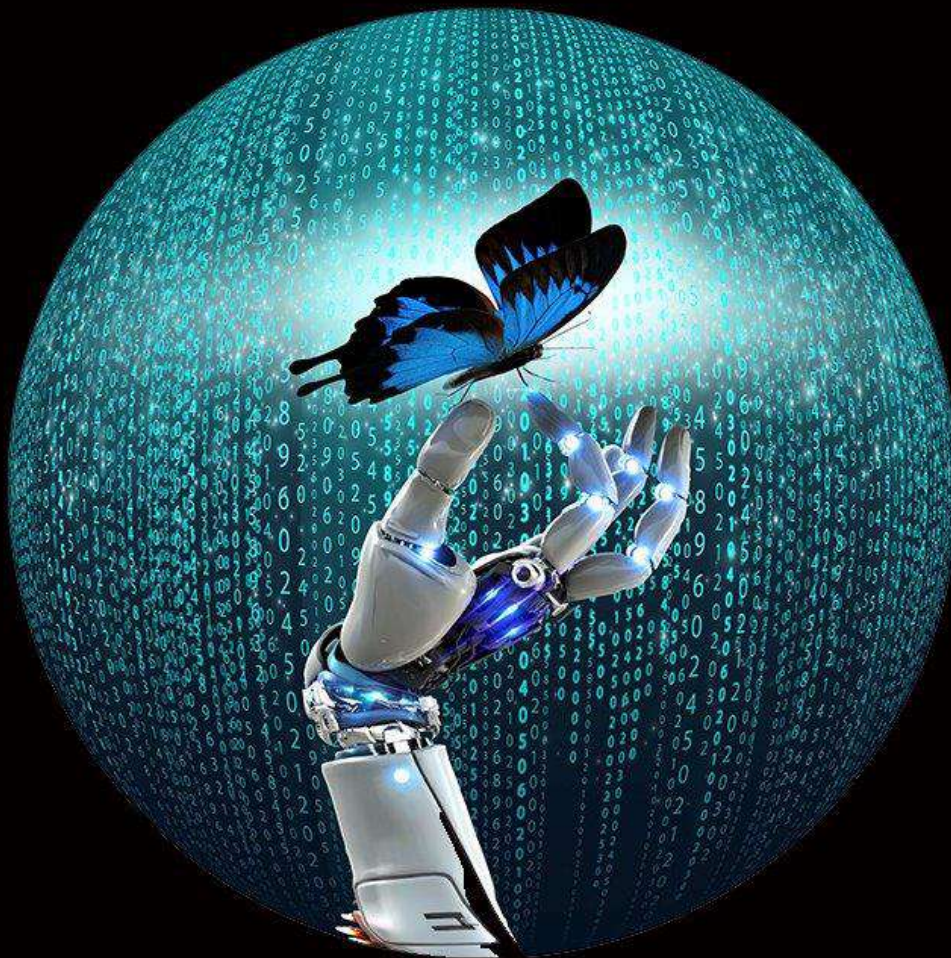




## Το Μέλλον της Εργασίας

Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ



ΨΗΦΙΑΚΟΣ  
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ  
Το μέλλον της εργασίας

# Περιεχόμενα

- Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ
- Το Μέλλον της Εργασίας
- Ο Οργανισμός του Μέλλοντος
- Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας
- Καλά παραδείγματα
- Οδικός χάρτης προς τον Οργανισμό του Μέλλοντος
- Βασικές προϋποθέσεις για τη μετάβαση προς το Μέλλον της Εργασίας



# Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ

Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού αποτελεί μία πρωτοβουλία του ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων & βιομηχανιών το οποίο έχει ως στόχο τη συστημική και ουσιαστική παρακολούθηση της πορείας του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας.

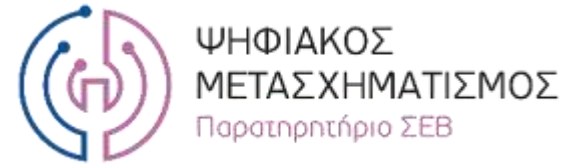
Το **Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού** φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα μόνιμο μηχανισμό του ΣΕΒ για την παρακολούθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα και τη διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών και προτάσεων με στόχο την ενίσχυση της ψηφιακής ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, του δημόσιου τομέα και της ευρύτερης ελληνικής κοινωνίας. Αναλυτικότερα το Παρατηρητήριο αποσκοπεί:

- Στην παρακολούθηση της πορείας του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, μέσω της **σύνθεσης και ανάλυσης δημοσιευμένων δεικτών από αξιόπιστες πηγές**, διαχρονικά και σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργηθεί ένας νέος σύνθετος δείκτης, προσαρμοσμένος στις ανάγκες και τους στόχους του Παρατηρητηρίου, ο SEV Digital Maturity Index.
- Στη μελέτη της ψηφιακής ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω **πρωτογενούς έρευνας** μεταξύ υψηλόβαθμων στελεχών, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο των υφιστάμενων αλλά και προβλεπόμενων επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες.
- Στην **επισκόπηση δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης**, με εστίαση στην παρακολούθηση της εφαρμογής της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής και της πορείας υλοποίησης σημαντικών έργων ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα.

Απώτερος στόχος του Παρατηρητηρίου είναι η έναρξη ενός **εποικοδομητικού διαλόγου** ώστε να αναπτυχθούν **ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες προτάσεις άμεσης προτεραιότητας** για τη βελτίωση της ψηφιακής ωριμότητας της χώρας.

Επιπλέον, καθώς η **έλλειψη τεχνογνωσίας και καλής κατανόησης** των ωφελειών που μπορούν να αποφέρουν οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες έχει αναγνωριστεί ως σημαντικό εμπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξη της ψηφιακής ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού έχει αναλάβει την πρωτοβουλία δημοσίευσης μίας σειράς **επιμορφωτικού και ενημερωτικού χαρακτήρα συνοπτικών μελετών** επί θεμάτων που άπτονται της νέας ψηφιακής εποχής. Στόχος είναι να παρουσιαστούν νέες ψηφιακές τεχνολογίες, τα οφέλη που πηγάζουν από αυτές, πρακτικοί τρόποι προσέγγισης του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς επίσης και διεθνείς και ελληνικές βέλτιστες πρακτικές.

Η παρούσα μελέτη, με την ονομασία «Μέλλον της Εργασίας», έχει εκπονηθεί σε συνεργασία με τη διεθνή εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών Deloitte και εστιάζει στις ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις από την **ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών και λύσεων στη λειτουργία τους** αλλά ταυτόχρονα εξετάζει το ρόλο όλων των εμπλεκόμενων φορέων ώστε η μετάβαση στο «Μέλλον της Εργασίας» να είναι ομαλή και επιτυχής.



*Το παρόν κείμενο, εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της **Εργασίας** και της λειτουργίας της **Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού** και αποτελεί μέρος μίας σειράς συνοπτικών μελετών που εκδίδει το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ σε συνεργασία με τη διεθνή εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών Deloitte, με στόχο την ενημέρωση / επιμόρφωση στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα που άπτονται του ψηφιακού μετασχηματισμού.*

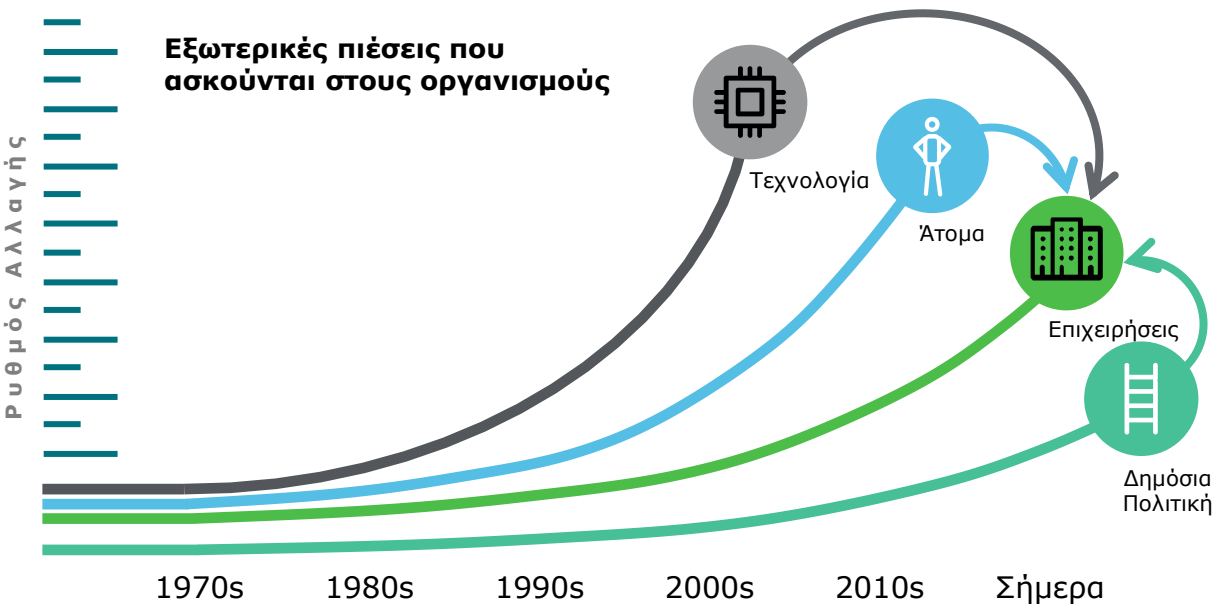


# 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση | Μία νέα εποχή για την εργασία

Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση σηματοδοτεί μία νέα εποχή για την εργασία και τις επιχειρήσεις στο σύνολο τους.

Η σύγχρονη κοινωνία τείνει να αλλάζει εντελώς τη νοοτροπία και τη στάση της απέναντι στην εργασία, σε πολλά σημεία της ανθρώπινης ιστορίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο μετασχηματισμού και αναπροσαρμογής των εργαζομένων στη νέα πραγματικότητα, ανάλογα και με τις ανάγκες που προκύπτουν από την εξέλιξη της τεχνολογίας και τη φάση οικονομικής ανάπτυξης. Στην προ-βιομηχανική οικονομία, ο όρος εργασία ήταν συνώνυμος με τη χειροτεχνία, τη δημιουργία προϊόντων. Ο εργάτης αναλάμβανε την ευθύνη για τη δημιουργία του προϊόντος από την αρχή ως το τέλος. Η βιομηχανική επανάσταση άλλαξε το τοπίο όσον αφορά την ευρύτερη αντίληψη για την εργασία, καθώς παρατηρήθηκε ότι τα προϊόντα παράγονταν ταχύτερα, οικονομικότερα και πιο αποδοτικά αν η διαδικασία παραγωγής τους επιμεριζόταν σε μικρά επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, στα οποία οι εργάτες και αργότερα οι μηχανές είχαν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν. Έτσι, η εργασία μετατράπηκε σε υπο-σύνολα καθηκόντων, τα οποία δεν είχαν απαραίτητα νοηματική σύνδεση μεταξύ τους. Με την πάροδο του χρόνου, εμφανίζεται εκ νέου η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό της εργασίας, αυτή τη φορά με κατεύθυνση τη δημιουργία αξίας μέσα από τη σχέση ανθρώπου και τεχνολογίας / μηχανών.

Παρότι δεν είναι πρώτη φορά που η ανθρώπινη εργασία έρχεται αντιμέτωπη με τις «μηχανές», το γεγονός ότι ιστορικά η ανθρώπινη εργασία μετεξελισσόταν ώστε να ανταποκριθεί στην απαιτούμενη αλλαγή δεν είναι καθησυχαστικός παράγοντας. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων Βιομηχανικών Επαναστάσεων, ο ρυθμός αλλαγής ήταν πιο γραμμικός και αυτό έδινε τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής τόσο στους εργαζομένους όσο και στις επιχειρήσεις. Οι αγρότες σταδιακά μετατράπηκαν σε εργάτες εργοστασίου, οι οποίοι μετέπειτα στράφηκαν προς τον κλάδο της παροχής υπηρεσιών. Η νέα Βιομηχανική επανάσταση διαφοροποιείται όμως, ακριβώς επειδή ο ρυθμός της αλλαγής είναι εκθετικός και αυτό αποτελεί πρόκληση για τους εργαζομένους, τις επιχειρήσεις αλλά και την Πολιτεία, καθώς αδυνατούν να ακολουθήσουν τους εκθετικούς ρυθμούς εξέλιξης.



Συνεπώς, το κενό από τις διαφορετικές ταχύτητες εξέλιξης επιβαρύνει ιδιαίτερα το ρόλο των Επιχειρήσεων, αλλάζοντας τον τρόπο λειτουργίας τους και κατ' επέκταση, τους όρους με τους οποίους αναγκάζονται να ανταγωνιστούν. Οι εταιρίες πρέπει να αποφασίσουν πώς και πού θα επενδύσουν στις νέες τεχνολογίες και να προσδιορίσουν ποιες τεχνολογίες ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους, αλλά ταυτόχρονα και πώς αυτές οι νέες τεχνολογίες απαιτούν και μια ευρύτερη οργανωτική αλλαγή προκειμένου οι οργανισμοί να αποκτήσουν την «Προσαρμοστικότητα» που χρειάζεται ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στη νέα πραγματικότητα του «Μέλλοντος της εργασίας».

Η παρούσα μελέτη του ΣΕΒ στοχεύει πρωτίστως να ενημερώσει σχετικά με τις ευκαιρίες και τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού αναφορικά με την Εργασία στο σύνολό της, παρουσιάζοντας τους παράγοντες διατάραξης, τις προκλήσεις αλλά ταυτόχρονα και τις λύσεις και βέλτιστες πρακτικές υιοθέτησης αυτών τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό.

# Το Μέλλον της Εργασίας| Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις

Το «Μέλλον της εργασίας» φέρνει νέα δεδομένα και διαταράσσει ό,τι ξέραμε σε όλες τις διαστάσεις, δημιουργώντας 3 βασικές προκλήσεις που απασχολούν τους οργανισμούς.

- 1. Διατάραξη του αντικειμένου της εργασίας, δηλαδή του «Τί» θα είναι πλέον η εργασία
- 2. Διατάραξη του εργατικού δυναμικού, δηλαδή του «Ποιος» κάνει την εργασία και
- 3. Διατάραξη του φυσικού χώρου της εργασίας, «Πού» δηλαδή αυτή θα πραγματοποιείται

Με δεδομένο ότι το μέλλον φέρνει στη διάθεση των επιχειρήσεων αρκετά διευρυμένες επιλογές και δυνατότητες αναφορικά με αυτές τις 3 διαστάσεις, προκύπτει ότι αυτοί ακριβώς οι οργανισμοί που θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να εκμεταλλευτούν κατάλληλα τις νέες ευκαιρίες είναι αυτοί που θα επιβιώσουν στη νέα πραγματικότητα.

### Εργασία

1

ΤΙ

Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση που προκύπτει από γνωσιακές (cognitive) τεχνολογίες και τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης αλλάζουν τη φύση της ανθρώπινης εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο αυτή πραγματοποιείται.

1

Επίπεδο Αυτοματοποίησης

### Εργατικό Δυναμικό

2

ΠΟΙΟΣ

Οι τεχνολογικές εξελίξεις καθιστούν εύφορο το έδαφος για άνθιση νέων εναλλακτικών μορφών συνεργασίας μεταξύ οργανισμών και εργαζόμενων, ενώ ταυτόχρονα η σύνθεση των ικανοτήτων και η δυναμική εξέλιξης του εργατικού δυναμικού αλλάζει με ταχείς ρυθμούς.

2

Ταλέντο

### Εργασιακός Χώρος

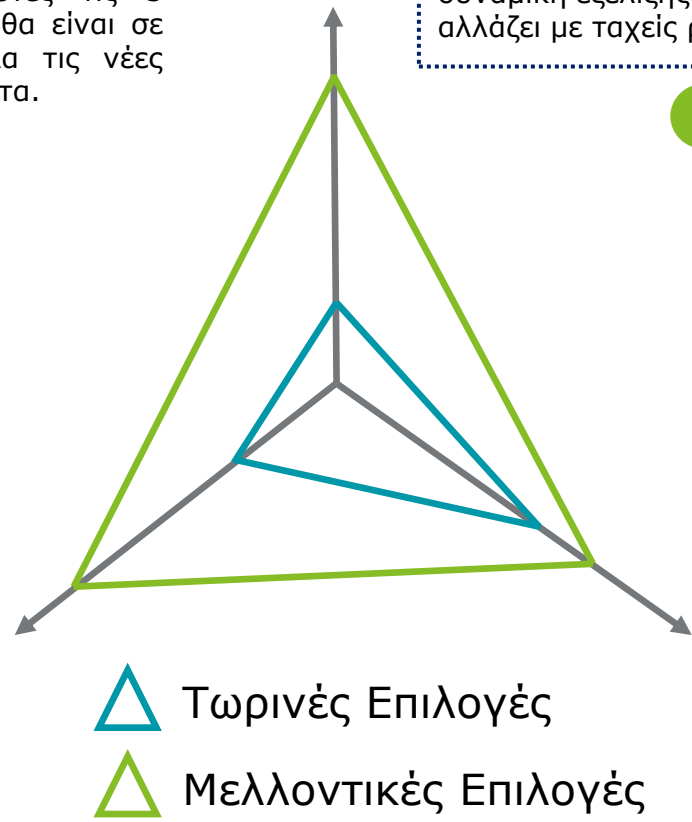
3

ΠΟΥ

Η τεχνολογία και οι διευρυμένες επιλογές απομακρυσμένης εργασίας διαταράσσουν και τη δομή του εργασιακού χώρου ο οποίος μεταβάλλεται για να υποστηρίξει καλύτερα και πιο ευέλικτα την παραγωγικότητα.

