

Οι προκλήσεις του σήμερα

Η τεχνολογία αποτελεί τη No.1 πρόκληση σήμερα. Οι εταιρείες επαναπροσδιορίζουν «τι σημαίνει επιτυχία», ώστε να δημιουργήσουν μια νέα, μοναδική εμπειρία τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εργαζομένους. Τα Business Models αλλάζουν ριζικά και επηρεάζουν τις προτεραιότητες και το ρόλο του HR.



Παναγιώτα Θεοδώρου, Talent, Rewards, Performance Leader Greece & Cyprus

Η 4η Βιομηχανική επανάσταση της ψηφιοποίησης αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για όλες τις εταιρείες ανεξαρτήτως κλάδου, μεγέθους, χώρας, όπως αποκαλύπτει η πρόσφατη έρευνα της Aon, «Digital Maturity». Το 84% των εταιρειών αναφέρουν ότι έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν cloud solutions στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, CRM συστήματα, πλατφόρμες για έρευνες εργαζομένων ή apps για πρόσβαση σε social media data, αλλά μόνο το 23% παρατηρεί σημαντική μείωση στη γραφειοκρατία, και απλοποίηση των διαδικασιών, που ήταν ο πρωταρχικός σκοπός. Επιπλέον, οι εταιρείες αλλάζουν τον τρόπο που

παράγουν προϊόντα και παρέχουν υπηρεσίες προς τον πελάτη, δημιουργώντας ένα πιο πελατο-κεντρικό, υβριδικό μοντέλο B2C και B2B (π.χ. LinkedIn). Παρόλο αυτά, μόνο το 46% των συμμετεχόντων της έρευνας αναφέρει ότι έχει ξεκινήσει να επενδύει στη διαμόρφωση μίας τέτοιας κουλτούρας. Αν και είναι κοινώς αποδεκτό ότι η τεχνολογία προσφέρει «άπειρες» λύσεις, η εφαρμογή και η προσαρμογή αυτών αναδεικνύει μια «τεχνολογική ανωριμότητα» των εταιρειών, που οφείλεται στη μείωση των οικονομικών πόρων και κατ'επέκταση του πειραματισμού, στη μειωμένη κατανόηση του αντίκτυπου της τεχνολογίας καθώς και σε πρακτικές μιας προηγούμενης εποχής.

Οι τάσεις του αύριο

Η νέα εποχή απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και συμπεριφορές τόσο για τις εταιρείες όσο και για τα άτομα. Δύο νέες λέξεις έχουν αρχίσει ήδη να κυριαρχούν: Ανθεκτικότητα και Ευελιξία (Agility).

Οι εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις θέτουν ως κύριες προτεραιότητες τη διαμόρφωση νέας στρατηγικής καινοτομίας και την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Η επιτυχία αυτής της αλλαγής απαιτεί όμως γρήγορη ανταπόκριση στην αγορά, ταχύτητα μάθησης και εφαρμογής των νέων γνώσεων και ικανοτήτων, ικανότητα δια-τμηματικής συνεργασίας και κυρίως ηγέτες που ρισκάρουν και καινοτομούν. Μόνο όμως το 15% των εταιρειών πιστεύει ότι οι ηγέτες του είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και δεν κατανοούν τον αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως αναδεικνύεται στην έρευνα της Aon.

Όλα αυτά επηρεάζουν τόσο τις δομές και τους ρόλους όσο και την κουλτούρα των εταιρειών. Παρόλο αυτά, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ο πιο σημαντικός στην αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων και στην επίτευξη των προτεραιοτήτων. Η εξέλιξη της τεχνολογίας θα αλλάξει ριζικά τον τρόπο που δημιουργούμε αξία ως εργαζόμενοι και επηρεάζει τον τρόπο εργασίας, με έμφαση στη δια-τμηματική συνεργασία για ενίσχυση της ευθύνης, της ευελιξίας, της γρήγορης λήψη αποφάσεων και της διαφάνειας της πληροφορίας καθώς και της συνεχής μάθησης.

