

Η λειτουργία του HR στη μετά κορονοϊό εποχή και οι Pathfinders

Οι νέες τάσεις μέσα από έρευνα της KPMG και του θεσμού People Excellence Awards

Της Σοφίας Εμμανουήλ
semma@nafteporiki.gr

Μονοπάτι σε ανεξερεύνητες περιοχές αναζητούν οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), που καλούνται να ανακαλύψουν νέους κώδικες αλλά και ταλέντο για να αναδείξουν τον βέλτιστο τρόπο δημιουργίας αξίας για τη στρατηγική των επιχειρήσεων μέσα από τον ανασχεδιασμό της εμπειρίας του εργαζόμενου σε περιβάλλον μεταβαλλόμενων απαιτήσεων.

Σε πρόσφατη έρευνα της KPMG για το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού, με τη συμμετοχή άνω των 1.300 στελεχών ανθρώπινου δυναμικού από όλο τον κόσμο, οι τρεις στους πέντε συμφωνούν ότι το HR θα πάψει να υπάρχει στην παραδοσιακή του εκδοχή εάν συνεχίσει να λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργούσε πριν από την κρίση της πανδημίας. Κάτι παρόμοιο ισχύει για τις ίδιες τις επιχειρήσεις που πρέπει να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η KPMG έχει επενδύσει στην ανάπτυξη εργαλείων για στρατηγικές που βασίζονται στη διορατικότητα και την ενδυνάμωση των ανθρώπων με ψηφιακές δεξιότητες. Για να καταδείξει τη σημασία της νέας προσέγγισης όρισε τους ηγέτες ως Pathfinders. Πρακτικά το Pathfinding HR είναι μια ομάδα που συναντάται περίπου σε έναν στους δέκα οργανισμούς, στους οποίους τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού εργάζονται ταυτόχρονα σε τέσσερις διακριτούς τομείς με γνώμονα την πορεία προς το μέλλον: τη διαμόρφωση του εργατικού δυναμικού του μέλλοντος, την καλλιέργεια μιας κουλτούρας με επίκεντρο τον σκοπό, τον σχεδιασμό της εμπειρίας των εργαζομένων με βάση ποιοτικά κριτήρια κατανα-

λωτή και τη χρήση τεκμηριωμένων πληροφοριών σε κάθε τομέα.

Με τέσσερις στους δέκα εργαζόμενους (39%) να προβλέπεται (σύμφωνα με τη μελέτη KPMG 2020 CEO Outlook) ότι θα συνεχίσουν να εργάζονται εξ αποστάσεως, τον έναν στους τρεις (35%) να χρειάζεται επαναπροσδιορισμό ή αναβάθμιση δεξιοτήτων και με τα δύο τρίτα των στελεχών HR (69%) να πιστεύουν ότι η λειτουργία του HR πρέπει να ανακαλυφθεί από την αρχή, το περιβάλλον αλλάζει συνολικά και γρήγορα. Αλλά για να γυρίσει ο «διακόπτης» απαιτείται νέα νοοτροπία, νέες δεξιότητες και νέα ιεράρχηση προτεραιοτήτων, όπως σημειώνει ο Ρόμπερτ Μπόλτον, επικεφαλής του Global People and Change Center of Excellence της KPMG International, σχολιάζοντας τα ευρήματα.

Προσαρμογή στη νέα πραγματικότητα

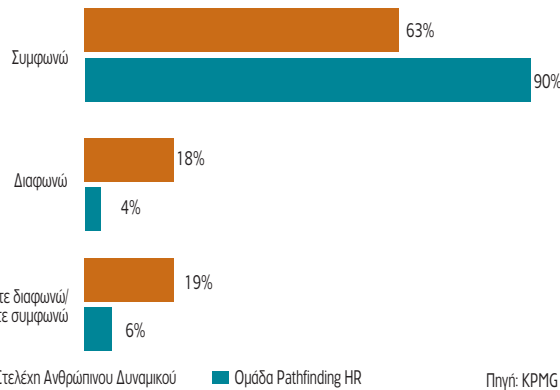
Η μελέτη της KPMG δείχνει ότι απαιτείται η λήψη μέτρων για τη διασφάλιση της εμπειρίας και της ευημερίας των εργαζομένων (47%), για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ηγεσίας της εξ αποστάσεως εργασίας (38%) και για την ενίσχυση της ψηφιακής κουλτούρας (34%). Διαπιστώνεται ότι οι Pathfinders είναι

Σε πρόσφατη έρευνα της KPMG, με τη συμμετοχή άνω των 1.300 στελεχών ανθρώπινου δυναμικού από όλο τον κόσμο, οι τρεις στους πέντε συμφωνούν ότι το HR θα πάψει να υπάρχει στην παραδοσιακή του εκδοχή εάν συνεχίσει να λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργούσε πριν από την κρίση της πανδημίας.