3

Φυσική Εγγύτητα



# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 1: Ο επαναπροσδιορισμός της ίδιας της Εργασίας

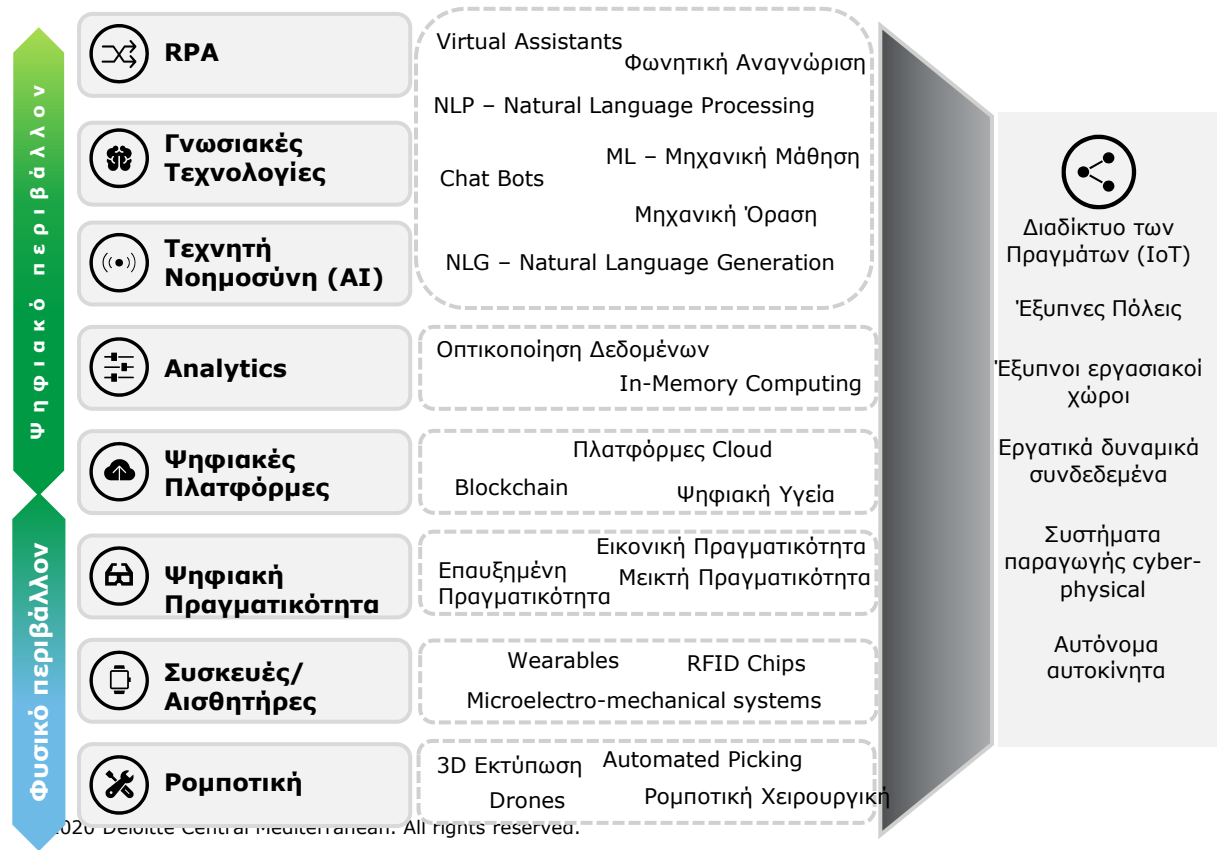


Πρακτικά, ένας πρώιμος μετασχηματισμός του τρόπου που οργανώνονται τα καθήκοντα σε εργασίες έχει ήδη πραγματοποιηθεί με την καθοριστική συμβολή της τεχνολογίας:

Η βιομηχανική εποχή καθόρισε την εργασία, σε μεγάλο βαθμό, με τη μορφή πολύ εξειδικευμένων και τυποποιημένων καθηκόντων. Το πρόβλημα με αυτού του είδους τα επαναλαμβανόμενα καθήκοντα που αποτελούν τη βάση των παραδοσιακών επαγγελμάτων, είναι ότι είναι ιδιαίτερα ευάλωτα σε διατάραξη και τελική αντικατάσταση από ρομπότ και τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, που έρχονται να προσφέρουν λύσεις αυτοματοποίησης. Επιπλέον μια μεγάλη τεχνολογική διατάραξη αποτελεί το 3D printing, καθώς αλλάζει ριζικά τα δεδομένα στον τομέα της παραγωγής, ενώ τα αυτοκινούμενα οχήματα που δοκιμάζονται και υιοθετούνται σε όλο και περισσότερες τοποθεσίες, θέτουν σε ρίσκο τη βιωσιμότητα ενός από τα πιο διαδεδομένα επαγγέλματα του σήμερα, αυτό του οδηγού.

Η αλλαγή επομένως είναι ήδη εδώ, αλλά όσο ωριμάζουν οι ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες και προστίθενται σε αυτές και άλλες νεότερες, ο μετασχηματισμός της εργασίας γίνεται ολοένα και πιο αισθητός και η «μάχη» του ανθρώπου να συντηρήσει τα εργασιακά του καθήκοντα εντείνεται.

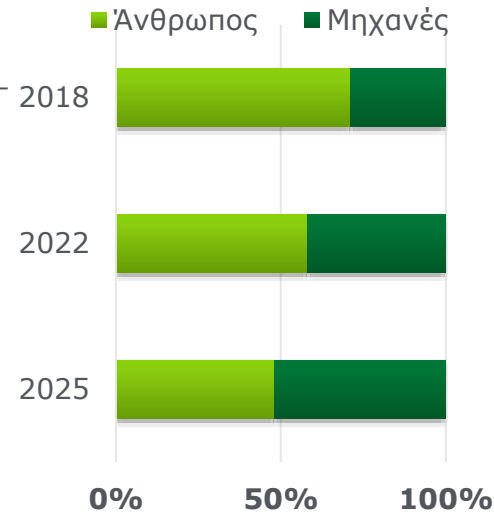
## Ψηφιακές Τεχνολογίες που επηρεάζουν το Μέλλον της Εργασίας



Τα προγνωστικά δείχνουν ότι ένα ποσοστό ωρών ανθρώπινης εργασίας στο άμεσο μέλλον θα αυτοματοποιηθεί από τις νέες τεχνολογίες και αυτό αναπόφευκτα αποτελεί κίνδυνο για ορισμένα επαγγέλματα ρουτίνας.

Σύμφωνα με το World Economic Forum, ο διαμοιρασμός του φόρτου εργασίας ανάμεσα σε άνθρωπο και μηχανές αναμένεται να τείνει «υπέρ» των μηχανών, ειδικά όσον αφορά επαναλαμβανόμενα καθήκοντα ρουτίνας. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να εξαλείψει το 14% και να διαταράξει το 32% των σημερινών θέσεων εργασίας παγκοσμίως, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ.

**Ρυθμός αυτοματοποίησης**  
Διαμοιρασμός Εργασίας  
βάσει χρόνου (%)



# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 1: Ο επαναπροσδιορισμός της ίδιας της Εργασίας



Τα νέα τεχνολογικά δεδομένα αλλάζουν τη φύση της ανθρώπινης εργασίας και δημιουργούν μια συνεχή ανάγκη για νέες δεξιότητες.

Η έρευνα των τάσεων Ανθρώπινου Κεφαλαίου της Deloitte (Human Capital Trends) επιβεβαιώνει ότι τα επαγγέλματα του μέλλοντος θα ανήκουν όλο και περισσότερο στην κατηγορία των «Υπερ-επαγγελμάτων» (Superjobs) τα οποία σε αντίθεση με τα παραδοσιακά επαγγέλματα, συνδυάζουν την χρήση τεχνολογίας με ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Τα Υπερ-επαγγέλματα διατρέχουν μικρότερο ρίσκο αυτοματοποίησης λόγω του συνδυαστικού χαρακτήρα τους, που περιλαμβάνει και τεχνικές δεξιότητες όπως η γνώση προγραμματισμού και ανάλυσης δεδομένων αλλά ταυτόχρονα και πιο soft ικανότητες όπως η επικοινωνία, η συνεργατικότητα και η φαντασία. Οι συγκεκριμένες δεξιότητες θα προέρχονται πιθανώς από διάφορους τομείς και θα εξελίσσονται γρήγορα, αυξάνοντας την ανάγκη να επιταχυνθεί η μάθηση τόσο για τα άτομα όσο και για τους εργοδότες για να παραμείνουν μπροστά στις επερχόμενες αλλαγές.

## Επαγγέλματα που δεν υπάρχουν πια

Φανοκόρος



Άνθρωπος  
ξυπνητήρι



Ντελάλης



Χειριστής  
ανελκυστήρα



## Επαγγέλματα που δεν υπήρχαν 15 χρόνια πριν



Mobile Web Developer



Telemedicine Physician



Cloud Architect

## Με τη δημιουργία νέων επαγγελμάτων, προκύπτει ανάγκη για συγκεκριμένες δεξιότητες

- ✓ **50 εκατ. νέες θέσεις εργασίας** σχετικές με την τεχνολογία και **5 εκατ. θέσεις σχετικές με τον κλάδο της φροντίδας υγείας** αναμένεται να δημιουργηθούν ως το 2030.
- ✓ **250 χιλ. θέσεις για data scientists** θα έχουν ανοίξει μέχρι το 2024 στην Ευρώπη
- ✓ Για κάθε **1 εκατ. δουλειές** που χάνονται, άλλες **1.75 εκατ. δουλειές** θα δημιουργηθούν από το 2018 ως το 2022.



Παρόλα αυτά, βλέπουμε ότι στην Ελλάδα συγκεκριμένα, η οικονομία βιώνει το παράδοξο φαινόμενο της υψηλής ανεργίας (~17%), με σχεδόν 800 χιλ. ανέργους, ενώ την ίδια στιγμή πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να καλύψουν θέσεις εργασίας όχι μόνον υψηλών αλλά και μεσαίων τεχνικών προσόντων λόγω έλλειψης των κατάλληλων υποψηφίων με τις απαραίτητες γνώσεις, εμπειρία και δεξιότητες.

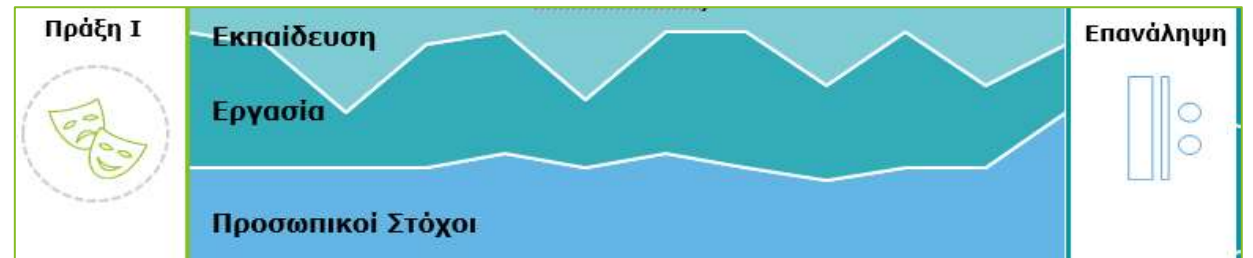
# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 1: Ο επαναπροσδιορισμός της ίδιας της Εργασίας



Σε έναν κόσμο που διαρκώς μεταλλάσσεται, οι δεξιότητες έχουν χάσει πλέον τη διάρκεια τους και άρα μπορούν να μας βοηθήσουν μόνο στο σήμερα.

- Σύμφωνα με έρευνες, **κάθε χρόνο χάνουμε 30% των γνώσεων** μας, με την έννοια ότι οι εκάστοτε δεξιότητες που αποκτούμε απαξιώνονται και δεν είναι πλέον χρήσιμες για την εργασία μας.
- Άλλες έρευνες δείχνουν ότι το **85% των θέσεων που θα υπάρχουν το 2030 δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα**, οπότε οι δεξιότητες που μπορούμε να μάθουμε σήμερα δε θα είναι σχετικές στο άμεσο μέλλον.
- Αυτό μας δείχνει ότι **τα επαγγέλματα του μέλλοντος δεν θα απαιτούν στατικές δεξιότητες** αλλά μια βαθύτερη ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται, να μαθαίνει διαρκώς, να εξελίσσεται αλλά πάνω από όλα να συνδυάζει γνώσεις και επιμέρους δεξιότητες και να εκμεταλλεύεται τις έμφυτες ανθρώπινες ικανότητες που τον διαφοροποιούν από τις μηχανές.

- Αυτές οι «ανθρώπινες ικανότητες» είναι χαρακτηριστικά όπως η **περιέργεια, η φαντασία, η κριτική σκέψη, η ενσυναίσθηση, η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη**, τα οποία θα φανούν τα πιο ανθεκτικά στοιχεία απέναντι στο ρίσκο αυτοματοποίησης. Είναι χρέος τόσο των επιχειρήσεων όσο και του ίδιου του ατόμου αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος να προστατέψει αυτές τις ικανότητες και να τις αναπτύσσει διαρκώς ώστε να μπορέσουν να προσδώσουν αξία στον άνθρωπο.
- Ταυτόχρονα, καθώς η ταχεία αλλαγή της τεχνολογίας και της αγοράς εργασίας συρρικνώνει την «ωφέλιμη διάρκεια ζωής» κάθε δεδομένου συνόλου δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει συνειδητοποιήσουν ότι το παλιό μοντέλο ζωής των τριών φάσεων «Εκπαίδευση-Εργασία-Συνταξιοδότηση» δεν είναι πλέον βιώσιμο, αλλά αντίθετα περιλαμβάνει μια διαρκή επανάληψη και εναλλαγή εργασίας και εκπαίδευσης κατά την πορεία της ζωής τους, μέσω του μοντέλου της δια βίου μάθησης, που καθίσταται πιο επιτακτικό από ποτέ.



## Συμπεράσματα

- Ο **καταμερισμός, η οργάνωση και η φύση της εργασίας** θα αλλάξουν ριζικά, επηρεάζοντας ταυτόχρονα και τις επιχειρησιακές και οργανωτικές δομές, που θα στηρίζονται περισσότερο στη λήψη αποφάσεων και σε υπηρεσίες συντονισμού, ελέγχου και υποστήριξης.
- Οι εργασιακοί ρόλοι του μέλλοντος αναμένεται να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την **τεχνολογία**, ωστόσο εξέχουσες **ανθρώπινες ικανότητες** όπως η επικοινωνία, η δημιουργικότητα. Ο σχεδιασμός αλλά και η επίλυση προβλημάτων θα αποτελέσουν απαραίτητα εφόδια για την διεκπεραίωση της εργασίας του μέλλοντος και ως εκ τούτου είναι σημαντικό και τα άτομα και οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τη σημασία τους.

# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 2: Η διαχείριση του νέου Εργατικού Δυναμικού



Η τεχνολογία δεν αλλάζει μόνο τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι μεμονωμένες εργασίες, αλλάζει και τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες «προμηθεύονται» εργασία.

Όσο οι επιλογές «πηγών» εργατικού δυναμικού αυξάνονται, δημιουργούνται ευκαιρίες για περισσότερο αποδοτικά μοντέλα σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Οι εργαζόμενοι με εναλλακτική μορφή σύμβασης αυξάνονται συνεχώς σε αριθμό, αυτή τη στιγμή, 35% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ εργάζεται με υποστηρικτική, προσωρινή, ανά project σύμβαση εργασίας ενώ ο αριθμός αυτός φαίνεται να είναι ακόμα μεγαλύτερος στην Ευρώπη, όπου η νομοθεσία που προστατεύει τις εναλλακτικές μορφές εργασίας είναι πιο θεμελιωμένη.



Τί είναι η **"Οικονομία του Διαμοιρασμού (Gig Economy)"**

Ο όρος **"Οικονομία Gig"**, ορίζεται ως μεμονωμένοι αυτοαπασχολούμενοι εργαζόμενοι που υποβάλλουν προσφορές για βραχυπρόθεσμα καθήκοντα ή έργα. Τα επόμενα χρόνια, τρεις παράγοντες είναι πιθανό να οδηγήσουν στην ταχεία ανάπτυξη της οικονομίας gig:

- Καθώς οι εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση όσον αφορά τις επιδόσεις τους, θα έχουν περισσότερα κίνητρα να μετατρέψουν το σταθερό κόστος εργασίας σε μεταβλητό κόστος εργασίας.
- Οι εργαζόμενοι θα αναζητήσουν όλο και περισσότερο εργασιακές εμπειρίες που θα τους εκθέτουν σε περισσότερα ποικιλόμορφα προγράμματα και θα τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν ταχύτερα συγκριτικά με την καριέρα εντός ενός και μόνο εργοδότη.
- Τέλος, η οικονομία Gig ενισχύεται από την επιθυμία των εργαζομένων οι οποίοι είναι «περιθωριοποιημένοι» ή «υποαπασχολούμενοι» – όπως π.χ. οι νεότεροι εργαζόμενοι στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι στις ανεπτυγμένες οικονομίες ή οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο - να βρουν κάποια παραγωγική εργασία, ακόμη και αν δεν είναι πλήρους απασχόλησης.

Τί είναι το **"Crowdsourcing"**

**Crowdsourcing** ή **πληθοπορισμός** είναι η πράξη της εξωτερικής ανάθεσης καθηκόντων, που παραδοσιακά εκτελούνταν από υπάλληλο ή εργολάβο, σε μια μεγάλη ομάδα εθελοντών ή μία κοινότητα, μέσω ανοικτής πρόσκλησης. Πρόκειται για μία μορφή συλλογικής διαδικτυακής δραστηριότητας στην οποία ένα άτομο, ένα ίδρυμα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ή μία εταιρεία προτείνει σε μία ομάδα ατόμων με ποικίλες γνώσεις, ετερογένεια και αριθμό, μέσω μίας ανοικτής πρόσκλησης, να αναλάβουν μια εργασία, η οποία περιλαμβάνει αμοιβαίο όφελος και για τις δύο πλευρές.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα πληθοπορισμού αναφέρονται στην επόμενη σελίδα...

# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 2: Η διαχείριση του νέου Εργατικού Δυναμικού



Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ενεργά την υπηρεσία «crowd-sourcing» προκειμένου να δημιουργήσουν νέες ιδέες, να λύσουν προβλήματα και να σχεδιάσουν πολύπλοκα συστήματα. Η χρήση όμως της νέας μορφής εργασίας δημιουργεί ερωτήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή εκμετάλλευση της δυναμικής της.

## Ποια είναι η αξία του «πλήθους»;

1



Δημιουργεί τη μέγιστη ποικιλία λύσεων, ευνοώντας καινοτόμες ιδέες



Μεγιστοποιεί τους διαθέσιμους πόρους και αυξάνει την αποτελεσματικότητα



Αυξάνει την δέσμευση και προσήλωση των εμπλεκόμενων μερών

## Ποιες καταστάσεις αποτελούν ευκαιρία για χρήση πληθοπορισμού;

2



Ανάγκη κατανόησης ενός θέματος ή προβλήματος σε βάθος



Ανάγκη δημιουργίας νέων ιδεών



Ανάγκη «τεστ» νέων λύσεων, προϊόντων, συστημάτων



Ανάγκη συμπλήρωσης ενός έργου με περισσότερους πόρους

## Ποια είναι τα βήματα για εκκίνηση μιας ενέργειας πληθοπορισμού;

3



Σωστή κατανόηση των στόχων που η συγκεκριμένη ενέργεια πληθοπορισμού επιδιώκει



Σωστός σχεδιασμός παραμέτρων ως προς το ρόλο του «πλήθους» αναφορικά με το έργο



Σωστός σχεδιασμός υλοποίησης, εκτέλεσης, διαχείρισης και επιβράβευσης του πλήθους

## Παραδείγματα crowdsourcing από Ιδιωτικές Επιχειρήσεις, Δημόσιους Οργανισμούς και εθελοντικές δράσεις:

- Το Κέντρο της Deloitte για Λύσεις Υγείας και το Κέντρο Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, συνεργάστηκε με ειδικούς μίας ασφαλιστικής εταιρείας σε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα και σε τέσσερις ημέρες δημιούργησαν 44 use cases σχετικά με τις δυνατότητες χρήσης τεχνολογίας blockchain στον ασφαλιστικό κλάδο.
- Στην Ελλάδα, η ομάδα Atenistas, είναι μια ανοιχτή κοινότητα Αθηναίων πολιτών που χρησιμοποιούν τον πληθοπορισμό για τη διοργάνωση δράσεων με στόχο τη βελτίωση της εικόνας της πόλης της Αθήνα. Εδώ δεν πρόκειται για οικονομικά εξαρτημένη σχέση συνεργασίας, αλλά για χρήση πόρων με βασικό κριτήριο την βοήθεια στους κατοίκους και το περιβάλλον της πρωτεύουσας.
- Το Ινστιτούτο Smithsonian ευνοεί την ανοιχτή συνεργασία μέσω της πρωτοβουλίας «Ψηφιακών Εθελοντών». Στα πλαίσια της συγκεκριμένης δράσης, πολίτες βοηθούν εθελοντικά το κέντρο καταγραφής του Smithsonian με την ψηφιοποίηση ιστορικών κειμένων με στόχο να βοηθήσουν στην αποτελεσματική εξέλιξη της έρευνας και απελευθέρωση του χρόνου των ερευνητών για πιο ουσιαστικές δραστηριότητες.
- Η NASA προέβη σε χρήση πληθοπορισμού, όταν αντιμετώπισε πρόβλημα σχετικά με την υποστήριξη αλγόριθμου εκμάθησης του πρώτου ανθρωποειδούς ρομπότ στο διάστημα. Ανοίγοντας το πρόβλημα στην κοινότητα προγραμματιστών (torcoders) με μια πρόκληση με βραβείο 10.000 ευρώ, η NASA αναζήτησε έναν αλγόριθμο για τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο ώστε το ρομπότ να μπορεί να αναγνωρίζει εντολές στο πληκτρολόγιο εργασιών. Από τις 304 προτάσεις, 4 επιλέχθηκαν προς υλοποίηση και εμπλούτισαν τη διαδικασία ωρίμανσης και αξιοποίησης του ρομπότ στο διάστημα.
- Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, τον Απρίλιο του 2020, ανακοίνωσε την πρωτοβουλία #COVIDhackGR, με στόχο την ανάδειξη νέων καινοτόμων ιδεών και προτάσεων για την αντιμετώπιση του κορονοϊού. Ο διαγωνισμός απευθυνόταν σε επιχειρήσεις, νεοφυείς και υφιστάμενες, ερευνητικές ομάδες, ερευνητές της υγείας και της πληροφορικής και στελέχη του χώρου της τεχνολογίας, ενώ οι προτάσεις όφειλαν να τεκμηριώνονται και να οδηγούν σε άμεσα εφαρμόσιμες λύσεις.

## Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 2: Η διαχείριση του νέου Εργατικού Δυναμικού



Με την αύξηση των πηγών εργατικού δυναμικού όμως αυξάνεται και η πολυπλοκότητα όσον αφορά τη διαχείρισή τους, καθώς φαίνεται ότι τα νέα δεδομένα αλλάζουν δραστικά τη σύνθεση και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

### Χαρακτηριστικά νέου εναλλακτικού Εργατικού Δυναμικού:



**Έλλειψη κινήτρων και αφοσίωσης:** Σύμφωνα με έρευνες της Deloitte μόλις 13% των εργαζομένων δηλώνουν πως νιώθουν πραγματικά και ενεργά αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, ενώ 26% δηλώνουν ότι έχουν χάσει τα κίνητρα και την αφοσίωση τους. Στον τεχνολογικό τομέα, 2/3 των εργαζομένων θεωρούν ότι θα μπορούσαν να βρουν καλύτερη εργασία σε λιγότερες από 60 ημέρες αν αφιέρωναν χρόνο να αναζητήσουν.



**Ποικιλομορφία και πολυπλοκότητα:** Συνύπαρξη διαφορετικών εθνικοτήτων και πολιτισμικών κουλτουρών σε έναν εργασιακό χώρο δημιουργούν την ανάγκη για καλλιέργεια αίσθησης ποικιλομορφίας και ένταξης ώστε να δίνεται βήμα σε διαφορετικές ιδέες και οπτικές. Σύμφωνα με έρευνες, οι οργανισμοί που περνούν επιτυχώς την πρόκληση αυτή αυξάνουν την καινοτομία τους κατά 20% ενώ τείνουν να επιτυγχάνουν 8 φορές καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα σε σχέση με τους υπόλοιπους.



**Ανάγκη για προσφορά σε κοινωνικούς σκοπούς και έμφαση σε παράγοντες πέραν του οικονομικού:** Πάνω από 70% των Millennials προσδοκούν από την εργασία τους να επικεντρώνεται σε προβλήματα με πυρήνα κοινωνικό, και θέλουν να εργάζονται ενωμένοι γύρω από μια κοινή αποστολή. Το 70% επιζητούν τη δημιουργικότητα στην εργασία τους και πάνω από τα 2/3 θέτουν ως προτεραιότητα της επιλογής εργασίας το πλάνο εξέλιξης και εκπαίδευσης που τους παρέχεται από τον οργανισμό.

### Τρόποι Αντιμετώπισης



Προκειμένου οι οργανισμοί να προσελκύσουν, αναπτύξουν και διακρατήσουν το Εργατικό Δυναμικό του μέλλοντος θα πρέπει να αναπτύξουν μια εταιρική κουλτούρα που να δίνει έμφαση στην ένταξη και ποικιλομορφία, να περιλαμβάνει δράσεις κοινωνικής εταιρικής πολιτικής, συσπειρώνοντας έτσι τους εργαζομένους του γύρω από κοινές αξίες και σκοπούς, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τις πρωτοβουλίες και να επενδύει ενεργά και με συνέπεια στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.



Αντίστοιχα, τα Προγράμματα Διαχείρισης Ταλέντου πρέπει να πάψουν να είναι στατικά και γενικευμένα ή να εξυπηρετούν γραφειοκρατικούς σκοπούς και να παρέχουν αυξημένη ευελιξία βάσει των αναγκών των εργαζομένων.

### Συμπεράσματα

- Το εργατικό δυναμικό του μέλλοντος διακρίνεται από πολύ μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τις **μορφές συνεργασίας** αλλά και **ποικιλομορφία** ως προς τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που το απαρτίζουν. Αυτό λοιπόν δημιουργεί την ανάγκη για πρακτικές προσέλκυσης, διακράτησης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις αυτού του εναλλακτικού «Εργατικού Δυναμικού». Μόνο μέσα από μια κουλτούρα πιο «ανθρωποκεντρική», η οποία δίνει έμφαση στην ένταξη και την προσφορά σε κοινούς σκοπούς, θα μπορέσουν οι οργανισμοί του μέλλοντος να γίνουν «εργοδότες επιλογής» του νέου εναλλακτικού εργατικού δυναμικού.

# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 3: Η διαμόρφωση του Εργασιακού Χώρου



Όπως αλλάζει το «ποιος» και το «τι» όσον αφορά τα σύγχρονα εργασιακά δεδομένα, με τον ίδιο τρόπο μετασχηματίζεται και το περιβάλλον της εργασίας υπό τη χωροταξική έννοια.

Η σταδιακή εδραίωση τεχνολογιών τηλε-επικοινωνίας και ηλεκτρονικών πλατφόρμων συνεργασίας επιτρέπει πλέον την κατάρριψη της απαίτησης για φυσική γειτνίαση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζεται η ευκαιρία για εργασία σε «διασκορπισμένες» / «εικονικές» ομάδες. Οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επανασχεδιάσουν το χώρο εργασίας, οδεύοντας από τον παραδοσιακό τρόπο «συστεγαζόμενης» εργασίας σε μια ευέλικτη μορφή βασιζόμενη σε εικονικές και ψηφιακές αλληλεπιδράσεις.



Συστεγαζόμενοι

Φυσική Εγγύτητα

Διασκορπισμένοι



## Φυσική προς φυσική αλληλεπίδραση

Συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, κοινός χώρος εργασίας για όλους τους εργαζομένους, καθημερινή διάδραση και αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, διενέργεια συναντήσεων διά ζώσης.



## Φυσική προς εικονική αλληλεπίδραση

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν φυσική παρουσία, ωστόσο υπάρχουν άλλοι που συμμετέχουν και εργάζονται από απόσταση αξιοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες (πλατφόρμες συνεργασίας κ.ά.)



## Εικονική προς εικονική αλληλεπίδραση

Διασκορπισμένες / εικονικές ομάδες εργασίας που εκμεταλλεύονται τα οφέλη της εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας αξιοποιώντας εξ αποστάσεως την εξειδίκευση κάθε εργαζόμενου.



## Τα οφέλη της Απομακρυσμένης Εργασίας:

Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις:

- Λιγότερα έξοδα σε προμήθειες, συντήρηση γραφείων, αναλώσιμα κτλ.
- Αύξηση της παραγωγικότητας.

© 2020 Deloitte Central Mediterranean. All rights reserved.

Πολλαπλά είναι τα οφέλη και για τους ίδιους τους εργαζόμενους:

- Εξοικονόμηση χρημάτων και χρόνου για τις μετακινήσεις.
- Καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- Πιο ήρεμο και πιο παραγωγικό περιβάλλον εργασίας.

Μελέτη του Stanford το 2017 σε 250 άτομα έδειξε ότι με την εξ αποστάσεως εργασία αυξήθηκε η παραγωγικότητα των εργαζομένων κατά 13,5%, μειώθηκαν οι ημέρες ασθενείας και βελτιώθηκε η ικανοποίηση από την εργασία.

Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ | Το Μέλλον της Εργασίας

# Το Μέλλον της Εργασίας | Πρόκληση 3: Η διαμόρφωση του Εργασιακού Χώρου



Η παράκαμψη της ανάγκης για συστεγασμένη εργασία έχει σαφή οφέλη αλλά ταυτόχρονα προϋποθέτει προσεκτικό χειρισμό προκειμένου επιχειρήσεις και εργαζόμενοι να καρπωθούν τις θετικές προεκτάσεις του, προλαμβάνοντας τυχόν αρνητικές.

Σε προηγούμενες γενιές, οι εργαζόμενοι πολύ συχνά περνούσαν ολόκληρη την καριέρα τους σε έναν μόνο οργανισμό, κάτω από τη φυσική στέγη και συναναστρεφόμενοι τους συναδέλφους τους σε καθημερινή βάση. Με αυτούς μοιράζονταν κατά βάση τα ίδια βιώματα και εργασιακές εμπειρίες, επηρεάζονταν από το κλίμα και αντιλαμβάνονταν την ταυτότητα και την κουλτούρα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, σε εκείνες τις περιπτώσεις, το αίσθημα της συλλογικής ταυτότητας και του «ανήκειν» ενίσχυε τόσο την εργασιακή ταυτότητα όσο και την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων.

Σήμερα υπό την πραγματικότητα του ευέλικτου εργασιακού χώρου όπου οι ομάδες εργασίας συνεργάζονται απομακρυσμένα, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη δημιουργία και **συντήρηση ισχυρών ανθρώπινων σχέσεων** και μίας κοινής **επιχειρησιακής κουλτούρας**.

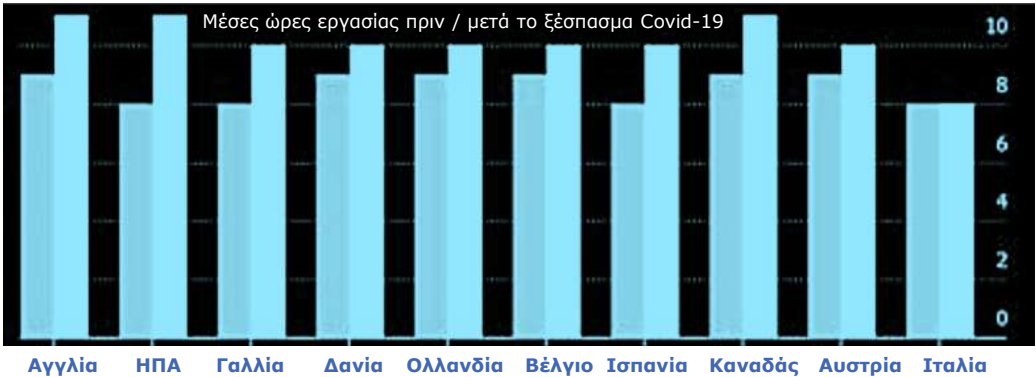


## Πώς διαχειρίζεται η εταιρεία Facebook την πρόκληση αυτή;

«Όλες οι τοποθεσίες του οργανισμού παρέχουν ευκαιρίες για εργασία σε έργα με κοινωνική αποστολή και πραγματικό αντίκτυπο. Έχουμε έναν κοινό στόχο που μας ενώνει όλους, και αυτός είναι να διασυνδέουμε τον κόσμο- αλλά έχουμε ταυτόχρονα και μια κουλτούρα που επιβραβεύει την ατομικότητα και αυθεντικότητα του κάθε εργαζομένου. Λειτουργούμε με σκοπό να εξατομικεύουμε την καθημερινή εμπειρία εργασίας στη Facebook. Αυτό το πετυχαίνουμε μαζεύοντας δεδομένα. Δεν μπορούμε να μαντέψουμε τι θέλουν 17.000 άνθρωποι οπότε τους ρωτάμε διαρκώς και βελτιωνόμαστε βάσει της ανατροφοδότησης που παίρνουμε. Έχουμε δημιουργήσει μία πλατφόρμα αμφίδρομης επικοινωνίας, το Workplace by Facebook, η οποία μας συνδέει και υποστηρίζει την κουλτούρα μας σε ολόκληρη την εταιρεία και σε ολόκληρο τον κόσμο.» - Monica Adractas, Director, Facebook Workplace.

Όσον αφορά τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι **οι εργαζόμενοι**, φαίνεται ότι η διατάραξη του φυσικού εργασιακού χώρου έχει επιπτώσεις και στο χρόνο εργασίας, καθώς **τα όρια που διαχωρίζουν την προσωπική από την επαγγελματική ζωή** φαίνονται να είναι περισσότερο θολά και δημιουργείται μία εντύπωση ότι οι εργαζόμενοι θα είναι διαθέσιμοι και άρα προσεγγίσιμοι ακόμα όλες τις ώρες, ακόμα και πέραν του τυπικού ωραρίου εργασίας.

Το γεγονός αυτό παρατηρείται και επιβεβαιώνεται σε εργαζόμενους που δουλεύουν κατά βάση στο σπίτι ή απομακρυσμένα, και επιβεβαιώθηκε πρόσφατα και από τα δεδομένα του πειράματος απομακρυσμένης εργασίας στο οποίο εξαναγκάστηκαν πολλές εταιρείες να προβούν λόγω των δεδομένων της πρόσφατης πανδημίας κορονοϊού. Πιο συγκεκριμένα, με το ξέσπασμα του Covid-19, πολλοί εργαζόμενοι που μέχρι τώρα δούλευαν σε φυσικό εργασιακό χώρο κλήθηκαν τώρα να εργαστούν απομακρυσμένα. Στους εν λόγω εργαζομένους, παρατηρήθηκε αύξηση της τάξεως των 2-3 ωρών στο καθημερινό ωράριο εργασίας.



Πηγή: Bloomberg

## Συμπεράσματα

- Η απομακρυσμένη εργασία δημιουργεί την ανάγκη για μεγαλύτερη προσοχή και **έμφαση στη δημιουργία συνδέσεων και σύμπνοιας**, καθώς οι χώροι εργασίας γίνονται εικονικοί και γεμάτοι με πιο «περιστασιακούς» συνεργάτες / εργαζόμενους, και άρα είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας κοινής και δυνατής εργασιακής κουλτούρας που διασυνδέει τους εργαζόμενους σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Ταυτόχρονα, η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί και θέσπιση ορίων τόσο από τη μεριά του εργαζομένου όσο και από τη μεριά του εργοδότη, ώστε να πετυχαίνει τη θεμιτή αύξηση της παραγωγικότητας, σεβόμενη όμως παράλληλα την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

**Μέλλοντος**

# Ο Οργανισμός του Μέλλοντος | ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά



Ο οργανισμός του Μέλλοντος είναι ο οργανισμός που **συνδυάζει την τεχνολογία με την ευελιξία και προσαρμοστικότητα** και επαναπροσδιορίζει τη **φύση της εργασίας** προκειμένου να **μεγιστοποιεί την απόδοσή του και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα** εντός του ευρύτερου επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Βάζει στο επίκεντρο των εργασιών του τον **άνθρωπο** και λειτουργεί θέτοντας ως στόχο την παραγωγή αξίας.

## Βασικά χαρακτηριστικά / δυνατότητες ενός Οργανισμού του Μέλλοντος



### 1. Ψηφιακά Ενεργοποιημένος (Digitally Enabled)

Πληροφοριακά συστήματα, μηχανήματα και εργαλεία, εργαζόμενοι, προϊόντα και υλικά, διασυνδέονται και επικοινωνούν αμφίδρομα συλλέγοντας και ανταλλάσσοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο. Έτσι, ο Οργανισμός του Μέλλοντος προβαίνει σε:

- Αξιολόγηση ευκαιριών για χρήση νέων εξελιγμένων γνωστικών τεχνολογιών και συστημάτων cloud ώστε και οι εσωτερικές αλλά και οι εξωτερικές διαδικασίες του οργανισμού να διευκολύνονται όπου αυτό είναι εφικτό.
- Βελτιστοποιημένη συνεργασία, διευκολυνόμενη μέσω νέων τεχνολογιών, μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ομάδων.



### 2. Ευέλικτος και Προσαρμοστικός (Adaptable)

Ευελιξία και προσαρμοστικότητα αποτελούν τη βάση λειτουργίας του Οργανισμού του Μέλλοντος, καθώς προκειμένου να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα της τεχνολογίας, προϋποθέτει και μια ευρύτερη αλλαγή στη δομή και στον τρόπο λειτουργίας του. Έτσι, ο Οργανισμός του Μέλλοντος:

- καταργεί τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές και βασίζεται σε ευέλικτα και ενδυναμωμένα δίκτυα ομάδας και μορφές διακυβέρνησης
- καθοδηγείται από το σκοπό και έχει πελατοκεντρική προσέγγιση
- καθοδηγείται από ευέλικτους ηγέτες οι οποίοι υπάρχουν ανεξάρτητα από ιεραρχικές κλίμακες



### 3. Ανθρωποκεντρικός (Human-centered)

Ο Οργανισμός του Μέλλοντος αναγνωρίζει ότι δράσεις και ο τρόπος λειτουργίας του πρέπει να είναι ανθρώπινος και να εξυπηρετεί τις ανάγκες του νέου εργατικού δυναμικού. Χαρακτηριστικά του λοιπόν αποτελούν:

- η δυνατότητα προληπτικής αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων μέσω του επανασχεδιασμού της εργασίας και την απομάκρυνση από εργασίες ρουτίνας προς στόχους που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία αξίας
- η διαμόρφωση Προγραμμάτων Διαχείρισης Ταλάντων που είναι επικεντρωμένα στον άνθρωπο
- η έμφαση στη συνεχή εκμάθηση και εξέλιξη των εργαζομένων



Ο επανασχεδιασμός της εργασίας ξεκινά με την **εκμετάλλευση των γνωσιακών (cognitive) εργαλείων** για την επαύξηση της εργασίας. Συνεπώς, ο Οργανισμός του Μέλλοντος εξετάζει και υιοθετεί τις διαθέσιμες τεχνολογίες για να δημιουργήσει αξία.

