

Η Covid-19 εποχή και η νέα πραγματικότητα

Προκλήσεις και νέες προτεραιότητες για τη δημιουργία ευέλικτων δομών και πιο ανθεκτικής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα της 5ης έρευνας της Aon και τι λένε στελέχη από την αγορά.

Με επιτυχία ολοκληρώθηκε άλλο ένα Aon Webex, στο πρώτο μέρος του οποίου παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της 5ης παγκόσμιας έρευνας «Accelerating Workforce Agility & Resilience» της Aon, που διεξήχθη μεταξύ 17-25 Αυγούστου, με το ελληνικό δείγμα να προέρχεται κυρίως από τον χώρο της τεχνολογίας, τη βιομηχανία και τις οικονομικές υπηρεσίες και να αφορά κυρίως πολυεθνικές εταιρείες. Στο δεύτερο μέρος, πραγματοποιήθηκε συζήτηση, με συντονίστρια τη **Δρ Βενετία Κουσία**, Γενική Διευθύντρια του **Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας Ελλάδας**, στην οποία μοιράστηκαν τις εμπειρίες τους οι **Δροσιά Καρδάση** από την **Interamerican**, **Ηρώ Μέλλιου** από τη **Vodafone**, **Νικόλαος Μοσχάτος** από την **Accenture** και **Γιώργος Παρτσακουλάκης** από την **Philip Morris**.

Στην αρχή της συζήτησης, η Δρ Κουσία ανέφερε πως: «Οι πολυεθνικές εταιρείες υπογραμμίζουν πρώτες τις τάσεις που διαμορφώνουν το νέο περιβάλλον εργασίας και αποδεικνύουν ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας τα ανθρώπινα ζητήματα είναι παρόμοια. Αυτό που διαφέρει είναι ο τρόπος που επιλέγει η κάθε εταιρεία να τα αντιμετωπίσει. Και αυτός ο τρόπος είναι που διαφοροποιεί τους άριστους εργοδότες από τους υπόλοιπους. Η πανδημία ήρθε για να μας θυμίσει ότι η καθημερινή προσπάθεια είναι αυτή που θα μας κάνει πιο ελκυστικούς στην αναζήτηση, διακράτηση και ανάπτυξη του ταλέντου, αποκτώντας αυτό το πολύτιμο συγκριτικό πλεονέκτημα». Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εταιρείες συνεχίζουν να υποστηρίζουν τους εργαζομένους, τόσο πρακτικά όσο και ψυχολογικά. Έτσι, το 52% έχει ήδη χρηματοδοτήσει τη χορήγηση του Covid-19 test στους εργαζομένους, ποσοστό που φαίνεται ότι θα αυξηθεί και το 79% υιοθέτησε προγράμματα EAP για να υποστηρίξει ψυχολογικά τους ανθρώπους

του, ενώ το 48% των εταιρειών προτίθεται να υποστηρίξει τους γονείς με μικρά παιδιά. Επιπλέον, το 80% των εταιρειών, προκειμένου να μην προβεί σε απολύσεις, θα δώσει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να πάρουν άδειες άνευ αποδοχών, ενώ το 24% θα επιτρέψει να χρησιμοποιηθούν οι άδειες του επόμενου έτους. Επίσης, στην προσπάθεια για διαχείριση του κόστους, ένα 30% των εταιρειών ανέβαλλε ή ακύρωσε τις αυξήσεις, στη συντριπτική πλειοψηφία, όμως, οι εταιρείες δε μείωσαν το βασικό μισθό (87%) ούτε τα bonus ή άλλα βραχυπρόθεσμα πλάνα αμοιβών (74%). Ο

Το 56% των εταιρειών στην Ελλάδα βρίσκεται στο στάδιο του Recover και το 29% στο στάδιο του Reshape, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία «ευέλικτων» δομών

Γ. Παρτσακουλάκης ανέφερε σχετικά: «Οι πρώτες αποφάσεις που ελήφθησαν ήταν να παγώσουμε όλες τις οργανωτικές αλλαγές ώστε να μην υπάρξει αβεβαιότητα στην οργάνωση και να διατηρήσουμε ανεγγίχτους τους μισθούς όλων, ακόμη και όσων δεν μπορούσαν να παρέχουν εργασία από το σπίτι, παρέχοντας ασφάλεια και σιγουριά». Στο ίδιο κλίμα, η Η. Μέλλιου εξήγησε ότι: «Για εμάς, η μεγαλύτερη πρόκληση ήταν για τα καταστήματα που παρέμεναν ανοικτά και για τους μηχανικούς του πεδίου που έπρεπε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Γι' αυτό τον λόγο, όχι μόνο δεν πειράξαμε τις αποδοχές και τα bonus, αλλά δώσαμε έκτακτες αμοιβές ως επιβράβευση για την τιτάνια προσπάθεια και ακολουθήσαμε κανονικά την ετήσια διαδικασία αυξήσεων».