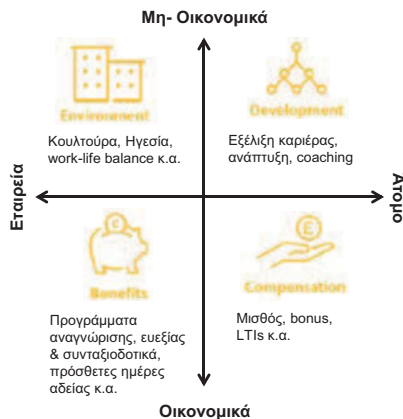
Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώνονται οι τάσεις για το μέλλον:

- **Υιοθέτηση ενός lean μοντέλου μέσω αναδιαμόρφωσης δομών:** Το επιτυχημένο παράδειγμα των self-organizing teams της Google, φαίνεται ότι υιοθετείται από όλο και περισσότερες εταιρείες, μη-τεχνολογικές. Δίδεται έμφαση σε ρόλους όπως του

project manager, business partner, internal consultant και expert, καταργώντας τα παραδοσιακά κάθετα ιεραρχικά μονοπάτια καριέρας. Οι εταιρείες αρχίζουν να επενδύουν ξανά στον στρατηγικό σχεδιασμό νέων ρόλων με μεγαλύτερη σαφήνεια στο «τι σημαίνει επιτυχία» για τους νέους ρόλους ως προς τα αποτελέσματα και όχι ως προς τις αρμοδιότητες, προκειμένου να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των πελατών και να δημιουργήσουν μια πιο πελατο-κεντρική κουλτούρα. Το HR παίζει σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη αναγκών νέων θέσεων εργασίας και στην τοποθέτηση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στις νέες θέσεις (workforce planning) μέσω επανασχεδιασμού της αρχιτεκτονικής των ρόλων, των ιεραρχικών επιπέδων και των μονοπατιών καριέρας. Στόχος είναι να διευκολυνθούν οι εργαζόμενοι να ανεληχθούν με ευέλικτο τρόπο κάθετα, οριζόντια και διαγώνια ή ακόμη και να συμμετέχουν σε project teams με διαφορετικές ειδικότητες και ρόλους και να ενισχυθεί η έννοια της «ομάδας» και των συνεργειών.

- **Επανεξέταση των συστημάτων Διοίκησης της Απόδοσης:** Αν και εταιρείες όπως η Deloitte προχώρησαν στην κατάργηση της αριθμητικής κλίμακας, η έρευνα της Gartner αναφέρει ότι μόνο το 15% των εταιρειών σκέπτεται να καταργήσει τις αριθμητικές κλίμακες στο μέλλον. Η πλειοψηφία δίνει έμφαση στον αναπτυξιακό χαρακτήρα αυτών των συστημάτων, ενισχύοντας τη διαδικασία του feedback (manager-εργαζόμενος-manager) μέσω apps και 360° εργαλείων, συνδέοντας την απόδοση με το δυναμικό μέσω 9-grid-box και επενδύοντας στη δημιουργία εξατομικευμένων πλάνων ανάπτυξης. Στόχος είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα ανάπτυξης και να ενισχυθεί ο ρόλος του manager ως coach.
- **Υιοθέτηση ολιστικής προσέγγισης των αμοιβών και παροχών (Total Rewards):** Τα τελευταία δύο χρόνια, ο πιο σημαντικός παράγοντας δέσμευσης είναι η αναγνώριση και οι ανταμοιβές. Η έμφαση όμως δίδεται σε μη-οικονομικές παροχές. Οι εταιρείες μέσω της τεχνολογίας βασίζονται σε προγνωστικά μοντέλα για να βελτιστοποιήσουν και να ευθυγραμμίσουν τις

ανταμοιβές (χρηματικές και μη) με τους στρατηγικούς στόχους, τις απαιτήσεις της αγοράς και τις εξατομικευμένες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Αξιολογούν τα προγράμματα παροχών ως προς το κόστος και την ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να σχεδιάσουν νέα προγράμματα που κινητοποιούν τις συμπεριφορές που απαιτούνται. Ζητάνε feedback από τους εργαζομένους για το «τι είναι αυτό που τους κινητοποιεί ως προς τις παροχές» μέσω εσωτερικών ερευνών ικανοποίησης, focus groups ή έρευνες δέσμευσης.