## Insights

Η επιχειρηματική ευφυΐα ενισχύεται από την εξαγωγή συμπερασμάτων σε πραγματικό χρόνο, μέσα από τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων μοτίβων και την ανάλυση δεδομένων από πολλές πηγές.  
*Παράδειγμα:* Προγνωστική Ανάλυση Δεδομένων (Predictive Analytics)



Ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων για τη βαθιά κατανόηση πολύπλοκων θεμάτων / τάσεων (insights)

Αξιοποίηση των συμπερασμάτων από την ανάλυση δεδομένων για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων



## Γνωσιακά Εργαλεία

## Automation

Χρησιμοποιούνται μηχανισμοί που αντιγράφουν και αναπαράγουν ανθρώπινες ενέργειες με σκοπό την αυτοματοποίηση της επεξεργασίας συναλλαγών (transactions)

*Παράδειγμα:* Ρομπωτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (RPA)



Αυτοματοποίηση υψηλού όγκου εργασίας και αύξηση της παραγωγικότητας

Οι επιχειρήσεις αποκτούν μέσω RPA έναν «Ψηφιακό» εργαζόμενο και έτσι δημιουργείται μια νέα σχέση εργασίας και τεχνολογίας

## Engagement

Χρήση έξυπνων συσκευών και avatars για την ευφύεστερη και ταχύτερη μαζική εξατομίκευση στις ανάγκες πελατών αλλά και του προσωπικού, αλλά και για τη βελτίωση της εμπειρίας του τελικού χρήστη

*Παράδειγμα:* Amelia, Chatbot με τεχνητή νοημοσύνη



Παροχή εξατομικευμένης παροχής βοήθειας και επίλυσης προβλημάτων

Δημιουργία ξεχωριστών εμπειριών και «στιγμών που μετράνε» για τους εργαζομένους



# Ο Οργανισμός του Μέλλοντος είναι ... | 1. ψηφιακά ενεργοποιημένος



Τα γνωσιακά τεχνολογικά εργαλεία που αποτελούν τη βάση για καταστεί ένας οργανισμός ψηφιακά ενεργοποιημένος, οδηγούν σε μια σειρά από **πλεονεκτήματα**.



**Μετασχημα-  
τιστική Αλλαγή**

Δυνατότητα βελτιστοποίησης κύριων λειτουργιών μέσω αυτοματοποίησης των διαδικασιών.



**Ανταγωνιστικά  
Πλεονεκτήματα**

Οι νέες τεχνολογίες προσθέτουν αξία και δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς που τις υιοθετούν π.χ. επιτυγχάνοντας υψηλότερη αποδοτικότητα.



**Προσαρμο-  
στικότητα**

Γρήγορη προσαρμογή στις διαταράξεις και τα νέα δεδομένα χωρίς να αναλώνεται χρόνος.



**Νέες  
Ικανότητες**

Οι υπεύθυνοι των διαδικασιών μετατρέπονται σε υπεύθυνοι «μετασχηματισμού» διαδικασιών καθώς επιδιώκεται η συνεχής αυτοματοποίηση / βελτιστοποίηση.



**Αποδοτικότητα  
και Ποιότητα**

Υψηλός βαθμός ακρίβειας και απόδοσης.



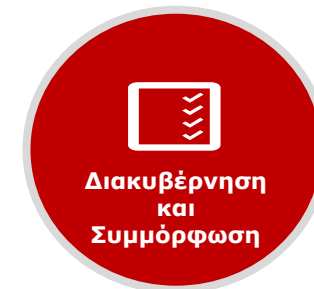
**Επεκτασιμότητα  
και Εξειδίκευση**

Υψηλό περιθώριο ανάπτυξης νέων ικανοτήτων και εξειδίκευσης του προσωπικού.



**Έλεγχος πόρων**

Δυνατότητα εξοικονόμησης κόστους μέσα από τη βέλτιστη εκμετάλλευση εσωτερικών πόρων και αυξημένης δυνατότητας ελέγχων επί των διαδικασιών.



**Διακυβέρνηση  
και  
Συμμόρφωση**

Αυξημένες δυνατότητες ασφαλούς και ελεγχόμενης διαχείρισης δεδομένων καθώς και βελτιωμένη ποιότητα και συνοχή των δεδομένων.

## Ο Οργανισμός του Μέλλοντος είναι ... | 2. ευέλικτος και προσαρμοστικός



Το δεύτερο βασικό και στρατηγικό χαρακτηριστικό του Οργανισμού του Μέλλοντος είναι η προσαρμοστικότητα, καθώς οι Οργανισμοί του Μέλλοντος επενδύουν στις νέες τεχνολογίες και εξελίσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους αλλά και τους χώρους εργασίας τους, ενώ στον πυρήνα της λειτουργίας τους έχουν θέσει την προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Τα στατιστικά όμως δείχνουν ότι οι οργανισμοί του σήμερα, απέχουν από το ευέλικτο και προσαρμοστικό μοντέλο που απαιτείται για το Μέλλον της Εργασίας...



**87%**

των οργανισμών παγκοσμίως πιστεύουν ότι η ψηφιοποίηση θα διαταράξει τον κλάδο τους, **αλλά...**

**... μόνο το 6% αυτών** κρίνουν ότι είναι "agile" σήμερα



**... 70% κρίνουν ότι χρειάζονται** μία εντελώς νέα βάση ταλέντων

**... 87% κρίνουν ότι δεν έχουν** τους σωστούς ηγέτες

**... 92% κρίνουν ότι δεν είναι σωστά δομημένοι** για να λειτουργούν σε αυτό το νέο περιβάλλον

**50% είναι** στη διαδικασία επανα-προσδιορισμού του τρόπου εργασίας τους, αλλά...



**... μόνο 11%** των οργανισμών νιώθουν ότι θα καταφέρουν να γίνουν πραγματικά ευέλικτοι / προσαρμοστικοί

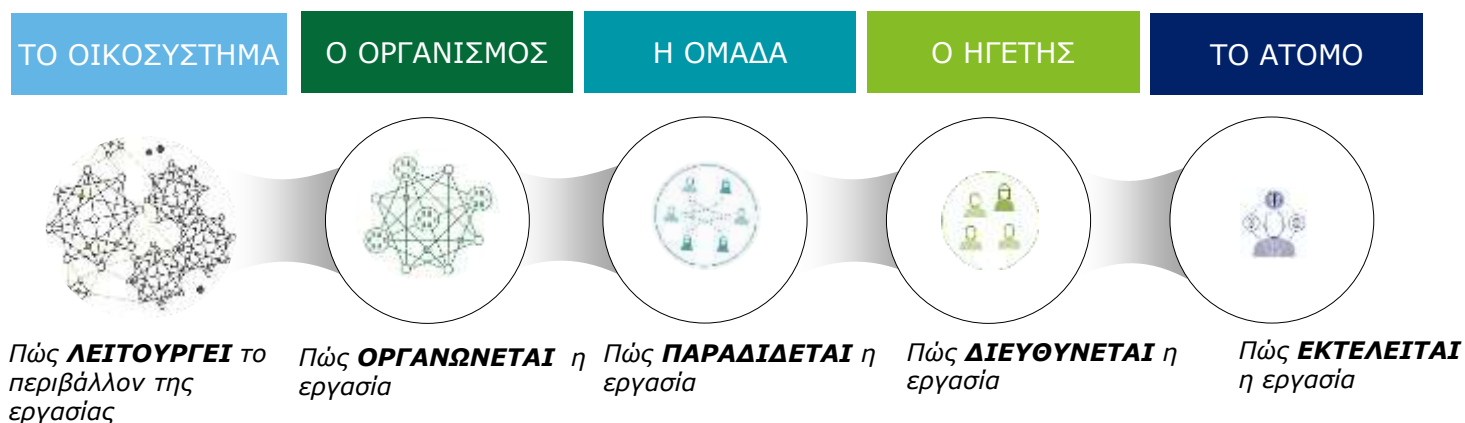


Το περιβάλλον αλλάζει ραγδαία και η προσαρμοστικότητα είναι επιβεβλημένη – π.χ. προβλέψεις αναφέρουν ότι μέσα στα επόμενα 15 χρόνια, το 75% των πιο επιτυχημένων οργανισμών της λίστας 500 S&P θα έχουν εκτοπιστεί από νεοεισερχόμενες εταιρείες



Η λύση για να μετασχηματιστούν οι οργανισμοί βάσει του προτύπου του Adaptable Organization δεν έγκειται απλά σε μια ακόμα αναδιοργάνωση, αλλά προχωράει βαθύτερα προς τη δημιουργία μίας κουλτούρας ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας που επηρεάζει βαθιά το πως η εργασία οργανώνεται, παραδίδεται, διευθύνεται και εκτελείται. Ο σκοπός τέτοιων οργανισμών είναι να χρησιμοποιούν αυτά τα επίπεδα αλλαγής ώστε να βρίσκονται σε διαρκή ετοιμότητα για να ανταποκριθούν σε μεταβολές των απαιτήσεων των πελατών τους, του περιβάλλοντος και της αγοράς, σήμερα αλλά και στο μέλλον.

Παγκόσμια έρευνα της Deloitte δείχνει ότι οι οργανισμοί ενισχύουν την κουλτούρα καινοτομίας τους αν λειτουργούν μέσα από ένα προσαρμοστικό οικοσύστημα με καλά ορισμένο πελατοκεντρικό σκοπό, ευέλικτο οργανωτικό σχεδιασμό, συνδεδεμένες και αυτοδύναμες ομάδες, μία νέα γενιά ευπροσάρμοστων ηγετών και τέλος εργαζομένους που ενδυναμώνονται μέσα από ευέλικτα προγράμματα διαχείρισης ταλέντων.



# Ο Οργανισμός του Μέλλοντος είναι ... | 2. ευέλικτος και προσαρμοστικός



Οι παλιές μορφές οργανωτικής δομής δεν εξυπηρετούν τα νέα δεδομένα που έχουν διαταράξει την Εργασία. Με την πάροδο του χρόνου και την έλευση των νέων τεχνολογιών, οι οργανισμοί σταδιακά συνειδητοποιούν ότι προκειμένου να ανταποκριθούν στις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις πρέπει να αναδιαμορφώσουν την εταιρική τους **δομή**, αλλά και το ρόλο του **ηγέτη**.

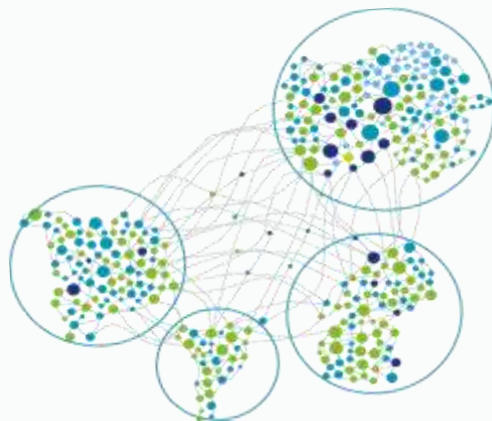
## Τα παραδοσιακά «Ιεραρχικά» κουτάκια δεν είναι πλέον αποτελεσματικά διότι...

- Δεν επιτρέπουν την ευελιξία που απαιτεί ένας διαρκώς μεταβαλλόμενος οργανισμός
- Δεν αποτυπώνουν τα άτυπα δίκτυα συνεργασίας και επικοινωνίας
- Δεν λαμβάνουν υπόψη το ευρύτερο εξωτερικό οικοσύστημα



## ...οι ευέλικτοι δομημένοι Οργανισμοί του Μέλλοντος θέτουν ως προτεραιότητα...

- ✓ Άτυπες σχέσεις και δίκτυα διάδρασης
- ✓ Εγγύτητα προς τον πελάτη
- ✓ Ομαδικότητα πάνω από Ιεραρχία
- ✓ Ευελιξία και σταδιακές μικρές αλλαγές αντί για Big Bang



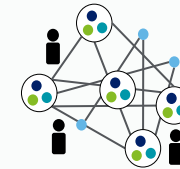
Ο **ρόλος των ηγετών** στους «Οργανισμούς του Μέλλοντος» απομακρύνεται από το παραδοσιακό, ιεραρχικό μοτίβο διοίκησης. Η ηγεσία σε Οργανισμούς του Μέλλοντος έχουν μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως αναλύονται παρακάτω...



**Υπάρχει σε κάθε επίπεδο**

Η ηγεσία έχει διατμηματική παρουσία και βρίσκεται σε κάθε πλαίσιο του οργανισμού.

Αυτό οδηγεί σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που είναι κατά βάση «ευκίνητη» (agile) και παρέχει αυτοδυναμία στις ομάδες



**Δρα ως ενορχηστρωτής για το σύνολο της ομάδας**

Καθοδηγεί αντλώντας την εξουσία όχι λόγω θέσης ή απόλυτης εμπειρίας, αλλά κυρίως συνενώνοντας τα άτομα γύρω από έναν κοινό σκοπό, κάτι που οδηγεί σε διατμηματική συνεργασία και ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων



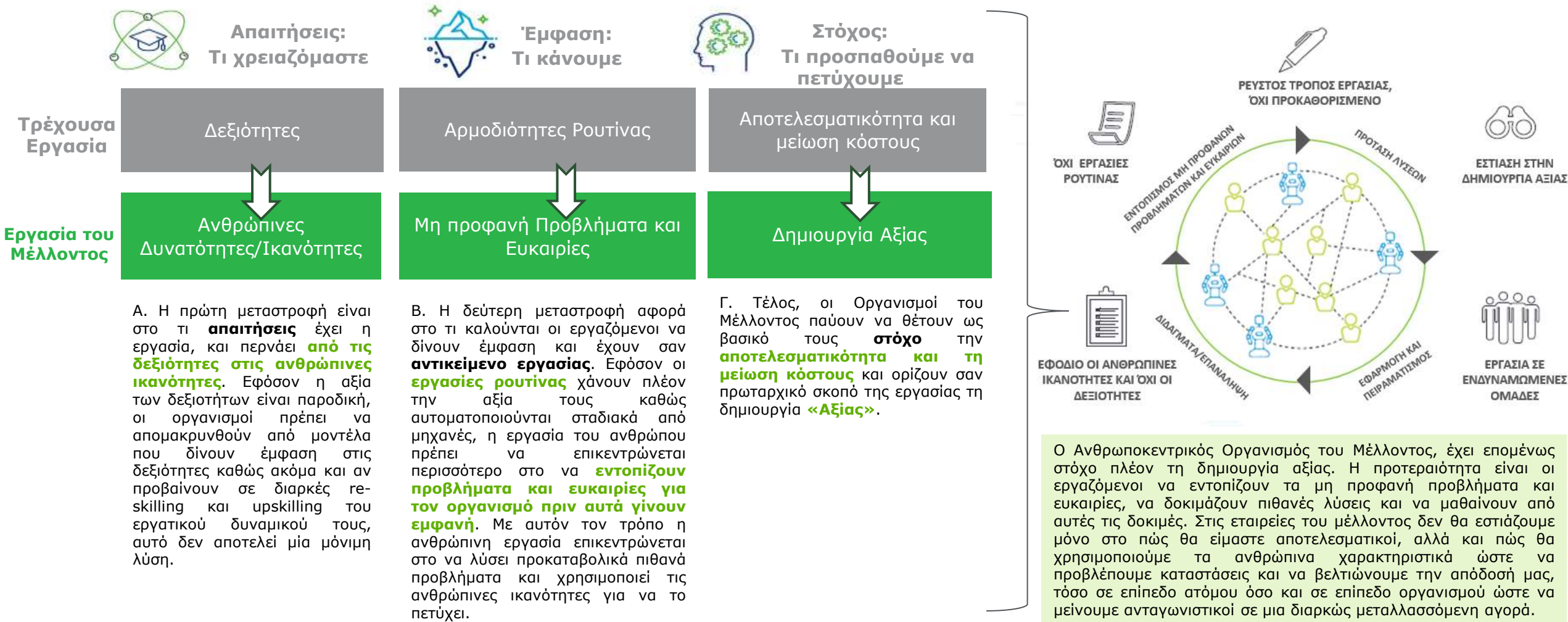
**Αγκαλιάζει τις αδυναμίες και τα «τρωτά σημεία»**

Χτίζει ένα χώρο εργασίας που διαπνέεται από ασφάλεια και διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και τρόπων λειτουργίας, κάτι που είναι απαραίτητο για μια κουλτούρα καινοτομίας, που προϋποθέτει την ανάληψη ρίσκου και εκμάθηση και μέσω της αποτυχίας

# Ο Οργανισμός του Μέλλοντος είναι ... | 3. ανθρωποκεντρικός



Τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης οργανισμών δεν αποδίδουν στα νέα δεδομένα, κι έτσι ο Οργανισμός του Μέλλοντος αναγκάζεται να κάνει 3 «μεταστροφές», επαναπροσδιορίζοντας τον πυρήνα και τη φύση της εργασίας γύρω από τον άνθρωπο:





## Ο Οργανισμός του Μέλλοντος είναι ... | 3. ανθρωποκεντρικός

Ο Οργανισμός του Μέλλοντος αντιλαμβάνεται ότι για να είναι εργοδότης επιλογής και προκειμένου να εξασφαλίζει τη δέσμευση και διακράτηση του προσωπικού του, πρέπει να αντιλαμβάνεται τις αξίες τους και να τους συνενώνει γύρω από έναν κοινό σκοπό και αποστολή. Τα παραπάνω είναι ιδιαίτερα σημαντικά σημεία για τη διακράτηση εργαζομένων της γενιάς των Millennials.

**Ποσοστό Millennials που θα ξεκινήσει/εμβαθύνει ή θα σταματήσει τη σχέση με μια επιχείρηση, βάσει των παρακάτω αιτιολογιών**



42%

Διαθέτει προϊόντα / υπηρεσίες που επηρεάζουν θετικά το περιβάλλον / την κοινωνία

38%

Διαθέτει προϊόντα / υπηρεσίες που επηρεάζουν αρνητικά το περιβάλλον / την κοινωνία

● Ξεκινάει / Εμβαθύνει μια σχέση

● Σταματάει μια σχέση

36%

37%

23%

17%

21%

29%

17%

28%

Ηθική συμπεριφορά της εταιρείας

Ποικιλομορφία (Diversity) μεταξύ της ηγετικής ομάδας

Η συμπεριφορά ή τα σχόλια ενός ηγέτη της εταιρείας

Η θέση της εταιρείας σε πολιτικά θέματα

Λόγοι αλλαγής σχέσης με εταιρεία

Φαίνεται ότι το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο, η ηθική και η ποικιλομορφία εργασιακού περιβάλλοντος είναι οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους το εναλλακτικό εργατικό δυναμικό αλλάζει τη σχέση τους με τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι οργανισμοί του Μέλλοντος πρέπει να κινηθούν με βάση αυτά τα δεδομένα προκειμένου να χτίσουν μια πιο ανθρωποκεντρική εταιρική κουλτούρα η οποία βασίζεται στην:



Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον ποικιλόμορφο και δεκτικό στη διαφορετικότητα, και μπορούν να αισθάνονται άνετα να είναι οι εαυτοί τους, αξιοποιώντας τις μοναδικές δυνάμεις τους και μοιράζοντας τις προοπτικές τους.



Επιλέγουν πού και πότε γίνεται η δουλειά τους και έχοντας ευελιξία να ισορροπούν και τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής τους συνδυάζοντας τες με την εργασία τους



Αισθάνονται ότι η εργασία τους δημιουργεί αντίκτυπο και ταυτόχρονα προσφέρει στην κοινωνία ή στο περιβάλλον εξυπηρετώντας ένα σκοπό.