Σε όλες τις έρευνες της Aon, από τον Μάρτιο, φάνηκε η τάση των εταιρειών να «συγκρατήσουν» τους εργαζομένους και να μην προβούν σε απολύσεις, αξιοποιώντας στο έπακρο τα μέτρα της κυβέρνησης. Η τάση στην Ευρώπη τους προηγούμενες μήνες δείχνει ότι το ποσοστό των εταιρειών που προέβησαν σε απολύσεις διπλασιάστηκε (από 20% σε 40%). Τελικά, στην 5η έρευνα φαίνεται ότι το 29% των εταιρειών προχώρησε σε απολύσεις, το 24% έχει ήδη κάνει αναδιοργάνωση και το 21% προχώρησε σε αναστολή εργασίας, ποσοστά που αυξήθηκαν κατά 4-5% από την προηγούμενη έρευνα. Αναφορικά με τις εταιρείες που έχουν εργαζομένους σε καθεστώς αναστολής, φαίνεται ότι ένα 52% πιστεύει ότι θα επαναφέρει το 50%-75% εργαζομένων τους επόμενους μήνες, ποσοστό που μειώνεται σε ένα χρονικό ορίζοντα ενός έτους. Το ανησυχητικό, όμως, είναι ότι ένα 30% αυτών των εταιρειών είναι αβέβαιο για το αν ή για το πώς θα επιστρέψουν οι εργαζόμενοι από την αναστολή.

Προσλήψεις και Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η έρευνα της Aon έδειξε ότι μόνο το 19% πάγωσε τις υπάρχουσες προσλήψεις, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (56%) συνέχισε τις προσλήψεις για θέσεις - κλειδιά, με την όλη διαδικασία, αλλά και την ένταξη να γίνεται με τη χρήση virtual εργαλείων. Η Vodafone, όπως και η Accenture, αναφέρουν ότι χρειάστηκε να προχωρήσουν και σε νέες προσλήψεις με γρήγορους ρυθμούς, λόγω κάποιων νέων αναγκών. Η έρευνα της Aon δείχνει ότι το 38-40% των εταιρειών δυσκολεύτηκε να προσαρμόσει τη διαδικασία πρόσληψης στα νέα δεδομένα, με τη μεγα-

λύτερη πρόκληση να αποτελεί η λήψη απόφασης για τον κατάλληλο υποψήφιο, χωρίς να έχουν δει τους υποψηφίους από κοντά. Σε σχετική ερώτηση, ο Ν. Μοσχάτος ανέφερε ότι «η διαδικασία virtual ένταξης για τους νέο-προσληφθέντες μπορεί να είναι κάπως ψυχρή όταν γίνεται εξ' αποστάσεως», με την Η. Μέλλιου να ενισχύει την άποψη αυτή, συμφωνώντας πως θα δυσκολευτούν να κατανοήσουν την κουλτούρα της εταιρείας, αλλά συμπληρώνει ότι «η virtual διαδικασία πρόσληψης αποτελεί μια ευκαιρία στο να μάθουμε να μην επηρεαζόμαστε από τις προκαταλήψεις μας. Έτσι, αυξάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ του υποψηφίου και της εταιρείας».

Σε σχέση με τη διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών δυσκολεύτηκε να προσαρμόσει τους στόχους στη νέα πραγματικότητα. Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση για το 43%-44% των εταιρειών ήταν να δώσει feedback και coaching προς τους εργαζομένους και γι' αυτό οι εταιρείες φαίνεται ότι είναι διατεθειμένες να επενδύσουν στην εκπαίδευση των managers. Ο Ν. Μοσχάτος τόνισε την ανάγκη οι εταιρείες να συνεχίσουν να αξιολογούν τα soft skills ακόμα και εξ' αποστάσεως, αναφέροντας χαρακτηριστικά πως «στις εξ' αποστάσεως συναντήσεις όλοι φοράμε τα καλά μας και οι συμπεριφορές δεν είναι το ίδιο ορατές όπως στη δια-ζώσης επαφή. Θα πρέπει να βρεθεί ένας νέος τρόπος καθώς οι συμπεριφορές είναι πολύ σημαντικές». Από την άλλη, η Δ. Καρδάση εξήγησε το μοντέλο των δικτύων (network structure) που έχει υιοθετήσει η Interamerican, τονίζοντας ότι «φέτος, και για πρώτη φορά, πιλοτικά, υιοθετούμε μία νέα φιλοσοφία για την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ομάδες χωρίς να υπάρχει επίσημο προϊστάμενος και η έμφαση δίδεται στη συνεχή ανατροφοδότηση σε εταιρικές αξίες, σε συμπεριφορές και σε παραδοτέα, για τα οποία είναι υπεύθυνα τα μέλη της ομάδας, συνολικά. Οι αμοιβές δεν συνδέονται, πλέον, με την απόδοση, αλλά επιβραβεύουμε τη σωστή συμπεριφορά που θέλουμε να προωθήσουμε μέσα στην εταιρεία, χωρίς να τιμωρούμε το λάθος». Η Η. Μέλλιου συμφώνησε καθώς η οργανωτική τους δομή είναι παρόμοια και συμπλήρωσε ότι και στη Vodafone οι στόχοι θέτονται ανά τρίμηνο από τις ίδιες τις ομάδες. Όπως χαρακτηριστικά είπε: «Οι ομάδες έχουν ισχυρό κριτήριο και αποβάλλουν τα μέλη που δεν έχουν τις σωστές συμπεριφορές».

