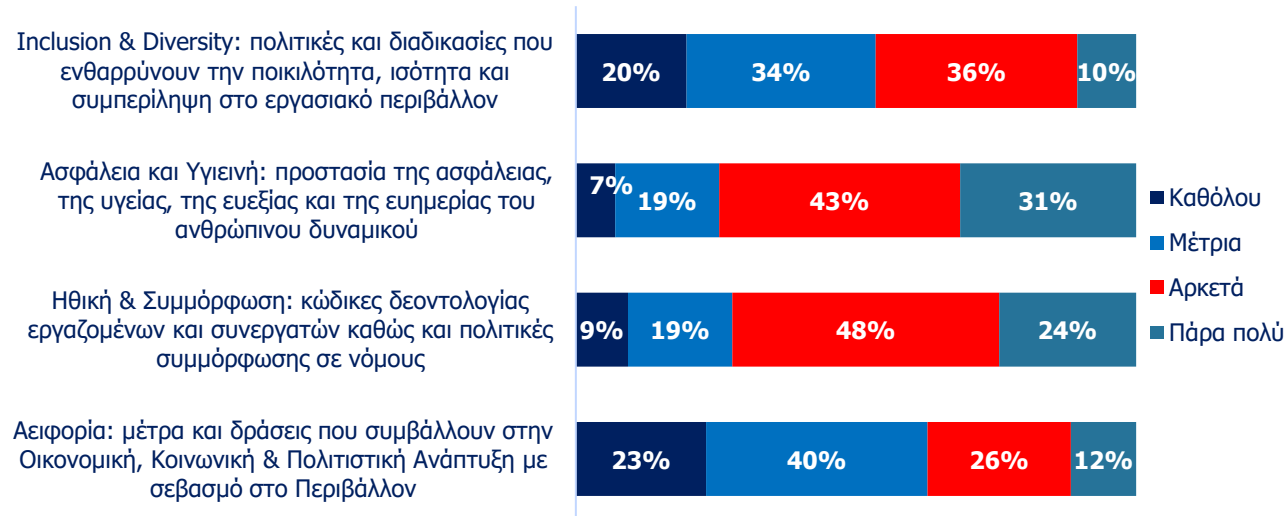
Η θέληση των εταιρειών να συμβάλλουν στη διαμόρφωση του μέλλοντος της εργασίας μέσω πρωτοβουλιών που συμβάλλουν στην εφαρμογή μίας σειράς στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση και τους οποίους η χώρα μας είναι υποχρεωμένη να τους υλοποιήσει, είναι έκδηλη.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι επιχειρήσεις έχουν αναλάβει δράση στα πεδία του Inclusion & Diversity, της Ασφάλειας και Υγιεινής στην εργασία, της Ηθικής & Συμμόρφωσης, καθώς και της Αειφορίας, ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων απάντησε ότι σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό δραστηριοποιείται προς αυτή την κατεύθυνση.

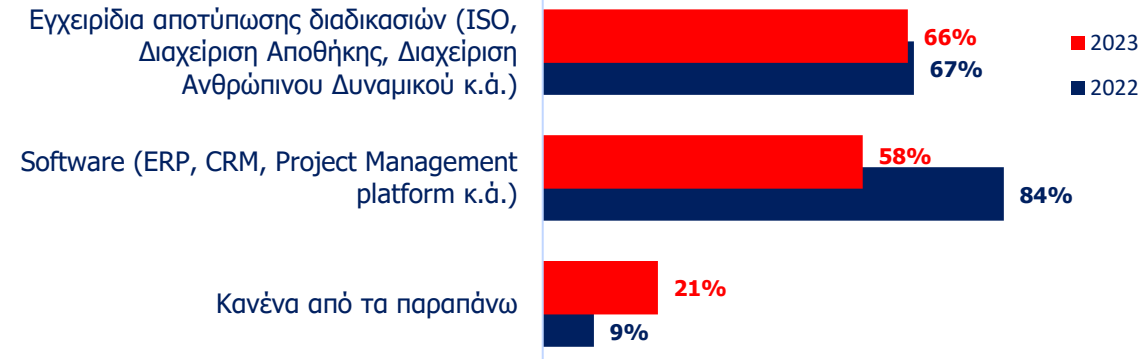
Σε σχέση όμως με το 2022, το ποσοστό των εταιρειών που είναι πραγματικά αφοσιωμένο στην επίτευξη θετικού αποτελέσματος **έχει μειωθεί**. Στα πεδία της **Ασφάλειας & Υγιεινής**, της **Ηθικής & Συμμόρφωσης** και της **Αειφορίας**, οι Ελληνικές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι έχουν δημιουργήσει στρατηγικές/πολιτικές, αλλά δυστυχώς **δεν εφαρμόζονται (40%)**. Κάποιες άλλες παραδέχθηκαν ότι **δεν είναι στις άμεσες προτεραιότητές τους (20%)**.