# Ο Οργανισμός του Μέλλοντος είναι ... | 3. ανθρωποκεντρικός



Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων του Οργανισμού του Μέλλοντος καλείται να τοποθετήσει τον άνθρωπο στο επίκεντρο των **Προγραμμάτων Διαχείρισης ταλέντων** που δημιουργεί, προκειμένου να ενισχύσει την αφοσίωσή του και τα κίνητρα του.

|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                        |
| Ορισμός εργασίας                                                                                                                                                                                                                                            | Πρόσληψη                                                                                                                                                                                                             | Onboarding                                                                                                                                                                             | Διαχείριση απόδοσης                                                                                                                                                                                                  | Αμοιβές / Επιβράβευση                                                                                                                                                                                                      | Εκμάθηση                                                                                                                                                                                                        | Σταδιοδρομία                                                                                                                           |
| Η περιγραφή της θέσης εργασίας μετατοπίζεται για να διευρύνει τους ρόλους, όχι για να τους περιορίσει σε ένα σύνολο δεξιοτήτων, ικανοτήτων ή δυνατοτήτων. Οι εργαζόμενοι παίζουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση και οριοθέτηση των ευθυνών και καθηκόντων τους. | Ο κοινός σκοπός και η εναρμόνιση με την εταιρική κουλτούρα αποτελούν πιο σημαντικά κριτήρια από το τεχνικό υπόβαθρο. Η ποικιλομορφία της σκέψης και της εμπειρίας αποτελεί βασικό μέλημα της στρατηγικής προσλήψεων. | Εστίαση στον σκοπό, την κουλτούρα και τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Ταχεία εναλλαγή εργασιών για να κατανοήσει ο νέος συνάδελφος τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. | Απόδοση της ομάδας, αξιολογήσεις σε επίπεδο συναδέλφων, και συνεχόμενη συζήτηση ανατροφοδότησης σταδιοδρομίας αντικαθιστούν τις συμβατικές ετήσιες αξιολογήσεις προσωπικού που βασίζονται σε προηγούμενες επιδόσεις. | Αναδιαμορφώνεται και το σύστημα αμοιβών ώστε να λαμβάνει υπόψη τη συλλογική απόδοση. Οι αποφάσεις αναπροσαρμογής μισθών λαμβάνονται, έχοντας περισσότερες πληροφορίες από ισότιμους και λιγότερες από ιεραρχικά ανώτερους. | Η μάθηση είναι συνεχόμενη, ενσωματώνεται στην καθημερινή εργασία και είναι εξατομικευμένη σε περιεχόμενο, διάρκεια και προγραμματισμό. Η ευθύνη για ανάπτυξη και συνεχή εκμάθηση μετατοπίζεται στον εργαζόμενο. | Λιγότερη έμφαση στην «αναρρίχηση» στην ιεραρχία και μεγαλύτερη έμφαση στην ρευστή αναδιάρθρωση και «οριζόντιο» μονοπάτι σταδιοδρομιών. |

Τα προγράμματα διαχείρισης ταλέντων πρέπει να μετατοπίζονται από στατικό, γραφειοκρατικό και ενιαίο πρόγραμμα σε **ευέλικτες δυνατότητες ταλέντων (capabilities)**.

# Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας



# Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας | Σύνοψη επιμέρους προκλήσεων

Συνοψίζοντας τις διαταράξεις που λαμβάνουν χώρα στις διαστάσεις της εργασιακής πραγματικότητας, παρατηρούμε ορισμένες επιμέρους προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι φορείς. Αυτές έχουν να κάνουν είτε με την τεχνολογία, είτε με τον εργαζόμενο.

## Τεχνολογία



### Η Τεχνολογία είναι Παντού

Υπάρχουν 2.6 δισ. Smartphones στον κόσμο



### Τσουνάμι από Δεδομένα

Το σύνολο των δεδομένων που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στον κόσμο είναι εννιά φορές μεγαλύτερο από αυτό πριν από 2 χρόνια



### Τεχνητή Νοημοσύνη και Ρομποτική είναι πια προσβάσιμες

Ένα ρομπότ που κόστιζε \$500.000 το 2008 κοστίζει \$22.000 σήμερα



### Επαγγέλματα με ρίσκο Αυτοματοποίησης

Το 35% των θέσεων εργασίας στο Ηνωμένο Βασίλειο, 47% στις ΗΠΑ, και το 77% στην Κίνα θα αυτοματοποιηθεί στο μέλλον.



### Ανεπαρκή νομοθετικά πλαίσια αναφορικά με τις νέες δυνατότητες που παρέχονται από την τεχνολογία

Απομακρυσμένη εργασία, crowdsourcing και ηθική χρήση της τεχνολογίας απαιτούν ένα καλά εδραιωμένο νομοθετικό πλαίσιο.

## Εργαζόμενοι



### Συνύπαρξη Διαφορετικών Κουλтурών & Γενεών

Το 50% του εργατικού δυναμικού αυτή τη στιγμή είναι millennials, η μέση διάρκεια καριέρας είναι 50 έτη ενώ οι άνθρωποι εργάζονται και μετά τη συνταξιοδότηση



### Μείωση προσδόκιμου ζωής δεξιοτήτων

Ο χρόνος «ζωής» των δεξιοτήτων έχει μειωθεί στα 2,5-5 χρόνια, ενώ αρχικά ήταν στα 20 χρόνια.



### Νέες Σχέσεις και Δυνατότητες Εργασίας

Στις ΗΠΑ, 60% των εργοδοτών σχεδιάζουν να προσλάβουν ανεξάρτητους επαγγελματίες παρά εργαζόμενους πλήρους ωραρίου μέχρι το 2020.



### Νέες Ανάγκες και κίνητρα για το εναλλακτικό Εργατικό Δυναμικό

Το εργατικό δυναμικό έχει πλέον πιο «ανθρώπινα», παρά οικονομικά κίνητρα εργασίας και δίνει έμφαση στον κοινωνικό σκοπό και την κοινή αποστολή



### Δείκτες Ανεργίας, Έλλειψη Τεχνικών Προσόντων και Brain Drain

~800.000 άνεργοι στην Ελλάδα ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν επαγγελματίες με τεχνικά προσόντα  
18.000 γιατροί έχουν φύγει από τη χώρα

# Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας | Μια κοινή πολιτική

Προκειμένου να περάσουμε επιτυχώς σ' αυτό το «Μέλλον της Εργασίας» και να ξεπεράσουμε προκλήσεις όπως τις προαναφερθείσες, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς πρέπει να μετασχηματιστούν με κοινό σκοπό.



## Ο ρόλος του Ατόμου

1. **Δια βίου Εκμάθηση** και διαρκής ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και εξέλιξη των υπαρχόντων.
2. Καλλιέργεια των **βαθύτερων ανθρώπινων ικανοτήτων**, καθώς αυτές θα διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα κάθε ατόμου σε ένα διαρκώς μεταλλασσόμενο επαγγελματικό περιβάλλον.
3. Διαμόρφωση εξατομικευμένης επαγγελματικής πορείας. Κινητώντας το **πάθος** του, ο καθένας είναι σε θέση να προσθέτει περισσότερη αξία στην εργασία του.



## Ο ρόλος των Επιχειρήσεων

1. **Επανασχεδιασμός Εργασίας** βάσει των νέων αναγκών που προκύπτουν από την τεχνολογία.
2. **Reskilling & Upskilling** για τις δεξιότητες αλλά περισσότερη έμφαση στην καλλιέργεια των «**ανθρώπινων ικανοτήτων**» των εργαζομένων που μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό.
3. Λειτουργία υπό **νέα μοντέλα οργανωτικής δομής**, που υποστηρίζουν το «Μέλλον της Εργασίας».



## Ο ρόλος της Πολιτείας

1. Επαναπροσδιορισμός του **Εκπαιδευτικού Συστήματος** και σχεδιασμός προγραμμάτων **Δια βίου Μάθησης** με στόχο την καλλιέργεια των ανθρώπινων ικανοτήτων.
2. **Ανάπτυξη Νομοθετικού πλαισίου** γύρω από τις νέες μορφές εργασίας και την ευελιξία που προστάζει το Μέλλον της Εργασίας.
3. **Καταπολέμηση του Brain Drain** με πρωτοβουλίες που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη κινήτρων για τον επαναπατρισμό νέων από το εξωτερικό.

# Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας | Ο ρόλος του ατόμου

Από την πλευρά των ατόμων, χρειάζεται να προσεγγίζουν οξυδερκώς και σε μακροπρόθεσμη βάση την εκπαίδευσή τους, ώστε να είναι επαρκώς εξοπλισμένα με τα απαραίτητα εφόδια για επιτυχία στο μέλλον της εργασίας.



## Ο ρόλος του Ατόμου

1. **Δια βίου Εκμάθηση** και διαρκής ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και εξέλιξη των υπαρχόντων.
2. Καλλιέργεια των **βαθύτερων ανθρωπίνων ικανοτήτων**, καθώς αυτές θα διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα κάθε ατόμου σε ένα διαρκώς μεταλλασσόμενο επαγγελματικό περιβάλλον.
3. Διαμόρφωση εξατομικευμένης επαγγελματικής πορείας. Κυνηγώντας το **πάθος** του, ο καθένας είναι σε θέση να προσθέτει περισσότερη αξία στην εργασία του.

Σε έρευνα της Deloitte όπου οι νέοι ερωτήθηκαν ποιον θεωρούν υπεύθυνο για την εκπαίδευσή τους, **1 στους 3 (33%)** απάντησε ότι υπεύθυνα είναι τα ίδια τα άτομα. Αυτή η στάση δείχνει ότι το νέο εργατικό δυναμικό αναλαμβάνει το ίδιο την ευθύνη για τη προετοιμασία του για το Μέλλον της Εργασίας



**1** Καθώς η ταχεία αλλαγή της τεχνολογίας και της αγοράς εργασίας συρρικνώνει την ωφέλιμη διάρκεια ζωής κάθε δεδομένου συνόλου δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι το νέο μοντέλο διασύνδεσης της εργασίας και της εκπαίδευσης αφορά πλέον μια διαρκή επανάληψη και εναλλαγή κατά την πορεία της ζωής του ατόμου. Έτσι, το μοντέλο της δια βίου μάθησης γίνεται πιο επιτακτικό από ποτέ.

**2** Οι ακαδημαϊκές γνώσεις και οι τεχνικές δεξιότητες που αποκτούν οι άνθρωποι στο σχολείο και στο πανεπιστήμιο τους παρέχουν ένα μόνο μέρος των δεξιοτήτων που θα είναι απαραίτητες για τη σταδιοδρομία τους. Αντί να επικεντρωθούν απλώς στις σύγχρονες ψηφιακές δεξιότητες, οι εργαζόμενοι του μέλλοντος οφείλουν να αποκτήσουν ένα πιο ισορροπημένο σύνολο ταλέντων, καλλιεργώντας πρωτίστως γνωσιακές και κοινωνικές ικανότητες, καθώς αυτές θα τους βοηθήσουν να μείνουν ανταγωνιστικοί σε σχέση με τις τεχνολογίες που αντικαθιστούν μέρος της ανθρωπίνης εργασίας και να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις.

**3** Οι άνθρωποι οφείλουν να αναλάβουν την πρωτοβουλία να διαμορφώσουν τη δική τους προσωπική σταδιοδρομία. Το μεγαλύτερο εμπόδιο στη διαμόρφωση μίας νέας καριέρας συνήθως είναι ο εφησυχασμός. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μια ευλόγως αρνητική αντίδραση στην αυξανόμενη πίεση για υψηλή απόδοση που ήδη αρχίζει να συνοδεύει τη μετάβαση στις νέες μορφές εργασίας. Σε οποιαδήποτε νέα μετάβαση, οι άνθρωποι έχουν την τάση να βιώνουν το φόβο και το στρες, ωστόσο το κλειδί είναι πλέον η διαμόρφωση εξατομικευμένης επαγγελματικής πορείας, η οποία θα έχει ως γνώμονα την αναζήτηση του πάθους και των ενδιαφερόντων του κάθε ατόμου.

# Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας | Ο ρόλος των Επιχειρήσεων

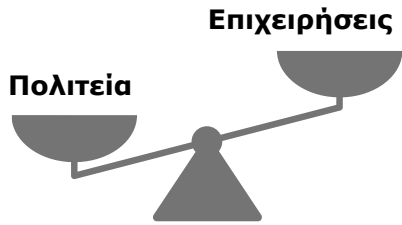
Οι επιχειρήσεις έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό και ενεργό ρόλο στην υποστήριξη του εργατικού δυναμικού τους, προωθώντας την κατάρτισή του σε νέες δεξιότητες και ικανότητες, και υποστηρίζοντας την αλλαγή ως προς την οργάνωση και τη φύση της εργασίας.



## Ο ρόλος των Επιχειρήσεων

1. **Επανασχεδιασμός Εργασίας** βάσει των νέων αναγκών που προκύπτουν από την τεχνολογία.
2. **Reskilling & Upskilling** για τις δεξιότητες αλλά περισσότερη έμφαση στην καλλιέργεια των **«ανθρώπινων ικανοτήτων»** των εργαζομένων που μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό.
3. Λειτουργία υπό **νέα μοντέλα οργανωτικής δομής**, που υποστηρίζουν το «Μέλλον της Εργασίας».

Έρευνες δείχνουν ότι οι άνθρωποι παγκοσμίως δηλώνουν ότι έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στο ρόλο των επιχειρήσεων παρά στο ρόλο της Πολιτείας ώστε να τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και την ανάγκη επανεκπαίδευσης στο πλαίσιο του Μέλλοντος της Εργασίας. Από αυτό προκύπτει ότι η συμβολή των επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικότερα έως ότου λιγότερα ψηφιακά ώριμες κρατικές δομές μπορέσουν να ακολουθήσουν και να συμβαδίσουν με τους ταχύτερους ρυθμούς εξέλιξης της τεχνολογίας.



1. Για να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά την τεχνολογία, οι Οργανισμοί θα χρειαστεί να επανασχεδιάσουν την ίδια την εργασία, αφήνοντας πίσω την κοινότυπη λογική της βελτιστοποίησης / αυτοματοποίησης των διαδικασιών και εστιάζοντας σε τρόπους αποδοτικής αξιοποίησης της συνεργασίας μηχανών-ανθρώπων, αντλώντας τα καλύτερα πλεονεκτήματα και από τους δύο. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν όχι μόνο στην αυτοματοποίηση, αλλά και στο να εντοπίσουν τους νέους τομείς στους οποίους η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να αυξήσει τις επιδόσεις των εργαζομένων προσφέροντας δημιουργική και προστιθέμενη αξία αλλά και στο μέγιστο βαθμό αξιοποίηση των ταλέντων του κάθε ανθρώπου.
2. Όλοι οι Οργανισμοί που «αγκαλιάζουν» και καλλιεργούν διαρκώς τις ανθρώπινες ικανότητες στο εργατικό δυναμικό τους θα έχουν πιθανότατα ένα στρατηγικό πλεονέκτημα, καθώς οι άνθρωποι τους θα έχουν τη νοοτροπία και τη διάθεση για συνεχή μάθηση, που κρίνεται απαραίτητη σε ένα περιβάλλον με συνεχείς διαταράξεις. Οι ανθρώπινες ικανότητες βοηθούν τις επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία με πολλούς τρόπους. Η παραδοσιακή ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να είναι πολύ αργή και δαπανηρή για την αντιμετώπιση των αναγκών μίας κατακερματισμένης αγοράς. Καλλιεργώντας ικανότητες που ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να εξερευνήσουν και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες μόνοι τους ή με ελάχιστη εκπαίδευση που τους παρέχει ο εργοδότης, μπορεί να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να προσαρμόσει το εργατικό δυναμικό του πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ευθυγράμμιση στις ανάγκες της αγοράς.
3. Οι Οργανισμοί συνεχώς εξελίσσονται από την παραδοσιακή ιεραρχία σε νέα μοντέλα, με δίκτυα ομάδων που εκτείνονται πολύ πέρα από τα όρια οποιουδήποτε μεμονωμένου οργανισμού. Οι ιεραρχικές δομές είναι κατάλληλες για εργασίες ρουτίνας, αλλά καθώς η έμφαση μετατοπίζεται στην πιο δημιουργική εργασία από μικρές και ποικίλες ομάδες εργασίας που συνδέονται μεταξύ τους με νέους τρόπους, οι πιο ευέλικτες δομές δικτύων αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.

# Αντιμετωπίζοντας τις Προκλήσεις του Μέλλοντος της Εργασίας | Ο ρόλος της Πολιτείας

Η Πολιτεία από την πλευρά της καλείται να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο θα ενισχύει και θα εξασφαλίζει την επιτυχή προετοιμασία του εργατικού δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης, ενώ ταυτόχρονα θα προβλέπει νομοθετικά την μετεξέλιξη των οργανισμών με επιτυχία στην πραγματικότητα του Μέλλοντος της Εργασίας.



## Ο ρόλος της Πολιτείας

1. Επαναπροσδιορισμός του **Εκπαιδευτικού Συστήματος** και σχεδιασμός προγραμμάτων **Δια βίου Μάθησης** με στόχο την καλλιέργεια των ανθρωπίνων ικανοτήτων.
2. **Ανάπτυξη Νομοθετικού πλαισίου** γύρω από τις νέες μορφές εργασίας και την ευελιξία που προστάζει το Μέλλον της Εργασίας.
3. **Καταπολέμηση του Brain Drain** με πρωτοβουλίες που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη κινήτρων για τον επαναπατρισμό νέων από το εξωτερικό.

1

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις για να επανεξετάσουν την εκπαίδευση, για να αξιοποιήσουν τις δημιουργικές ικανότητες των μαθητών και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο που θα βοηθήσει όλους να αναπτύξουν το ταλέντο τους. Ο σύντομος χρόνος ζωής των δεξιοτήτων και το ταχέως εξελισσόμενο τοπίο της τεχνολογικής εργασίας εντείνουν την αναγκαιότητα για νέα μοντέλα που υποστηρίζουν τη συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση. Το εκπαιδευτικό σύστημα με τον τρόπο που είναι δομημένο δημιουργεί ατροφία στις «ανθρώπινες ικανότητες» που θα έπρεπε να καλλιεργεί, ακριβώς επειδή η γνώση παρέχεται κατακερματισμένη και δεν δίνει χώρο στη δημιουργικότητα, την κριτική και συνδυαστική σκέψη και την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη των νέων. Χρειάζεται επομένως επανασχεδιασμός όλου του εκπαιδευτικού συστήματος προκειμένου να εξοπλίζονται οι νέοι με τα απαραίτητα εφόδια για το μέλλον.

2

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας είναι οι αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και παρέχεται η εργασία, λόγω των νέων τεχνολογιών και των νέων δυνατοτήτων, που δημιουργούν για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους. Σε αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνεται για παράδειγμα η νομοθετική κατοχύρωση της τηλεργασίας, δηλαδή η μορφή εργασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αντικαθιστούν την μεταφορά τους σε ένα κεντρικό τόπο εργασίας από τη δυνατότητα εργασίας οπουδήποτε, κάνοντας χρήση των σύγχρονων μέσων τηλεπικοινωνιών.