Η Εξ' αποστάσεως εργασία και το μέλλον

Από την έρευνα της Aon φαίνεται ότι η αποτελεσματικότητα της εξ' αποστάσεως εργασίας δεν είναι ακόμη ξεκάθαρη. Η Η. Μέλλιου ανέφερε ότι μέσω των εσωτερικών ερευνών που διεξήγαν από την αρχή της πανδημίας και ανά τακτά διαστήματα, αναδείχθηκε η αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία από το σπίτι.

Οι νέες προτεραιότητες στη νέα κουλτούρα είναι η ασφάλεια, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, η ευεξία και η αποτελεσματική επικοινωνία

Στην έρευνα της Aon, οι εταιρείες προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα, επένδυσαν σε εργαλεία τεχνολογίας και υποδομές και σε κατάλληλο εξοπλισμό, παρέχοντας virtual εκπαίδευση σε εργαζομένους και μάνατζερ για την εξ' αποστάσεως εργασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών θα υιοθετήσει ένα υβριδικό μοντέλο και όχι 100% remote, με κριτήρια τη φύση της εργασίας (72%) και την επιλογή του εργαζόμενου (38%). Επιπλέον, το 57% δηλώνει ότι το 50% των εργαζομένων θα επανέλθει στους επόμενους 6 μήνες ενώ σε 12 μήνες, θα επανέλθει το 75% των εργαζομένων. Εντούτοις, παραμένει ένα υψηλό ποσοστό 24-27% που ακόμα δεν είναι σίγουρο για το τι ακριβώς θα κάνει, γεγονός που δημιουργεί προβληματισμό.

«Το νέο μοντέλο Smart Working θα είναι υβριδικό, με εργασία τόσο στο γραφείο όσο και στο σπίτι, συνδυάζοντας τα θετικά των δύο επιλογών, ενώ το 'Phygital' θα γίνει κανόνας», τόνισε ο Γ. Παρτσακουλάκης και συμπλήρωσε: «Χρειάζεται να υπάρχει αρμονία, με περισσότερο χρόνο με την οικογένεια, λιγότερο commuting και καλύτερο αποτύπωμα στο περιβάλλον». Αδιαμφισβήτητα, αναδύεται μια νέα κουλτούρα που απαιτεί αναδιοργάνωση με κύρια χαρακτηριστικά το ευέλικτο ωράριο (84%), τη δημιουργία ευέλικτων δομών για γρήγορη ανέλιξη (80%) και την κινητικότητα

των ταλέντων εντός των εταιρειών (77%). Παρόλα αυτά, μόνο το 41% των εταιρειών πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά agile. Οι εταιρείες, πάντως, προετοιμάζονται, με το 95% να επενδύει σε τεχνολογικά εργαλεία και υποδομές. «Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα θα διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο στην επιβίωση των εταιρειών», αναφέρει ο Ν. Μοσχάτος, σημειώνοντας χαρακτηριστικά ότι «Flexibility is the new black».

Επιπρόσθετα, το ενδιαφέρον στην έρευνα είναι ότι το 90% θα επενδύσει στο diversity & inclusivity, το 78-80% στο να εντοπίσει τους εργαζομένους που διαθέτουν τόσο soft skills όσο και digital skills και στο να δημιουργήσει νέα μονοπάτια καριέρας. Το στάδιο της αναδιοργάνωσης, είπε η Η. Μέλλιου, «θα είναι παρατεταμένο και αποτέλεσμα πολλών test & learn διαδικασιών». «Δεν πρέπει να χάσουμε το τρένο των εξελίξεων, έχοντας παράλληλα σε προτεραιότητα τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας και φροντίδας των εργαζομένων», υπογράμμισε ο Γ. Παρτσακουλάκης και συνέχισε: «Παράλληλα, η προσφορά στην κοινωνία και η φροντίδα στο περιβάλλον αποτελούν διαπραγματεύτες αξίες στην επόμενη ημέρα». Η έρευνα της Aon αναδεικνύει ότι οι νέες προτεραιότητες στη νέα κουλτούρα είναι η ασφάλεια, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, η ευεξία και η αποτελεσματική επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να κινητοποιούνται από την εξέλιξη της καριέρας τους καθώς και από τις αμοιβές, αλλά πλέον προσανατολίζονται προς τα προγράμματα συνταξιοδότησης. Όπως επισημαίνει η Δ. Καρδάση «Η μεγάλη κρίση φέρνει αλλαγές. Οι παλιές θέσεις θα καθούν και θα δημιουργηθούν νέες. Δεν θα συνταξιοδοτηθούμε από τον ίδιο ρόλο όπως οι γονείς μας και χρειάζεται συνεχής μάθηση για να επιβιώσουμε». Η νέα εποχή αποτελεί πλέον μια νέα πραγματικότητα.

AON
Empower Results®

Aon Solutions Greece
Μεσογείων 2-4, Αθήνα
T: 2107472760
E: Panayota.theodorou@aonsolutions.gr
S: www.aonsolutions.gr/