Για παράδειγμα, το 61% των εργαζομένων αναφέρουν ότι η ευελιξία στο ωράριο εργασίας αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα κινητοποίησης. Το να γνωρίζει η εταιρεία τι είναι πιο σημαντικό για διαφορετικές δημογραφικές κατηγορίες εργαζομένων, βοηθάει στο σχεδιασμό των μελλοντικών παροχών και στο πώς θα τις επικοινωνήσουν. Επικοινωνήστε τα νέα προγράμματα υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση των αμοιβών και παροχών (Total Rewards), οικονομικών και μη.

- **Δημιουργία νέου προφίλ ηγετών και διαμόρφωση κουλτούρας εμπιστοσύνης:** Οι εταιρείες προκειμένου να εντοπίσουν και να αναπτύξουν τους νέους ηγέτες, επανεξετάζουν τα πλάνα διαδοχής. Το 29% των εταιρειών δεν διαθέτει επαρκή αριθμό ταλέντων για διαδοχή στους κρίσιμους ρόλους. Επιπλέον, οι εταιρείες αξιολογούν το δυναμικό της τρέχουσας ηγεσίας, καθώς μπορεί να αποτελέσει ρίσκο για την

αποτυχία των εταιρικών στόχων και τη φήμη της εταιρείας. Ειδικά, όταν 4 στους 10 εργαζόμενους δεν εμπνέονται από τους σημερινούς ηγέτες για το μέλλον. Η έρευνα της Aon έδειξε ότι το 83% θεωρεί την «εμπιστοσύνη» ως το No 1 παράγοντα κινητοποίησης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγεί σε μειωμένη απόδοση ή και αποχωρήσεις. Οι Millennials επιθυμούν να έχουν ηγέτες που είναι πρότυπα, αυθεντικοί και ειλικρινείς αντανακλώντας μια κουλτούρα διαφάνειας. Δημιουργήστε προγράμματα mentorship τόσο για τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης όσο και για την ενθάρρυνση νέων ιδεών και πρακτικών.

Ο ρόλος των σημερινών ηγετών χρειάζεται να αλλάξει. Η υιοθέτηση νέων agile μεθοδολογιών επιτρέπει στους ηγέτες να αναλάβουν ένα ρόλο πιο συμβουλευτικό, και να ενισχυθεί η λήψη απόφασης στην ομάδα, καθώς μάλιστα οι Millennials επιθυμούν να αναλάβουν σύντομα ηγετικούς ρόλους. Η επιλογή των Millennials ως Managers αποτελεί το επόμενο κρίσιμο βήμα όλων των εταιρειών για τα επόμενα 3 χρόνια. Το μέλλον απαιτεί προσαρμογή και ευελιξία και οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι μόνο η τεχνολογία δεν φτάνει. Χρειάζονται άνθρωποι να υποστηρίξουν τις νέες τεχνολογικές αλλαγές και επενδύουν στην ανάπτυξή τους, συνδέοντάς την με την απόδοση και τις ανταμοιβές, κυρίως μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και διαχείρισης αλλαγής, one-to-one και team coaching, με σκοπό να ενισχύσουν τις νέες συμπεριφορές που απαιτούνται.



AON | AON HEWITT GREECE
| TRP | HR CONSULTING
2 Mesogion Ave 115 27
Athens, Greece
T: +30 210 7472760 | F: +30 210 7472770
W: www.aonhewitt.gr