Η τηλεργασία μπορεί να επιφέρει σημαντικά, αμοιβαία, οφέλη στις επιχειρήσεις και στους εργαζόμενους. Ωστόσο, υπάρχουν επιμέρους προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας και ακαμψίας του ισχύοντος εργατικού και φορολογικού δικαίου. Για παράδειγμα, ενώ οι εργοδότες είναι υπεύθυνοι για την κάλυψη του κόστους που προκαλείται από την παροχή της τηλεργασίας και ειδικότερα των τηλεπικοινωνιών, οι αυστηροί περιορισμοί που διέπουν τις μη μισθολογικές παροχές, βάσει του Ν.4173/2012 δεν διευκολύνουν την επιχείρηση να καλύψει το κόστος, χωρίς να κληθεί ο εργαζόμενος να καταβάλει επιπλέον φόρο για πληρωμές που ουσιαστικά ανήκουν στις παραγωγικές δαπάνες της επιχείρησης και συνεπώς θα έπρεπε να μην καταλογίζονται ως μη μισθολογικές παροχές (για το υπερβάλλον των €300 ετησίως ποσό). Αντίστοιχα, ενώ η μερική τηλεργασία δεν απαγορεύεται από το θεσμικό πλαίσιο, είναι δύσκολο να συνδυαστεί στην πράξη με κανονική εργασία σε ημερήσιο πρόγραμμα/βάση, καθώς υπάρχουν αντικρουόμενες ερμηνευτικές απόψεις κατά πόσο η επιχείρηση καλύπτεται σε περίπτωση ελέγχου από τις αρμόδιες αρχές.

Αντίστοιχη πολυπλοκότητα εμφανίζουν και θέματα αναφορικά με τη φορολογική και εργατική νομική κάλυψη των εναλλακτικών μορφών εργασίας. Καθίσταται λοιπόν απαραίτητο για τους Κυβερνητικούς φορείς να θεσπίσουν ξεκάθαρα διατάξεις που να προστατεύουν αλλά ταυτόχρονα να διευκολύνουν εργοδότες και εργαζομένους για την πλήρη αξιοποίηση των νέων εργασιακών δυνατοτήτων.

3

Ένα σημαντικότερο ζήτημα που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια είναι η «διαρροή» ανθρωπίνου κεφαλαίου στο εξωτερικό, είτε για εκπαίδευση που δε συνοδεύεται από επαναπατρισμό είτε για επαγγελματική αποκατάσταση. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, από 350,000 έως 400,000 Έλληνες, οι περισσότεροι εκ των οποίων 20-30 ετών, έχουν μεταναστεύσει το 2010 - 2018. Οι προεκτάσεις σε μακροοικονομικό επίπεδο είναι σημαντικές όπως η απώλεια φορολογικών εσόδων, απώλεια πιθανών μελλοντικών επιχειρηματιών, έλλειψη σημαντικών και ικανών εργαζόμενων, απώλεια καινοτόμων ιδεών αλλά και υπερβάλλουσα προσφορά σε κριτικής σημασίας εργασία. Η μαζική φυγή ικανών ατόμων μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε απώλεια εμπιστοσύνης στην εγχώρια οικονομία. Ενέργειες που μπορούν να αναληφθούν προκειμένου να αντιστραφεί η κατάσταση είναι η επένδυση σε προγράμματα που διασυνδέουν τους εκπαιδευτικούς φορείς με επιχειρήσεις που αναζητούν εργασία και γεφυρώνουν το κενό ανάμεσα στην παροχή και τη ζήτηση δεξιοτήτων και την αμεσότερη απορρόφηση αποφοίτων από την αγορά εργασίας.

**Καλά παραδείγματα**



# Καλά παραδείγματα από το εξωτερικό | Ένας Διεθνής Οργανισμός στο χώρο της Λιανικής Πώλησης μετασχηματίζεται προς ένας “Adaptable” οργανισμός

Αναδιοργάνωση και σχεδιασμός ενός «Adaptable» οργανισμού προκειμένου να επανασχεδιαστούν τα κέντρα πώλησης, ενώ στην δεύτερη φάση σχεδιάστηκε adaptable οργανωτική δομή και προφίλ νέων δεξιοτήτων τα οποία ταίριαζαν στη νέα πραγματικότητα.

## Η πρόκληση

Το σύνολο της επιχείρησης ήταν υπό αναδιοργάνωση: 43 κέντρα πώλησης και πάνω από 2.300 FTEs σε ολόκληρη την Κίνα, την Ευρώπη και τη Ρωσία. Τα κέντρα πώλησης της εν λόγω εταιρείας αποφασίστηκε να αλλάξουν προσέγγιση και από παραδοσιακά εμπορικά κέντρα να μετατραπούν σε νέους κοινωνικούς χώρους συνάντησης ώστε να μεταποτίσουν τις προτιμήσεις των πελατών. Επιπλέον, δημιουργήθηκε ένα πλάνο ολικής αναδιαμόρφωσης του οργανισμού από επίπεδο δομής, ώστε να προσομοιάζει περισσότερο στο μοντέλο του ευέλικτου και προσαρμοστικού Οργανισμού του Μέλλοντος. Δημιουργήθηκε ένα αναλυτικό επιχειρησιακό πλάνο και ο χάρτης πορείας υλοποίησής προς έναν «Adaptable» οργανισμό. Ο μετασχηματισμός υλοποιήθηκε σε πιλοτικό επίπεδο ξεκινώντας από τον εμπορικό και ψηφιακό τομέα, ενώ στη συνέχεια εξετάστηκαν και τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας. Ο λόγος που προτεραιότητα δόθηκε σε αυτούς τους τομείς είναι το γεγονός ότι παραδοσιακά μια πιο ευέλικτη δομή που δεν βασίζεται τόσο σε αυστηρές ιεραρχίες, ταιριάζει περισσότερο σε τμήματα που ευνοούνται από την καινοτομία, την κουλτούρα ανάληψης ρίσκου και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων.



Στόχος: Να δημιουργηθεί μια **Ευέλικτη και Προσαρμοστική δομή** σε ένα παγκόσμιο δίκτυο καταστημάτων, η οποία να δημιουργεί αξία στον οργανισμό μέσω πελατοκεντρικής προσέγγισης και ενδυναμωμένων ομάδων εργαζομένων.

## Οφέλη

- ✓ Βελτίωση επικοινωνίας, συνεργατικότητας και ανταλλαγής πληροφοριών
- ✓ Αυξημένη δυνατότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη
- ✓ Οργανωτική δομή που υποστηρίζει και ενισχύει την καινοτομία και ωφελεί το «Μέλλον της Εργασίας»
- ✓ Αυξημένη ταχύτητα αποφάσεων και ενίσχυση καινοτόμων ιδεών και τρόπων εργασίας

## Οι Ενέργειες

Η προτεραιότητα ήταν η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων σε κάθε περιοχή δραστηριοποίησης, η απλοποίηση των εκτελεστικών διαδικασιών και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων κατά μήκος του οργανισμού, ακολουθώντας μία πελατοκεντρική προσέγγιση. Ως πρώτη ενέργεια αποφασίστηκε η μετατροπή των σημείων πώλησης του πελάτη σε κέντρα συνάντησης ώστε να αλλάξει η εμπειρία των πελατών τους. Το επόμενο στάδιο ήταν η εσωτερική αλλαγή του οργανισμού ώστε να είναι πιο έτοιμος για το μέλλον της εργασίας. Ο οργανισμός αποφάσισε να ακολουθήσει ένα λεπτομερές και πλήρως λειτουργικό σχέδιο μετατροπής της δομής του προς τα πρότυπα του «Adaptable» οργανισμού, αρχικά στον εμπορικό και ψηφιακό τομέα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ενός Hub Accelerator, ενώ εν συνεχεία ο οργανισμός προχώρησε και στον αντίστοιχο μετασχηματισμό των υπολοίπων τμημάτων για τα οποία κρίθηκε αυτό απαραίτητο, μέσα σε μία περίοδο 20 εβδομάδων συνολικά.

Ταυτόχρονα, ο μετασχηματισμός της δομής του οργανισμού προϋπόθετε και μια αλλαγή στον τρόπο διοίκησης καθώς με την κατάργηση της παραδοσιακής ιεραρχίας, κρίθηκε απαραίτητο οι ομάδες εργασίας που είναι υπεύθυνες για τη λήψη αποφάσεων να συμπεριλαμβάνουν ηγετικές προσωπικότητες, από άποψη γνώσεων και εμπειρίας, αλλά αντίστοιχα και το σύνολο του εργατικού δυναμικού να είναι εξοπλισμένο με τις απαραίτητες τεχνικές ή άλλες δεξιότητες. Μία λοιπόν επιπρόσθετη ενέργεια του οργανισμού ήταν η δημιουργία του επιθυμητού προφίλ δεξιοτήτων για τη νέα μετασχηματισμένη δομή και η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού για την απόκτηση και εξέλιξη του ταλέντου προς αυτή την κατεύθυνση.

## Αποτελέσματα

- Βελτίωση της καινοτομίας, της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών σε ολόκληρη την επιχείρηση
- Ανάπτυξη της ικανότητας του οργανισμού να προσαρμόζεται γρήγορα στις τοπικές συνθήκες και ανάγκες της αγοράς
- Πλήρως λειτουργικός σχεδιασμός δομής βασισμένης στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα για το εμπορικό και ψηφιακό τμήμα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου ενός Accelerator Hub για την υποστήριξη της οργανωτικής αλλαγής
- Προφίλ δεξιοτήτων εργαζομένων που ταιριάζουν στη νέα ευέλικτη δομή και τρόπο λειτουργίας, για όλους τους ρόλους του εμπορικού και ψηφιακού τομέα (80+ FTEs) και καθοδήγηση σχετικά με τη στρατηγική και το πλάνο στελέχωσης.



# Καλά παραδείγματα από το εξωτερικό | Εγκαθιστώντας Virtual Assistant στην ABN AMRO



Η ABN AMRO είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ολλανδίας. Έχει γραφεία σε 15 χώρες ενώ έχει 32,000 εργαζομένους, με μόνο 5,000 από αυτούς να βρίσκονται εκτός Ολλανδίας. Προσφέρει εμπορικές, προσωπικές και ιδιωτικές τραπεζικές υπηρεσίες, προγράμματα ασφάλειας, σύνταξης και προγράμματα στεγαστικού δανείου σε περίπου 6 εκατομμύρια πελάτες. Προκειμένου να καταστεί ακόμα περισσότερο ψηφιακή, η ABN-AMRO δημιούργησε ένα κέντρο καινοτομίας για να πειραματιστεί με τις νέες γνωσιακές τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη – δημιουργώντας την Amelia τον πρώτο «ψηφιακό» εργαζόμενο της τράπεζας.

| Η πρόκληση                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Οι Ενέργειες                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Για να αξιολογήσει την αξία και την πιθανή εφαρμογή των γνωσιακών τεχνολογιών στις αλληλεπιδράσεις με τις πελατοκεντρικές λειτουργίες της, η τράπεζα ξεκίνησε ένα πείραμα, να αναπτύξει ένα ψηφιακό αντιπρόσωπο εξυπηρέτησης πελατών αξιοποιώντας την πλατφόρμα εικονικού βοηθού «Amelia». Μετά από έρευνα που έγινε στα κέντρα διαχείρισης κλήσεων πελατών καθώς και τη σχετική ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν 6 συχνές ερωτήσεις πελατών που επιλέχθηκαν να συμπεριληφθούν στο πλαίσιο του έργου.</p> | <p>Με στενή συνεργασία μεταξύ subject matter experts της εταιρείας, εξωτερικών μηχανικών και της ομάδας που ανέλαβε να εκπληρώσει το έργο, ο ψηφιακός αντιπρόσωπος Amelia εκπαιδεύτηκε ώστε να απαντάει τις ερωτήσεις που αποφασίστηκαν από την ανάλυση, από την αρχή μέχρι το τέλος, συμπεριλαμβανομένου τις συνδέσεις με mock-up back-end συστήματα.</p> <p>Για την ανάπτυξη και την «εκπαίδευση» της Amelia, πραγματοποιήθηκαν οι παρακάτω καίριες δραστηριότητες:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• εκπαίδευση του machine learning αλγορίθμου για αναγνώριση των ζητούμενων του πελάτη,</li><li>• σχεδίαση της ροής διαλόγου των πελατών συμπεριλαμβανομένων όλων των σχετικών επιχειρησιακών κανόνων,</li><li>• Ανάπτυξη διεπαφών στα (mock-up) back-end συστήματα ώστε να επιτρέψει μία από άκρη σε άκρη αυτοματοποίηση διαδικασιών.</li></ul> |

| Αποτέλεσμα                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Το έργο ολοκληρώθηκε μέσα σε ένα χρονοδιάγραμμα 10 εβδομάδων. Το αποτέλεσμα ήταν ένας πλήρης λειτουργικός ψηφιακός αντιπρόσωπος, για τις 6 ερωτήσεις που προέκυψαν από την ανάλυση των call center στην Αγγλική και Ολλανδική γλώσσα.</p> <p>Η Amelia ήταν σε θέση να διαχειριστεί τις επικοινωνίες με εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες αυτόματα, ή να τις μεταφέρει σε έναν εργαζόμενο όταν δεν μπορεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη λύση.</p> <p>Ο ψηφιακός αυτός αντιπρόσωπος κατάφερε να διαχειριστεί περίπου το 40% των κλήσεων που αφορούσαν τις 6 ερωτήσεις που προέκυψαν από την ανάλυση χωρίς την συμβολή φυσικού εργαζομένου, δείχνοντας τις δυνατότητες αποδοτικότητας που μπορεί να έχει η Amelia σε μία υλοποίηση μεγαλύτερης κλίμακας. Αφού έτρεξε το πρόγραμμα αρχικά πιλοτικά, στη συνέχεια επεκτάθηκε σε όλο τον οργανισμό.</p> |



Στόχος: Να εξοπλιστεί τεχνολογικά η τράπεζα με νέες λύσεις **γνωσιακής τεχνολογίας** που δίνουν αξία στον εσωτερικό πελάτη και επαναπροσδιορίζουν τη φύση της ανθρώπινης εργασίας,



| Οφέλη                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Ενίσχυση ψηφιακής κουλτούρας του οργανισμού</li><li>Επαναπροσδιορισμός ανθρώπινης εργασίας ώστε να γίνεται διαχείριση μόνο των περιπτώσεων που επωφελούνται από τις μη αυτοματοποιημένες απαντήσεις</li><li>Δημιουργία επιπρόσθετης αξίας μέσω της βελτίωσης εμπειρίας εσωτερικού πελάτη</li></ul> |

# Καλά παραδείγματα από το εξωτερικό | Συνδυάζοντας μετασχηματισμό διαδικασιών, περιβάλλοντος και τεχνολογίας για να προετοιμαστεί η Infineon για το «Μέλλον της Εργασίας».

Η Infineon Technologies AG είναι μία γερμανική βιομηχανία ημιαγωγών που ιδρύθηκε το 1999, όταν οι υπηρεσίες παραγωγής ημιαγωγών διαχωρίστηκαν από τη μητρική εταιρεία Siemens AG. Η Infineon διατηρεί στο ενεργητικό της περίπου 41 χιλιάδες εργαζομένους, ενώ το οικονομικό έτος 2019, η εταιρεία πέτυχε πωλήσεις ύψους 8 δισ. ευρώ.

## Η πρόκληση

Το εργασιακό οικοσύστημα, ειδικά γίνεται ολοένα και πιο ψηφιακό, ασταθές και μεταβαλλόμενο. Για να παραμείνει επιτυχημένη η πορεία της Infineon αλλά και να συνεχιστεί σε περιόδους ταχύτατων αλλαγών, προϋπόθεση είναι η προετοιμασία των υπαλλήλων και του εργασιακού περιβάλλοντος για αυτές τις αλλαγές. Ωστόσο, το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού δεν ήταν πλήρως προετοιμασμένο για το «Μέλλον της Εργασίας». Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού της Infineon κλήθηκε να μετασχηματιστεί, έτσι ώστε να αναπτύξει την απαραίτητη ετοιμότητα για τις μελλοντικές αλλαγές που θα επέλθουν, και σε επίπεδο τεχνολογίας όσο και σε επίπεδο οργάνωσης και κουλτούρας. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί αν ο οργανισμός επαναπροσδιορίσει την εργασία, τον εργασιακό χώρο αλλά και το εργατικό του δυναμικό, εστιάζοντας στον πελάτη, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και στην τεχνολογική ενδυνάμωση του ομίλου.

## Οι ενέργειες

- Η Infineon, προχώρησε σε μια σειρά από ενέργειες για τον επιτυχή μετασχηματισμό προς το μέλλον της εργασίας. Οι βασικές περιοχές δράσης ήταν οι παρακάτω:
- Ανάπτυξη και εφαρμογή νέας φιλοσοφίας σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων
  - Ανάπτυξη φιλοσοφίας και διαδικασιών για τη διαχείριση διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων
  - Εναρμόνιση των παγκόσμιων διαδικασιών σχεδιασμού μισθοδοσίας και αποζημίωσης
  - Εγκατάσταση και χρήση νέων τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων (Mobile Learning, LinkedIn Learning) και ένα One Stop Learning Shop
  - Ενδυνάμωση της κοινωνικής ευθύνης και των συνολικών ανταμοιβών με γνώμονα το μέλλον της εργασίας
  - Αξιοποίηση cloud τεχνολογιών για τη διαχείριση όλου του κύκλου διαχείρισης ταλέντου

## Τα αποτελέσματα

- Μέσω του μετασχηματισμού στον οποίο προέβη η Infineon άλλαξε τα δεδομένα όσον αφορά την ίδια την εργασία, τον εργασιακό χώρο αλλά και το εργατικό δυναμικό της, βοηθώντας στην προετοιμασία τους για το «Μέλλον της Εργασίας».
- Παροχή δυνατοτήτων για ευελιξία και προετοιμασία περαιτέρω ανάπτυξης του οργανισμού
  - Δημιουργία συνθηκών για την επιτυχή συνέχιση της διαδρομής προς το Μέλλον της Εργασίας
  - Ενεργοποίηση δυνατοτήτων για υψηλή απόδοση και ατομική ανάπτυξη
  - Ανακάλυψη, σύνδεση και ανάπτυξη των μεγαλύτερων ταλέντων
  - Απλοποίηση των διαδικασιών και της υποδομής του HR
  - Παροχή συμβουλών για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους ανθρώπους
  - Καθοδήγηση των ηγετών για το πως να διοικούν καλύτερα

**Στόχος:**  
Μετασχηματισμός και προετοιμασία του οργανισμού για το «Μέλλον της Εργασίας» με ταυτόχρονη εφαρμογή νέας **φιλοσοφίας** αναφορικά με τη **διαχείριση του Εργασιακού Χώρου, της Εταιρικής Κοινωνικής Πολιτικής**, αλλά και την υλοποίηση **τεχνολογικής λύσης** που να υποστηρίζει τον μετασχηματισμό και την παγκόσμια **εναρμόνιση της διαδικασιών**.



## Οφέλη

- ✓ Ενίσχυση κοινής αποστολής και κοινωνικού σκοπού, που με τη σειρά τους ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων.
- ✓ Επαναπροσδιορισμός των διαδικασιών της διαχείρισης απόδοσης, διαδοχής και καριέρας, καθώς και της διαχείρισης αμοιβών, και εναρμόνιση τους για όλες τις οντότητες και τοποθεσίες όπου έχει παρουσία ο οργανισμός
- ✓ Δημιουργία επιπρόσθετης αξίας μέσω της βελτίωσης εμπειρίας εσωτερικού πελάτη
- ✓ Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, όπως αυτές παρέχονται από τις σύγχρονες Cloud εφαρμογές διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς τον επαναπροσδιορισμό των εν λόγω προγραμμάτων διαχείρισης ταλέντου.