Αυτό που πρέπει να κατανοήσουν οι εταιρείες είναι ότι αυτά τα θέματα είναι σημαντικά διότι **συμβάλλουν στην προσέλκυση αλλά και τη διατήρηση των ταλέντων** και δεν αφορούν μόνο θέματα συμμόρφωσης σε διατάξεις.

Ανάληψη δράσης για υλοποίηση των στρατηγικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Οργάνωση εργασιακής καθημερινότητας



Το άθροισμα των ποσοστών είναι άνω του 100% λόγω του ότι οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις

Ένα σημαντικό μεγάλο ποσοστό της τάξης του **66%** των επιχειρήσεων δείχνει να αντιλαμβάνεται τη χρησιμότητα εκπόνησης εγχειριδίων αποτύπωσης διαδικασιών, μιας και βλέπει βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας τους, όταν αυτά υφίστανται. Το ποσοστό αυτό παρέμεινε το ίδιο σε σχέση με την έρευνα του 2022. Δυστυχώς όμως, τα αποτελέσματα της φετινής έρευνας κατέδειξαν μια μεγάλη μείωση στο ποσοστό των εταιρειών που κάνει **χρήση προηγμένων τεχνολογιών**, της τάξης του **26%**. Μόνο το **58%** των επιχειρήσεων έχουν μπει στη διαδικασία να εγκαταστήσουν και να **χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες** που προκύπτουν από αυτά τα συστήματα.

Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό των εταιρειών, το **21%**, αυξημένο σε σχέση με πέρυσι κατά **12%**, δεν κάνει χρήση ούτε των τεχνολογικών εργαλείων, ούτε των εργαλείων διαχείρισης των καθημερινών λειτουργιών και έργων.

Η απαίτηση για ευέλικτη και υβριδική **ή/και εξ' αποστάσεως εργασία**, αλλά και αυτή του **ψηφιακού μετασχηματισμού** που προκύπτει από διάφορους νόμους του Ελληνικού κράτους, θα αναγκάσει τις επιχειρήσεις να γίνουν ακόμα πιο αποτελεσματικές στη χρήση μέσων που βελτιώνουν την εργασιακή καθημερινότητα των ανθρώπων τους και των διαδικασιών/λειτουργιών τους.

Στη φετινή έρευνά μας αποφασίσαμε να εντάξουμε δύο νέες ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να μας δώσουν πολλές πληροφορίες και να βοηθήσουν τόσο τους επαγγελματίες του πεδίου της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων όσο και όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων, να αποκτήσουν πιο βαθιά γνώση των τάσεων αλλά και των δράσεων στις οποίες πρέπει να προβούν ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της νέας εποχής. Επίσης, πιστεύουμε ακράδαντα, ότι όταν μαθαίνουμε τι κάνουν άλλες εταιρείες, όχι μόνο του δικού μας κλάδου, αλλά και άλλων, εμπνεόμαστε, ενδυναμώνόμαστε και είμαστε πολύ πιο ανοικτοί στην καινοτομία!

Αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που επέφερε η πανδημία Covid-19

Αξιοποίηση διαδικτυακών πλατφορμών επικοινωνίας (Zoom, Teams, Skype) για υλοποίηση συνεντεύξεων επιλογής προσωπικού



Εφαρμογή υβριδικού μοντέλου εργασίας (μερικές μέρες της εβδομάδας φυσική παρουσία και τις υπόλοιπες εξ' αποστάσεως εργασία)



Πιο εντατική χρήση διαδικτυακών πλατφορμών και κοινωνικών δικτύων στη διαδικασία εύρεσης προσωπικού



Επιλογή προσωπικού από απομακρυσμένες περιοχές, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία στο χώρο εργασίας



Δημιουργία ενδοεταιρικών διαδικτυακών εκπαιδευτικών πλατφορμών και ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων με χρήση της μεθόδου της μικρο-μάθησης (microlearning)



Προτεραιότητες επιχειρήσεων στη μετά-Covid εποχή

Αύξηση της αποτελεσματικότητας των leader και manager για να μπορούν να διαχειριστούν επιτυχώς τις ομάδες τους



Χτίσιμο του Employer Brand με τέτοιο τρόπο που να προσελκύει talέντα



Εκπαίδευση για κλείσιμο του κενού σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού



Αύξηση του επιπέδου της υγείας, ευεξίας και ανθεκτικότητας του προσωπικού



Ανάπτυξη κουλτούρας ευελιξίας με προσωπικό που αποδέχεται άμεσα την αλλαγή



Χρήση προηγμένων τεχνολογικών μέσων και μεθόδων στη διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού



Ανάπτυξη στρατηγικής για υβριδική και ευέλικτη εργασία



Σχεδιασμός εμπειριών για το προσωπικό σε επίπεδο εξέλιξης της καριέρας τους εντός της εταιρείας



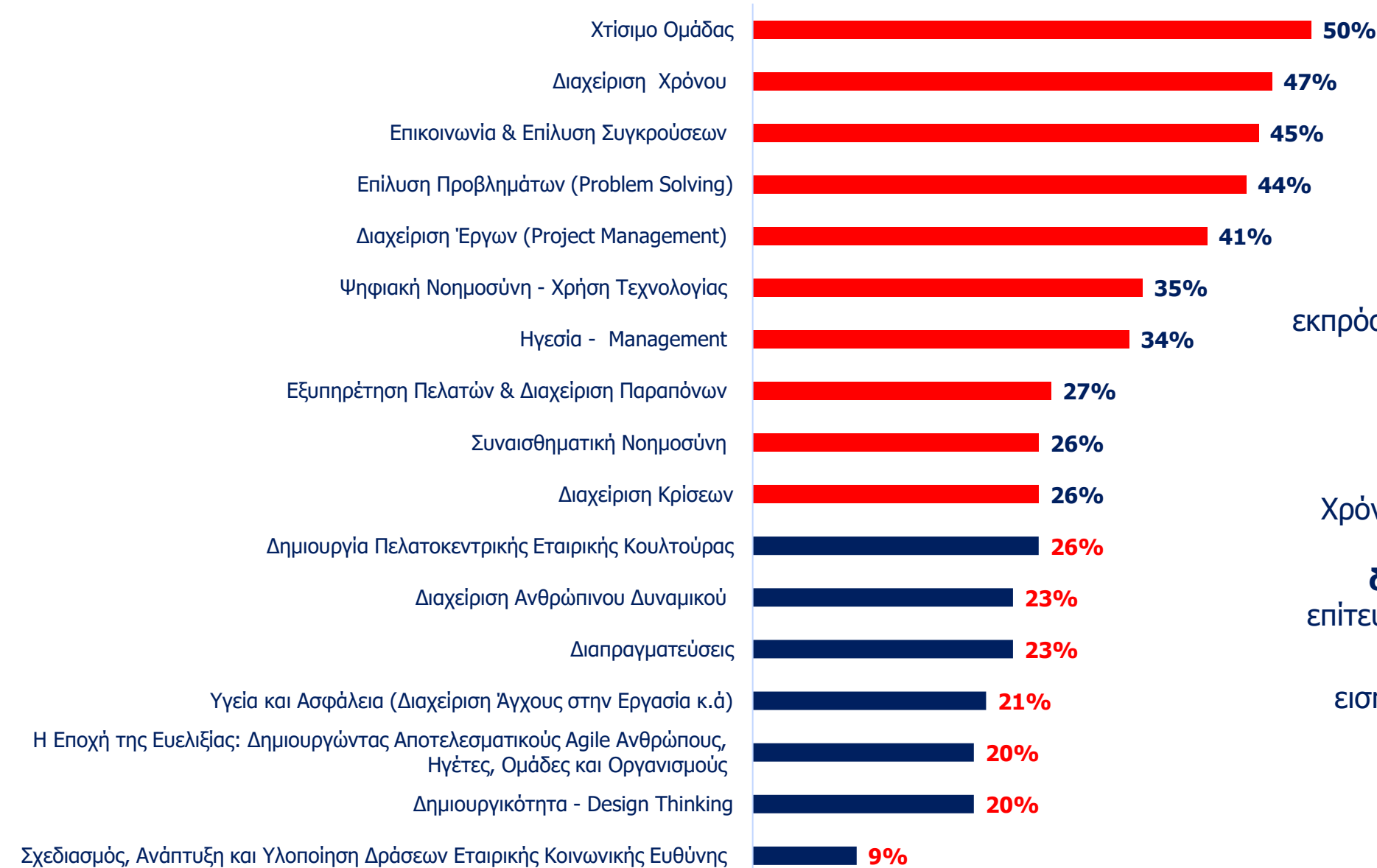
Χρήση προηγμένων τεχνολογικών μέσων και μεθόδων στη διαδικασία onboarding και εκπαίδευσης προσωπικού



Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού εξ' αποστάσεως



Ήπιες και σκληρές δεξιότητες και ικανότητες στις οποίες θα πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους



8 στα 10

τοπ θεματικά πεδία στα οποία, σύμφωνα με ό,τι δήλωσαν οι εκπρόσωποι των εταιρειών, θα πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό τους, αφορούν **ήπιες δεξιότητες**.

Η **Διαχείριση Έργων**, η οποία συνδέεται άμεσα με τη Διαχείριση Χρόνου και η **Ψηφιακή Νοημοσύνη**, αποτελούν δύο βασικές **σκληρές δεξιότητες** που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης.

Φέτος, στα top 10 θεματικά πεδία εισήλθε η **Διαχείριση Κρίσεων**, που είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανάπτυξη του agility και της ανθεκτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων

Γιατί η οργάνωση, διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, η συνεργασία με μία εταιρεία Οργάνωσης, Διαχείρισης και Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να συμβάλει θετικά στα παρακάτω πεδία:



06

Συμπεράσματα

Το Γεμάτο Νόημα Εργασιακό Μέλλον

Αναμφίβολα ζούμε σε μία εποχή που η «αγορά» των ταλέντων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, το ανθρώπινο δυναμικό αρκετά έως πολύ εξαντλημένο και η πίεση για έλεγχο τους κόστους σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων ιδιαίτερα έντονο.

Όμως οι προδραστικές επιχειρήσεις βλέπουν πάντα τις ευκαιρίες και δεν εστιάζουν στα προβλήματα.

Έτσι λοιπόν αυτή η έρευνα προσπάθησε να παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες και να δώσει ιδέες και λύσεις για το πώς μπορεί να διαμορφωθεί το Future of Work - το Μέλλον στην Εργασία για το 2023... και όχι μόνο!

Προσπάθησε να εστιαστεί στο πώς μπορούν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις, με σύμμαχό τους τις καλές πρακτικές του πεδίου της Οργάνωσης και Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, να διαμορφώσουν εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που όχι μόνο θα προσελκύει αλλά και θα διατηρεί τα ταλέντα, αλλά θα συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, παρ' όλες τις αντίξοες συνθήκες που υφίστανται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το Μέλλον στην Εργασία θα πρέπει να είναι συμπεριληπτικό, αειφορικό, γεμάτο ευεξία και ψυχική ισορροπία, συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, αληθινό νοιάξιμο. Θα πρέπει να είναι όχι απλά ανεκτό ή ευχάριστο, αλλά γεμάτο χαρά και νόημα! Γεμάτο με παραγωγή αξίας για τις επιχειρήσεις, τους ανθρώπους τους, την κοινωνία και τον πλανήτη που μας φιλοξενεί.