πιο σίγουροι ότι ο οργανισμός τους μπορεί να προσελκύσει ταλέντο και είναι πιο πιθανό να το διατηρήσει στο πλαίσιο της επίτευξης των στόχων ανάπτυξης (96% έναντι 81% της υπόλοιπης αγοράς). Αυτοί οι οργανισμοί εκτιμούν ότι προσαρμόζονται καλύτερα στη νέα πραγματικότητα (46% έναντι 25%) και επενδύουν κατά προτεραιότητα σε νέες πλατφόρμες μάθησης και ανάπτυξης (54%) και αμέσως μετά σε εργαλεία για την υποστήριξη της εξ αποστάσεως εργασίας (53%).

Διαπιστώνεται ότι οι επικεφαλής HR πρέπει να αναγνωρίζουν ότι οι υπάρχουσες δομές του εργατικού δυναμικού διαταράσσονται από τη νέα τεχνολογία και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και πρέπει να μπορούν να εκμεταλλεύονται τη νέα κατάσταση ως ευκαιρία για να αναδιαμορφώσουν το εργατικό δυναμικό με στόχο την άρτια συνεργασία ανθρώπων και μηχανών και με τρόπο ώστε να αναδείξουν τη μέγιστη αξία για τους ανθρώπους. «Κλειδί», σύμφωνα με τους ειδικούς, είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας με γνώμονα τον σκοπό και την ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική. Αλλά για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια θα πρέπει εξίσου σημαντικά με την εμπειρία του πελάτη να είναι και η εμπειρία του εργαζόμενου, κάτι που περνά μέσα από παρόμοια μοντέλα πληροφοριών και δεδομένων. Η έρευνα δείχνει ότι τα μισά στελέχη HR (56%) συμφωνούν ότι η προετοιμασία του εργατικού δυναμικού για την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και άλλες σύγχρονες τεχνολογίες θα είναι η μεγαλύτερη πρόκληση. Ως αποτέλεσμα, τα δύο στα τρίτα στελέχη (66%) δίνουν έμφαση στην αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ποσοστό που αναβαθμίζεται ακόμη περισσότερο από τους Pathfinders (74%).

Ο ρόλος του HR στη νέα πραγματικότητα



Όπως σημειώνει στη «Ν» η γενική διευθύντρια του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG στην Ελλάδα, Βερώνη Παπατζήμου, οι πρακτικές του HR είναι «σπόνδυλος» της κουλτούρας μιας επιχείρησης και καταλύτης της ευημερίας της.

Οι Pathfinders στην Ελλάδα

▼ Συνολικά 18 πρωτοβουλίες από 12 εταιρείες βραβεύθηκαν στα πρόσφατα People Excellence Awards 2020 και ειδικότερα σε τρεις κατηγορίες:

1. Ευθυγράμμιση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις προτεραιότητες της εταιρείας, όπου βραβεύθηκαν οι επικεφαλής HR των εταιρειών Coca-Cola Τρία Έψιλον, Παπαστράτος, Vodafone Greece και Πλαίσιο Computers, καθώς και οι CEOs/γενικοί διευθυντές των εταιρειών Vodafone Greece και Πλαίσιο Computers.
2. Εμπειρία του εργαζόμενου, όπου διακρίθηκαν οι επικεφαλής HR των εταιρειών Abbvie Φαρμακευτική, Coca-Cola Τρία Έψιλον, Elpedison, Παπαστράτος, Procter & Gamble Hellas, Teleperformance Hellas, Vodafone Greece, AB Βασιλόπουλος και ΟΠΑΠ, καθώς και ο CEO της Παπαστράτος στην ίδια κατηγορία.
3. Ψηφιακή κουλτούρα, όπου βραβεύθηκαν οι επικεφαλής HR των εταιρειών Eurobank, Παπαστράτος, Coca-Cola Τρία Έψιλον, Vodafone Greece και Τράπεζα Πειραιώς, καθώς και ο CEO της Παπαστράτος στην ίδια κατηγορία. Οι νέες περιοχές βράβευσης για τα Βραβεία του 2021, για τα οποία αναμένεται η σχετική τελετή απονομής στις αρχές του 2022, είναι: αξιοποίηση δεδομένων για τις αποφάσεις του αύριο, διαμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού του αύριο και ανάπτυξη διαφορετικότητας και συμπερίληψης.