# Καλά παραδείγματα από το εξωτερικό | Μια κουλτούρα βασισμένη στην καινοτομία για το Netflix

Το Netflix είναι κορυφαία αμερικανική εταιρεία ψυχαγωγίας που ειδικεύεται στο online video streaming. Έχει πάνω από 117 εκατομμύρια συνδρομητές σε 190 χώρες. Τα περισσότερα από τα διαθέσιμα τηλεοπτικά προγράμματα, οι ταινίες, οι παραστάσεις και τα ντοκιμαντέρ της πλατφόρμας έχουν άδεια χρήσης από συνεργάτες διανομής, ωστόσο το 2011, το Netflix ξεκίνησε να βελτιώνει το αρχικό της περιεχόμενο, επενδύοντας στις δικές της πρωτότυπες σειρές. Η ιδέα πίσω από το Netflix βασίζεται σε διατάραξη των ως τότε υφισταμένων μοντέλων και άρα η κουλτούρα της εταιρείας επενδύει ιδιαίτερα στην καινοτομία και την αυτόνομη λήψη αποφάσεων.

## Η πρόκληση

Το Netflix ήταν η πρώτη εταιρεία που ανέπτυξε ένα ιδιόκτητο σύστημα που προτιμούσαν οι καταναλωτές και για το οποίο ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν συνδρομή. Όταν το Netflix αποφάσισε να διαχωρίσει την υπηρεσία streaming από την παράδοση DVD, οι καταναλωτές το αντιλήφθηκαν ως ότι χάνουν μια υπηρεσία. Αυτό που κατανόησε το Netflix αλλά απέτυχε να επικοινωνήσει στους χρήστες, ήταν ότι η ροή περιεχομένου στο διαδίκτυο (streaming) ήταν το μέλλον των μέσων ψυχαγωγίας. Η πρώτη μετάβαση από την παράδοση DVD σε online streaming αντιπροσώπευε μια σημαντική καινοτομία, την οποία οι καταναλωτές δεν εκτιμούσαν αρχικά και την οποία οι ανταγωνιστές του Netflix αδυνατούσαν να φτάσουν. Παράλληλα με τη δυσάρεσκεια των πελατών για την στρατηγική απόφαση της εταιρείας, το Netflix έπρεπε να αντιμετωπίσει άλλη μια σημαντική πρόκληση: **τη δημιουργία ισχυρών κινήτρων για το ανθρώπινο δυναμικό της και την προσέλκυση εργαζόμενων που θα ταιριάζουν στην νέα κουλτούρα του οργανισμού.**



**Στόχος:**  
Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσα από **κουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία** και έναν **ανθρωποκεντρικό** τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης ταλέντων που στοχεύει στη δημιουργία ισχυρών κινήτρων

## Οι Ενέργειες

Η καινοτομία της Netflix έγκειται σε τέσσερα βασικά σημεία:

### 1. Think Big:

Το Netflix έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην εδραίωση μιας ισχυρής κουλτούρας η οποία χαρακτηρίζεται από συμπεριφορά «ενηλίκων». Ως «ενήλικος» για τη Netflix ορίζεται ο εργαζόμενος που μιλά ανοιχτά για θέματα με τον προϊστάμενό του, τους συναδέλφους του και τους υφισταμένους του. Επιπλέον η εταιρεία κατήργησε πολιτικές και τις αντικατέστησε με την απλή οδηγία οι εργαζόμενοι να έχουν συμπεριφορά «ενηλίκων» (λ.χ. η πολιτική εξόδων ταξιδιού αντικαταστάθηκε με έξι λέξεις: «Λειτουργήσε προς το συμφέρον του Netflix»). Επιπλέον στην εταιρεία η εταιρική δομή είναι σχετικά επίπεδη, για την άμεση λήψη αποφάσεων

### 2. Start Small :

Ταυτόχρονα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εσωτερική οργάνωση και στην ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού, παρακάμπτοντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και επανασχεδιάζοντας τις ώστε να εξυπηρετούν τόσο τον εργαζόμενο, όσο και την εταιρεία. Ενδεικτικά, το Netflix παρέχει ευέλικτο πρόγραμμα αδειών αλλά και διαχείρισης εταιρικών εξόδων, σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, ενώ έχει καταργήσει την αυστηρή διαδικασία αξιολόγησης. Βασίζεται στην «κοινή λογική» αλλά και στην απόλυτη ειλικρίνεια μεταξύ των εργασιακών σχέσεων.

### 3. Fail Quickly:

Στις 12 Ιουλίου 2011, όταν το Netflix ανακοίνωσε ότι θα διαχωρίσει τις δραστηριότητες της σε δύο εταιρίες, (μία για ενοικίαση DVD και μία για multimedia streaming), οι πελάτες που επιθυμούσαν και τις δύο υπηρεσίες θα πλήρωναν συνδρομή κατά εξήντα τοις εκατό αυξημένη από την τρέχουσα. Η απότομη αύξηση της τιμής οδήγησε σε απώλεια τουλάχιστον ενός εκατομμυρίου συνδρομητών από το πελατολόγιο του Netflix τους επόμενους τρεις μήνες. Ενώ είναι προφανές ότι το Netflix έχασε χρήματα και συνδρομητές, επέλεξε να μην περιορίσει ή να αντικαταστήσει την ανώτατη διοίκησή της, αντίθετα με τις συνήθεις πρακτικές της αγοράς.

### 4. Scale Fast:

Το Netflix εστίασε πλέον στη "ταχεία ανάκαμψη". Η εταιρεία αναγνώρισε τα προβλήματα όταν συνέβησαν και τα διόρθωσε γρήγορα, αντί να προσπαθήσει να προβλέψει κάθε αποτέλεσμα πριν εμφανιστεί. Αυτό αντικατοπτρίζει τη δήλωση του CEO: "Είμαστε σε μια δημιουργική-εφευρετική αγορά, όχι μια κρίσιμη για την ασφάλεια αγορά, όπως η ιατρική ή η πυρηνική ενέργεια. Μπορεί να έχετε ακούσει ότι η πρόληψη του σφάλματος είναι φθηνότερη από τη διόρθωση - Ναι, στη βιομηχανία ή στην ιατρική ... αλλά όχι τόσο σε δημιουργικά περιβάλλοντα.»



## Οφέλη



Το Netflix είναι πλέον ένα από τα καλύτερα περιβάλλοντα εργασίας παγκοσμίως και θεωρείται «εργοδότης επιλογής».



Λόγω της πελατοκεντρικής προσέγγισης του, έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών και διαρκώς αναζητεί τρόπους να διατηρεί την υπηρεσία του σε υποδειγματικά επίπεδα και να φέρνει ολοένα περισσότερη αξία.



Έτσι, προσελκύει εξέχοντα τεχνολογικά talenta αλλά και εκατομμύρια πελατών ετησίως.



Η οργάνωση της εταιρείας σε ενδυναμωμένες ομάδες αυξάνει την ταχύτητα παραγωγής καινοτόμων ιδεών και πρακτικών, ενισχύοντας τη θέση της.

Στη γρήγορη ανάπτυξη βοήθησε η οργάνωση της εταιρείας σε πολύ λειτουργικές και ενδυναμωμένες ομάδες, οι οποίες παρακινούνταν από ισχυρά κίνητρα και ικανούς managers σε ηγετικό ρόλο.

# Καλά παραδείγματα από την Ελλάδα | ΤΙΤΑΝ Μετασχηματισμός μέσω υλοποίησης πλατφόρμας HR Cloud

Στο πλαίσιο της συνεχούς ενίσχυσης των δυνατοτήτων του στην εποχή της 4ης βιομηχανικής επανάστασης, ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ επενδύει σταθερά σε δράσεις για την αναβάθμιση και βελτιστοποίηση των λειτουργιών του, τη βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής και της ανταγωνιστικότητάς του, καθώς και της ανάπτυξης νέων τρόπων σύνδεσης και επαφής με τους πελάτες του. Στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού, ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ υιοθέτησε μια σύγχρονη cloud πλατφόρμα (SAP Success Factors Human Capital Management), ένα από τα εργαλεία που θα αξιοποιήσει για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών HR.

|                                   |                                               |                                                                         |                                                |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>14</b><br>ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ | <b>123</b><br>ΜΟΝΑΔΕΣ ΈΤΟΙΜΟΥ<br>ΣΚΥΡΟΔΕΜΑΤΟΣ | <b>ΟΜΙΛΟΣ ΤΙΤΑΝ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ</b><br>ΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ <b>15</b> ΧΩΡΕΣ | <b>268</b><br>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ<br>ΣΥΝΟΛΙΚΑ | <b>5,365</b><br>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ενιαίου Ετήσιου Απολογισμού 2018

## Η πρόκληση

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ επενδύει σε προγράμματα και πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των θεμάτων ανθρωπίνου δυναμικού στη σύγχρονη αγορά εργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό αναζητήσε μία τεχνολογική λύση, η οποία θα εφαρμοζόταν σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησής του και θα υποστήριζε τις προσπάθειες του για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών HR εστιάζοντας:

- στην **ανάπτυξη και διαχείριση «δεξαμενής ταλέντου»** και στον σχεδιασμό προγραμμάτων διαδοχής εντός Ομίλου
- Στην ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο τη **συνεχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων** των εργαζομένων (upskilling/reskilling)
- Στη βελτίωση της διαδικασίας της διαχείρισης και της απόδοσης των εργαζομένων
- Στη δημιουργία ενιαίας βάσης συγκέντρωσης δεδομένων για όλο τον Όμιλο - **“one source of truth”**
- Στον μετασχηματισμό του ρόλου των στελεχών HR, από **διαχειριστικό σε στρατηγικό**

## Η λύση

Ο σχεδιασμός και η εισαγωγή της ψηφιακής πλατφόρμας διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού πραγματοποιήθηκε από τον Όμιλο ΤΙΤΑΝ **σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης της εταιρείας**, συνοδευόμενη από αναδιαμόρφωση και ενοποίηση των διαδικασιών του ανθρωπίνου δυναμικού του.

Η υλοποίηση πραγματοποιήθηκε σε **τρεις φάσεις**, προκειμένου να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος για το σχεδιασμό και την προσαρμογή στην αλλαγή. Οι πυλώνες δράσης του έργου περιλάμβαναν όλο το φάσμα του HR: Βασικό Αρχείο Εργαζομένων, Στελέχωση και Onboarding, Διαχείριση Απόδοσης, Διαχείριση Διαδοχής, Εκμάθηση, Διαχείριση Αμοιβών και τέλος Προγραμματισμός και Ανάλυση Δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού (Workforce Planning and Analytics).

Με στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας του εργαζομένου, ο Όμιλος επένδυσε σε επιπρόσθετες λειτουργίες της πλατφόρμας. Η πλατφόρμα της εκμάθησης, για παράδειγμα, εμπλουτίστηκε με λογισμικό Virtual learning, online πλατφόρμες έτοιμου υλικού εκπαίδευσης και πιστοποίησης, όπως το LinkedIn Learning, ενώ δόθηκε η δυνατότητα ενεργής συμμετοχής του εργαζομένου στο σχεδιασμό του μαθησιακού του πλάνου, μέσω επιλογών αυτό-εγγραφής σε εσωτερικές ή εξωτερικές εκπαιδεύσεις.

## Τα οφέλη

- ✓ **Βελτιστοποίηση, απλοποίηση και εναρμόνιση των διαδικασιών HR** σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης του Ομίλου.
- ✓ **Βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων** σε θέματα HR μέσω της ανάλυσης δεδομένων (data analytics).
- ✓ **Αυξημένη ευελιξία στο HR**, με διαδικασίες και πρακτικές που ενσωματώνουν τις διεθνείς τάσεις και βέλτιστες πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού στις εσωτερικές διαδικασίες του Ομίλου.
- ✓ Ενίσχυση της **ψηφιακής κουλτούρας** του Ομίλου.
- ✓ Σταδιακή **μετατροπή** του ρόλου των επαγγελματιών HR από διαχειριστές σε στρατηγικούς επιχειρηματικούς εταίρους.
- ✓ Βελτίωση της **εμπειρίας των εργαζομένων** σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.
- ✓ Διασφάλιση της συμμόρφωσης της εταιρείας σε εθνικές νομοθεσίες και διεθνείς κανονισμούς (π.χ. GDPR).



# Καλά παραδείγματα από την Ελλάδα | Πλατφόρμα "MY ONASSIS": Ψηφιακή Cloud HR λύση ONASSIS

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του Ιδρύματος Αριστοτέλη Ωνάση (Επιχειρηματικό και Κοινωνικό Ίδρυμα) πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή ψηφιακής πλατφόρμας ανθρώπινου δυναμικού σε τεχνολογία Cloud. Στο πλαίσιο αυτής διενεργήθηκε, επίσης, ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών και εσωτερικές ενέργειες διαχείρισης της αλλαγής.

31

ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΠΛΟΙΑ

7

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΝΑΣΗ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ

ΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ 6 ΧΩΡΕΣ

45

ΧΡΟΝΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ  
ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

984

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

## Η πρόκληση

Ο σύγχρονος οργανισμός χρειάζεται να διακρατά και να εξελίσσει το ταλέντο του, να διασφαλίζει τη θετική εμπειρία του εργατικού δυναμικού, αλλά και να είναι σε θέση να παρακολουθεί με αποτελεσματικό και άμεσο τρόπο τη δραστηριότητα στο εσωτερικό του και τις επιχειρηματικές του διαδικασίες.

Επιπρόσθετα, η στρατηγική συνεισφορά των ομάδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους επιχειρηματικούς στόχους προϋποθέτει την απελευθέρωση πόρων από διαχειριστικές και εκτελεστικές εργασίες.

Προχωρώντας σε αυτό το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού, μια από τις πιθανές προκλήσεις περιλαμβάνει τη δυσκολία που μπορεί να παρουσιαστεί ως προς τη μεταβολή της κατασταλαγμένης κουλτούρας του οργανισμού, ώστε να εναρμονιστεί με τη νέα κατάσταση πραγμάτων.

Προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία ο μετασχηματισμός και να γίνει αποδεκτός από το έμπυχο δυναμικό του εκάστοτε οργανισμού, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η γνωσιακή επάρκεια για τη χρήση της νέας τεχνολογικής λύσης και να συνοδευτεί από κατάλληλο πλάνο εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε να καμφθεί οποιαδήποτε αντίσταση.

## Η λύση

Ένα πρώτο βήμα προς την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού αλλά και προς την βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, είναι η υλοποίηση cloud εφαρμογής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο Όμιλος Ωνάση επέλεξε να προχωρήσει, στην υλοποίηση του Success Factors και συγκεκριμένα των ενότητων που αφορούν το **Βασικό Αρχείο Εργαζομένων καθώς και τη Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης**.

Με την εισαγωγή αυτών των εφαρμογών, επαναπροσδιορίστηκε ο ρόλος, η εμπλοκή και η αίσθηση ευθύνης των εργαζομένων και των managers σε ό,τι αφορά τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα μεγέθη που αφορούν το εργατικό δυναμικό μπορούν να παρατηρούνται σε ενοποιημένη βάση και να αναπροσαρμόζονται πολιτικές και πρακτικές ενόψει της υποστήριξης της επιχειρησιακής λειτουργίας και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Διευκολύνεται η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του εργατικού δυναμικού καθώς εφαρμόζεται πληθώρα αυτοματισμών που καθοδηγούν και διευκολύνουν τους χρήστες. Δίνεται έμφαση, επίσης στην στοχοθεσία, στη διαρκή επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων και στη συνεχή βελτίωση / ανάπτυξη / εξέλιξη του εργατικού δυναμικού.

## Τα οφέλη

- ✓ **Απλοποιημένες και ενοποιημένες διαδικασίες** διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών HR που προσφέρονται από την τεχνολογική λύση
- ✓ Ενδυνάμωση αίσθηματος ευθύνης εργαζομένων και **αποφόρτιση ρόλου HR** από διαχειριστικές και εκτελεστικές εργασίες προκειμένου να διατελεί πιο στρατηγικά καθήκοντα
- ✓ **Βελτίωση της εμπειρίας** του εργατικού δυναμικού (κατά μήκος και πλάτος της ιεραρχίας) μέσω της δυνατότητας πρόσβασης απομακρυσμένα από οποιαδήποτε συσκευή
- ✓ Αυξημένες **δυνατότητες δημιουργίας αναφορών** (reporting) σχετικά με δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Προοπτική για περαιτέρω υλοποίηση και βελτιστοποίηση και άλλων πυλώνων του HR σε μελλοντικό χρόνο, προκειμένου να επιτευχθεί ένας ολικός μετασχηματισμός με γνώμονα το «Μέλλον της Εργασίας».



# Καλά παραδείγματα από την Ελλάδα | Vodafone – Ψηφιακός Μετασχηματισμός & Agile Οργάνωση



Η Vodafone έχει παρουσία σε 24 χώρες και έχει προχωρήσει στον ψηφιακό της μετασχηματισμό εδώ και τέσσερα χρόνια παγκοσμίως, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στο πρόγραμμα τα τελευταία δύο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Vodafone είχε ως σκοπό να φέρει την αλλαγή τόσο στην επαφή με τους πελάτες αλλά και στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού.

«Αποστολή μας στη Vodafone είναι, με τις τεχνολογίες και τις υπηρεσίες μας, να υποστηρίζουμε τους πελάτες και τις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιούμαστε, προάγοντας μια καλύτερη ζωή σήμερα και στο μέλλον. Είμαστε αισιόδοξοι για τη θετική επίδραση της επιστήμης και της τεχνολογίας στη διαμόρφωση ενός συναρπαστικού μέλλοντος για όλους μας. Είμαστε έτοιμοι να σταθούμε δίπλα στους πελάτες μας σε αυτό το συναρπαστικό ταξίδι, με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για την ψηφιακή οικονομία, με στρατηγικές επενδύσεις στις ψηφιακές υποδομές της Ελλάδας, αλλά και με την ισχυρή μας δέσμευση στη βιώσιμη ανάπτυξη.»  
Χάρης Μπρουμίδης, Διευθύνων Σύμβουλος Vodafone Ελλάδος

## Η πρόκληση

Η Vodafone αποτελεί ένα μεγάλο και πολυσύνθετο οργανισμό, ο οποίος αναγνωρίζει ότι προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός σε μια διαρκώς **μεταλλασσόμενη αγορά**, πρέπει να διαπνέεται από πνεύμα καινοτομίας, ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.

Η σημαντικότερη πρόκληση που εμφανίζεται στο «Μέλλον της Εργασίας» έγκειται στο γεγονός ότι δεν είναι μόνο η **τεχνολογία που εξελίσσεται με εκθετικό ρυθμό**, αλλά και οι ίδιες **οι ανάγκες του πελάτη και της αγοράς**.

Η παραδοσιακή επιχειρησιακή δομή δεν υποστηρίζει κατάλληλα αυτά τα χαρακτηριστικά, καθώς καθυστερεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και προκαλεί δυσκαμψία.