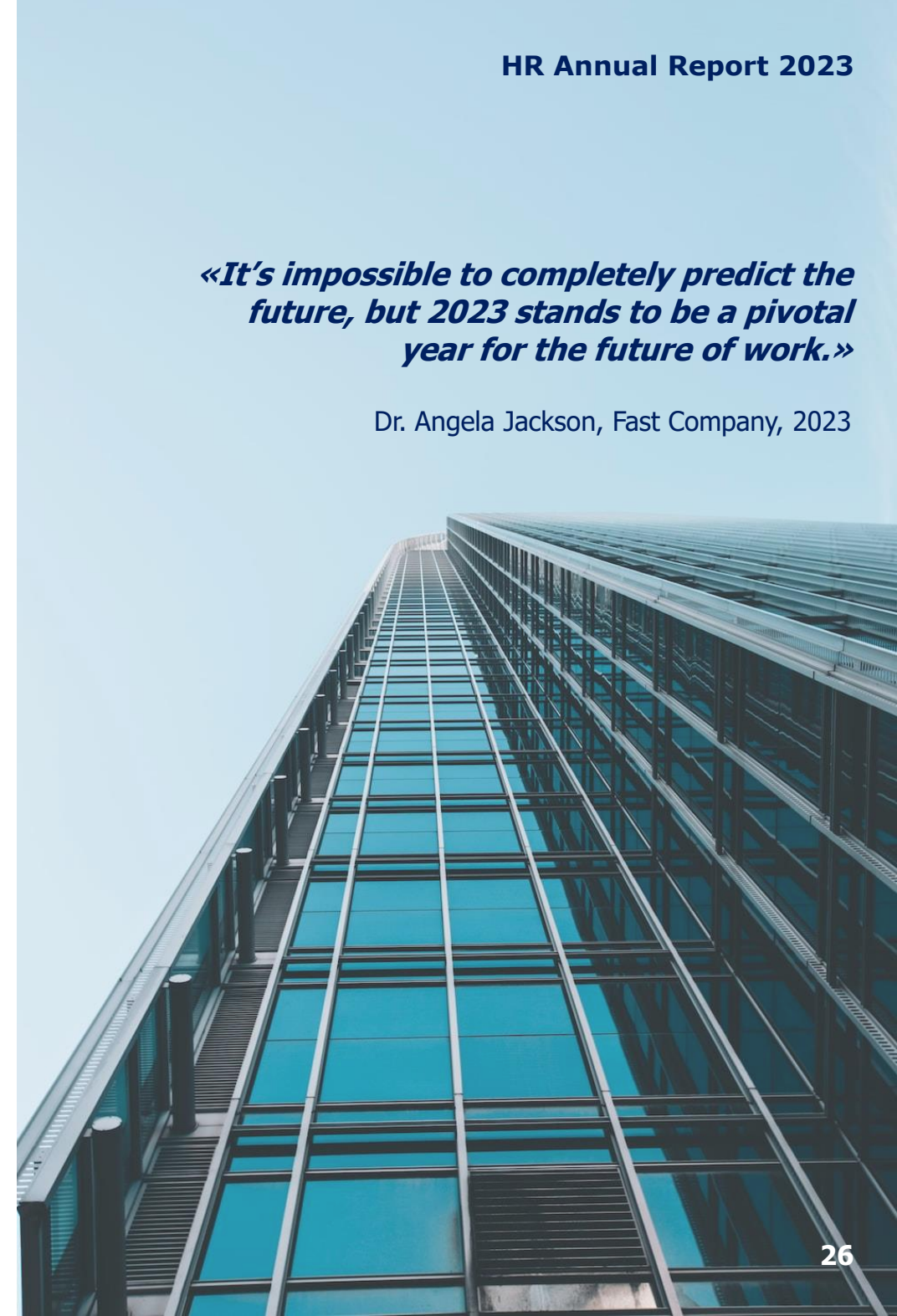
Ο επαναπροσδιορισμός της εταιρικής επιτυχίας και των εργασιακών ωφελειών, η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ψυχολογικά και σωματικά ασφαλείς, υποστηριζόμενοι και εμπνευσμένοι, αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός εργασιακού μέλλοντος που είναι βασισμένο στο Σκοπό και στο Νόημα.

Και ναι! Το αποτελεσματικό HR Management μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά ώστε αυτό το μέλλον να γίνει πραγματικότητα!

Η ομάδα της HR Partners

«It's impossible to completely predict the future, but 2023 stands to be a pivotal year for the future of work.»

Dr. Angela Jackson, Fast Company, 2023





T: +30 2316 019205

E: info@hrpartners.gr

www.hrpartners.gr

Λεωφ. Κων. Καραμανλή 67, 54642 Θεσσαλονίκη