Ο θεσμός αριστείας People Excellence Awards

Το καλό νέο είναι ότι στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετοί HR managers που έχουν αντιληφθεί ότι πρέπει να αλλάξουν γρήγορα το μοντέλο προσέγγισης και κατανόησης των μελλοντικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, όπως φάνηκε στις καλές πρακτικές που ανέδειξε πρόσφατα η KPMG με τον θεσμό People Excellence Awards, αλλάζοντας μάλιστα το πλαίσιο για να προσεγγίσει ακόμη καλύτερα την αριστεία στη νέα εποχή, με

βάση τις προκλήσεις στον τομέα του HR.

Σε ειδική εκδήλωση, που πραγματοποιήθηκε την Τρίτη 20 Απριλίου, με την επιμέλεια του Fortune Greece και με την υποστήριξη της «Ναυτεμπορική» και του nafteporiki.gr ως χορηγών επικοινωνίας, αναδείχθηκαν οι καλύτερες πρακτικές στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.

Πρόκειται για την κορύφωση ενός θεσμού, τον οποίο η ομάδα της KPMG αναβάθμισε

προκειμένου να «κουμπώνει» στις νέες τάσεις της αγοράς. Έχοντας εδραιώσει τη θέση της στη συγκεκριμένη αγορά διενεργώντας επί 15ετία τα Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Awards), έθεσε νέα κριτήρια εξελίσσοντας τον θεσμό αριστείας.

Σε τρεις φάσεις η αξιολόγηση

Η κ. Βερώνη Παπατζήμου, γενική διευθύντρια στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG στην Ελλάδα, σημειώνει στη «Ν» ότι η αξιολόγηση των εταιρειών πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις ώστε να επιτευχθεί η αντικειμενικότερη και πιο αξιόπιστη ανάδειξη των άριστων πρακτικών. Οι εταιρείες δεν αυτοπροτείνονται, όπως μας εξηγεί, ενώ το ίδιο το HR καλείται να αναζητήσει βέλτιστες πρακτικές σε ειδικές θεματικές που προτείνονται από την ειδική επιτροπή της KPMG, κατ' αρχάς στους θεσμικούς φορείς, σε κλαδικό επίπεδο. Έτσι, στην τελευταία βράβευση, κατά τη δεύτερη φάση της διαδικασίας οι επικεφαλής HR εννέα κλάδων υπέδειξαν τις εταιρείες που διακρίθηκαν ανά θεματική περιοχή. Στη συνέχεια η επιτροπή θεσμικών, με βάση τα έντυπα τεκμηρίωσης κάθε επιχείρησης, έκρινε ποιοι θα λάβουν για το 2020 υψηλότερες διακρίσεις. Η συγκεκριμένη επιτροπή απαρτίζεται από έμπειρα στελέχη της αγοράς με δράση σε φορείς όπως ΣΕΒ, ΣΔΑΔΕ, CSR Hellas κ.ά., τα οποία λειτουργούν με βάση τα αυστηρά διεθνή πρότυπα που έχει εφαρμόσει σε όλη τη διαδικασία η KPMG. Κατά την τρίτη και τελευταία φάση, οι γενικοί διευθυντές των εννέα κλάδων ανέδειξαν τις πρωτοβουλίες που ξεχώρισαν σε υπερκλαδικό επίπεδο.

Η κ. Παπατζήμου τονίζει το θέμα της εμπλοκής της διοίκησης, εξηγώντας ότι οι πρακτικές του HR είναι «σπόνδυλος» της κουλτούρας μιας επιχείρησης και καταλύτης της ευημερίας της.

Αυτό αποτυπώνει άλλωστε η διάκριση εταιρειών που είναι «state of the art», εκφράζοντας παράλληλα την πρόθεση της ομάδας της KPMG να αναδεικνύει καλές πρακτικές και μικρότερων επιχειρήσεων (σημειώνεται ότι στον θεσμό συμμετέχουν εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω των 50 εκατ. ευρώ). Εκτιμά ότι η ελληνική αγορά ωριμάζει εμπλεκόμενος όλο και περισσότερο τους εργαζόμενους, σε ένα περιβάλλον όπου η τεχνολογία δραματικά ολοένα σημαντικότερο ρόλο.