Ο μετασχηματισμός που επιδίωξε η Vodafone παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα, είχε ως άξονα την εφαρμογή ενός μοντέλου που εστιάζει στον πελάτη, ενώ παράλληλα δίνει έμφαση στη δημιουργία agile ομάδων και διαδικασιών που επιτυγχάνουν ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ταχύτητα για τον οργανισμό.

Όπως είναι αναμενόμενο, ένας μετασχηματισμός τέτοιου μεγέθους συνοδεύεται από την επιπρόσθετη πρόκληση της εσωτερικής **αντίστασης στην αλλαγή** που προκύπτει από την προσπάθεια για αλλαγή μιας παγιωμένης κουλτούρας.

Προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η διαδικασία ολικού μετασχηματισμού, απαιτείται **σημαντική επένδυση κόστους και χρόνου**, προκειμένου να διασφαλιστεί ο συνδυασμός των απαραίτητων τεχνολογικών εργαλείων και

επαγγελματιών με την επαρκή ανάπτυξη των απαραίτητων για τους εργαζόμενους δεξιοτήτων.

## Η λύση

Ως μέρος του παγκόσμιου στρατηγικού πλάνου του οργανισμού, το Digital Transformation Office της Vodafone Ελλάδος πραγματοποιεί ενέργειες με σκοπό την αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας και οργανωτικής δομής, επαναπροσδιορίζοντας τον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης όπως και τη ψηφιακή στρατηγική της εταιρείας.

Ένα από τα κύρια και βασικότερα εγχειρήματα αυτού του μετασχηματισμού προς το «Μέλλον της Εργασίας» αποτελεί η μετάβαση σε ένα οργανωτικό μοντέλο πιο Agile, το οποίο ουσιαστικά περιστρέφει κάθετα την αλυσίδα αξίας του οργανισμού, και αντί για ιεραρχικά δομημένα τμήματα, πλέον δημιουργούνται **ομάδες πυρήνες με κοινή αποστολή και σκοπό**. Η νέα, αυτή δομή επιταχύνει την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών στους πελάτες, καθώς δημιουργεί πολλά κέντρα λήψης αποφάσεων, και ενισχύει την ευελιξία και προσαρμοστικότητα του οργανισμού. Ο ρόλος της ομάδας διοίκησης πλέον έχει ως στόχο περισσότερο την παρατήρηση και καθοδήγηση μέσω coaching, κι όχι τη συντήρηση παραδοσιακών εγκριτικών ροών με πολλαπλά επίπεδα εγκρίσεων.

Η αλλαγή ξεκίνησε πιλοτικά σε ένα κομμάτι του οργανισμού με ομάδες accelerators, ενώ τώρα επεκτείνεται με υλοποίηση σε όλο το εμπορικό τμήμα της Vodafone Ελλάδος. Μεγάλη έμφαση έχει δοθεί σε δύο κυρίως πυλώνες δράσης, αφενός στην **Εκπαίδευση (reskilling / upskilling, agile coaching)** του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να λειτουργεί υπό τη νέα δομή, και αφετέρου στην **παρακολούθηση των αλλαγών μέσω κατάλληλων μετρήσιμων τιμών και δεικτών**, που αφορούν τόσο την αλληλεπίδραση του οργανισμού με τους πελάτες, όσο και την εσωτερική ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων.

Προκειμένου να γίνει σωστή **διαχείριση της αλλαγής**, στην εκτέλεση του έργου συγκαταλέγονται εγχειρήματα που στοχεύουν στην εμφύσηση μιας συνολικής ψηφιακής και ευέλικτης κουλτούρας.

## Τα οφέλη

Η διαδικασία του Μετασχηματισμού είναι συνεχής. Μέσω της agile οργάνωσης των ομάδων, η Vodafone Ελλάδος αποκόμισε τα παρακάτω οφέλη:

- ✓ Αποδοτικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων και λιγότερη γραφειοκρατία
- ✓ Ταχύτερη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά (μείωση time-to-market)
- ✓ Αύξηση δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω στοχευμένων δράσεων reskilling/ upskilling/ coaching
- ✓ Καλλιέργεια μιας ψηφιακής κουλτούρας που ευνοεί την καινοτομία και την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής του ομίλου

- ✓ Αύξηση δεικτών σχετικά με την Εργασιακή Δέσμευση και Ικανοποίηση



# Καλά παραδείγματα από την Ελλάδα | ΟΠΑΠ: Αυτοματοποίηση Διαδικασιών Μέσω Robotic Process Automation

Ο ΟΠΑΠ επενδύει σταθερά στον ψηφιακό μετασχηματισμό του και αποτελεί μία από τις πιο καινοτόμες εταιρείες στην ελληνική αγορά. Στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού, ο ΟΠΑΠ υιοθέτησε λύσεις αυτοματοποίησης διαδικασιών μέσω Robotic Process Automation, οι οποίες αποτελούν καταλύτη για το μετασχηματισμό της καθημερινής εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού του.

70%

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

62

ΧΡΟΝΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Ο ΟΠΑΠ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ

4.207

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΟΠΑΠ ΚΑΙ PLAY ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.557

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

### Η πρόκληση

Για τον ΟΠΑΠ, η αξιοποίηση των πλέον σύγχρονων ψηφιακών και τεχνολογικών δυνατοτήτων αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα. Η εταιρεία επενδύει σε προγράμματα και πρωτοβουλίες τεχνολογικού μετασχηματισμού, που μεταξύ άλλων, στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εσωτερικών λειτουργιών και τη βελτίωση της καθημερινότητας του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ΟΠΑΠ αναζήτησε μία τεχνολογική λύση, η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε πολλαπλά τμήματα και θα συνέβαλε:

- Στη βελτιστοποίηση των εκτελούμενων διαδικασιών
- Στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου για τη διαχείριση και την επεξεργασία δεδομένων
- Στη βελτίωση της «εμπειρίας» των εργαζομένων
- Στην αποφυγή καθυστερήσεων λόγω μη ενοποίησης των συστημάτων του οργανισμού
- Στη διατήρηση της ασφάλειας των συστημάτων και των πληροφοριών

### Η λύση

Ο ΟΠΑΠ προχώρησε στο σχεδιασμό και την εισαγωγή λύσεων **αυτοματοποίησης διαδικασιών μέσω Robotic Process Automation (RPA) σε πολλά τμήματα του**. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκε αναδιαμόρφωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών που αυτοματοποιήθηκαν.

Το **RPA** αποτελεί μία τεχνολογία που επιτρέπει την **αυτοματοποιημένη εκτέλεση επαναλαμβανόμενων εργασιών μεγάλου όγκου** από ένα λογισμικό-ρομπότ. Το λογισμικό επιτρέπει την πιο **γρήγορη και αποδοτική εκτέλεση των διαδικασιών**, μειώνοντας παράλληλα την εμφάνιση λαθών. Ταυτόχρονα, δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα **να εστιάσουν σε πιο δημιουργικές καθημερινές εργασίες**. Έτσι, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και βελτιώνεται σημαντικά η εργασιακή εμπειρία τους.

Η υλοποίηση του έργου πραγματοποιήθηκε σε **δύο διακριτές φάσεις**, προκειμένου αρχικά να εξοικειωθεί ο οργανισμός με τη νέα τεχνολογία και στη συνέχεια, να εκπαιδευτεί το ανθρωπινό δυναμικό τόσο στη χρήση αυτοματοποιήσεων, όσο και στη δημιουργία τους. Η **ανάπτυξη των δεξιοτήτων** στελεχών του ΟΠΑΠ στην δημιουργία λύσεων RPA αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την ανάπτυξη αντίστοιχων λύσεων σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Το έργο αναδεικνύει, επίσης, ότι η εφαρμογή λύσεων RPA δίνει στο ανθρωπινό δυναμικό την ευκαιρία να καταρτιστεί σε νέες τεχνολογίες και να βελτιώσει τις δεξιότητες του.

### Τα οφέλη

- ✓ **Βελτιστοποίηση και απλοποίηση** εκτελούμενων διαδικασιών
- ✓ Βελτίωση αποτελεσμάτων διαδικασιών **και μείωση λαθών**
- ✓ «**Απελευθέρωση**» ανθρωπίνου δυναμικού **από επαναλαμβανόμενες εργασίες** και δυνατότητα **εστίασης σε εργασίες προστιθέμενης αξίας**
- ✓ Ενίσχυση της **ψηφιακής κουλτούρας** του ΟΠΑΠ
- ✓ Βελτίωση της **εμπειρίας των εργαζομένων**
- ✓ Αύξηση **επιπέδων ελέγχου**
- ✓ Δυνατότητα για **ανταπόκριση σε αύξηση των εκτελούμενων διαδικασιών** λόγω εποχικότητας



# Οδικός χάρτης προς τον Οργανισμό του Μέλλοντος



# Το Μέλλον της Εργασίας είναι ήδη εδώ | Πώς ο Covid-19 έφερε μια νέα πραγματικότητα τηλεργασίας

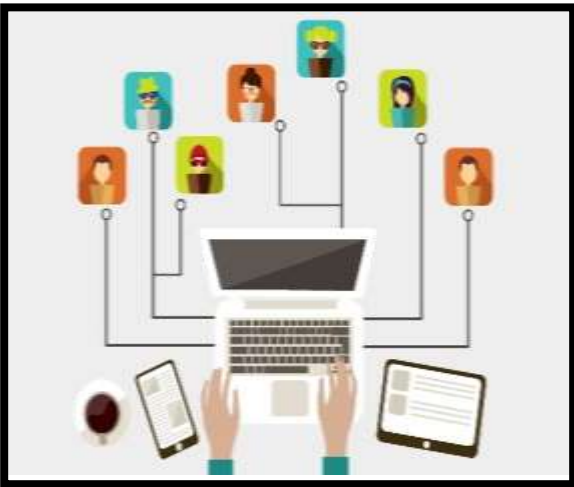
Παρότι η έννοια της απομακρυσμένης εργασίας υπήρχε ήδη σε ένα ποσοστό των επιχειρήσεων, η πανδημία του κορονοϊού ήρθε να τεστάρει την ψηφιακή ετοιμότητα των επιχειρήσεων, θέτοντας σαν βασική προϋπόθεση επιβίωσης για πολλές από αυτές το βαθμό στον οποίο δύνανται να υποστηρίξουν την απομακρυσμένη εργασία του δυναμικού τους.

| Η πρόκληση                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Οι Ενέργειες                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Η πανδημία του κορονοϊού έχει φέρει αρκετά προβλήματα στις επιχειρήσεις παγκοσμίως, με ένα από αυτά να είναι η αναζήτηση λύσεων για τις επιχειρήσεις που αναγκάζονται προκειμένου να προστατέψουν το δυναμικό τους να εφαρμόσουν την εργασία από το σπίτι σε ευρεία κλίμακα ανεξαρτήτως της ουσιαστικής ετοιμότητάς τους για ένα τέτοιο εγχείρημα. Αυτό είναι σίγουρα μια πρόκληση, καθώς φαίνεται ότι το «Μέλλον της Εργασίας» δεν είναι απλά κοντά, αλλά έφτασε ήδη και έκανε επιτακτική την ανάγκη άμεσης προσαρμογής ατόμων και επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα.</p> <p>Το ερώτημα λοιπόν που τίθεται από τις αγορές όλου του κόσμου είναι το εξής: Είναι αυτή η αρχή του τέλους των παραδοσιακών μορφών εργασίας με φυσική παρουσία στο γραφείο;</p> | <p>Αυτή τη στιγμή, χωρίς να το καταλάβουμε γίνεται ένα πολύ μεγάλο πείραμα σε παγκόσμια κλίμακα και με πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Από τις αρχές Φεβρουαρίου, εκατομμύρια εργαζόμενοι στην <b>Κίνα</b> εργάζονται από το σπίτι, ενώ στην <b>Αμερική</b> εταιρείες όπως η <b>Amazon</b>, η <b>Google</b> και η <b>Microsoft</b> ζήτησαν από τους εργαζομένους στο Σιάτλ να δουλεύουν από το σπίτι από τις αρχές Μαρτίου. Μέσα στον Φεβρουάριο, περισσότερες από 77 εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο ακολούθησαν την ίδια πολιτική.</p> <p>Στην <b>Ελλάδα</b> αρκετές είναι οι εταιρείες στις οποίες πλέον οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι. Στον <b>ΟΤΕ</b> από τις 16/3 ξεκίνησαν την εξ' αποστάσεως εργασία. Στόχος ήταν τουλάχιστον 13.000 (το 80%) από το σύνολο των 16.000 ανθρώπων που εργάζονται για τον Όμιλο, σταδιακά να εργαστούν απομακρυσμένα.</p> <p>Πρόκειται για αριθμούς που δεν έχουν ξανασυναντηθεί στην εργασία από το σπίτι, και οι εταιρείες προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τόσο οι υποδομές (τεχνολογία, ασφάλεια) όσο και η ίδια η εργασία θα βρίσκονται σε βέλτιστο επίπεδο προκειμένου να συνεχίσει η ομαλή λειτουργία τους.</p> |                                                                                     |

## Τα σωστά βήματα για τις διεθνείς αλλά και ελληνικές επιχειρήσεις:



- Εξασφαλίζοντας τα εργαλεία:** Προκειμένου να διευκολυνθεί η εργασία από το σπίτι, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τεχνολογίας και δυνατότητας απομακρυσμένης διασύνδεσης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Κάποια εργαλεία που αξίζουν να αναφερθούν για την ενίσχυση της απομακρυσμένης συνεργασίας είναι το Zoom, εργαλείο για τηλεδιασκέψεις καθώς και το Slack, εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου έργων. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το ότι οι μετοχές των εταιρειών αυτών βλέπουν τεράστια άνοδο από το ξέσπασμα της πανδημίας και μετά, καθώς αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση εύρυθμης λειτουργίας του λοιπού επιχειρηματικού κόσμου.
- Εξασφαλίζοντας τις δεξιότητες:** Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2019 στην Ελλάδα από την IDC, οι ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων ήδη παρουσίαζαν ελλείψεις και χρειαζόταν ενίσχυση, ακόμα και προτού γίνει η τεχνολογία αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μια τεράστιας μερίδας του εργατικού δυναμικού της χώρας λόγω απομακρυσμένης εργασίας. Είναι σημαντικό λοιπόν οι επιχειρήσεις να παρέχουν στους εργαζόμενους την απαραίτητη εκπαίδευση που τυχόν χρειάζονται σχετικά με τις νέες τεχνολογίες που θα διευκολύνουν τη εργασία τους.
- Εξασφαλίζοντας τη σωστή επικοινωνία:** Προκειμένου να γίνει μια σωστή χρήση των νέων εργαλείων που υποστηρίζονται από κάθε οργανισμό αλλά και γενικότερα να εδραιωθεί σωστά η απομακρυσμένη εργασία, δεδομένου ότι δεν εισήχθη σταδιακά και ομαλά στην καθημερινότητα των εργαζομένων, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να επενδύσουν χρόνο και προσπάθεια στο να θέσουν τα όρια και τις ξεκάθαρες πολιτικές και πρακτικές που χρειάζονται για να γίνει η νέα πραγματικότητα μια σωστή αφετηρία για το Μέλλον της Εργασίας και όχι μια πρόκληση και επιπρόσθετη δυσκολία που εμποδίζει την εργασία του δυναμικού τους.



# Προς τον Οργανισμό του Μέλλοντος | Στάδια ψηφιακής ωριμότητας

Προχωρώντας προς τη δημιουργία ενός Οργανισμού του Μέλλοντος πρέπει να εξετάσουμε χαρακτηριστικά που ακουμπούν και την τεχνολογία, και τη δομή και οργάνωση του ταλέντου αλλά και τον ίδιο τον σκοπό του οργανισμού.



# Προς τον Οργανισμό του Μέλλοντος | Συνοπτικός Οδικός Χάρτης

Δεν υφίσταται μία μοναδική πορεία προς έναν Οργανισμό του Μέλλοντος. Παρόλα αυτά εκτιμάται ότι κάθε επιχείρηση που στοχεύει να ξεκινήσει αυτή την προσπάθεια είναι σκόπιμο να ακολουθήσει ορισμένα διακριτά βήματα σχεδιασμού που θα της επιτρέψουν να καταστρώσει μία συγκεκριμένη στρατηγική μέσω ενός κατάλληλου «οδικού χάρτη», σχεδιάζοντας στην απαραίτητη λεπτομέρεια τις δράσεις υλοποίησης που απαιτούνται.

Συνεχής **ενημέρωση για τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που επηρεάζουν το Μέλλον της Εργασίας αλλά και για τις εξελίξεις και τις έρευνες που αφορούν το εργασιακό γίγνεσθαι**. Η ενημέρωση αυτή αποσκοπεί στην αξιολόγηση των εφαρμογών διάφορων νέων ψηφιακών τεχνολογιών και υιοθέτηση πολιτικών / πρακτικών αναφορικά με τις επιπτώσεις τους στην επιχείρηση και στο λειτουργικό της μοντέλο.

**Καθορισμός στρατηγικής** για τον εναρμονισμό του εργατικού δυναμικού - της κουλτούρας του και των δεξιοτήτων του - με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες. Τα τελευταία, δε, αμφότερα, θα πρέπει να προσανατολίζονται προς το ευρύτερο **«ψηφιακό όραμα»** και **«πλάνο»** της επιχείρησης.

## Φάση «Οραματισμού»

Αναζήτηση κατάλληλων **λύσεων** που μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα ή/και τις ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί, όπως για παράδειγμα Cloud λύσεις για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίες που επιτρέπουν την τηλε-εργασία αλλά και τεχνολογιών που εξυπηρετούν και διευκολύνουν τη συνολική εμπειρία των εσωτερικών πελατών (π.χ. αυτοματοποίηση διαχειριστικών διαδικασιών για απελευθέρωση δημιουργικού και εποικοδομητικού χρόνου εργασίας).

Εντοπισμός **κύριων προβλημάτων (pain points)** και **ευκαιριών βελτίωσης** που αφορούν τις περιοχές της στελέχωσης, της διαχείρισης ταλέντου αλλά και την καλλιέργεια θετικής εμπειρίας και της κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό. Τέτοια προβλήματα αποτελούν, η χαμηλή ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό, η αδυναμία ενσωμάτωσης των ανθρώπων στον οργανισμό, όπως επίσης και τα χαμηλά ποσοστά engagement και παρακίνησης του προσωπικού.

## Φάση «Αξιολόγησης»

Αξιολόγηση της υπάρχουσας **οργανωτικής δομής** βρίσκοντας τις περιοχές που χρειάζεται αναδιαμόρφωση και επανασχεδιασμό. Η άσκηση ως βασικό γνώμονα πρέπει να έχει το κατά πόσο η οργανωτική δομή εξυπηρετεί την **επιχειρησιακή στρατηγική** του οργανισμού αλλά και την ευρύτερη **εργασιακή εμπειρία**.

**Ιεράρχηση των διαφορετικών «περιπτώσεων χρήσης» (use cases)** βάσει των αναλύσεων του προηγούμενου βήματος (business cases) και απόφαση αναφορικά με το ποιες θα επιλεγθούν για περαιτέρω σχεδιασμό και υλοποίηση.

Ανάπτυξη **συστήματος μέτρησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων** της υλοποίησης και της εφαρμογής των πρωτοβουλιών. Αυτό μπορεί να διενεργηθεί τόσο βάσει συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης (KPIs) όσο και μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων.

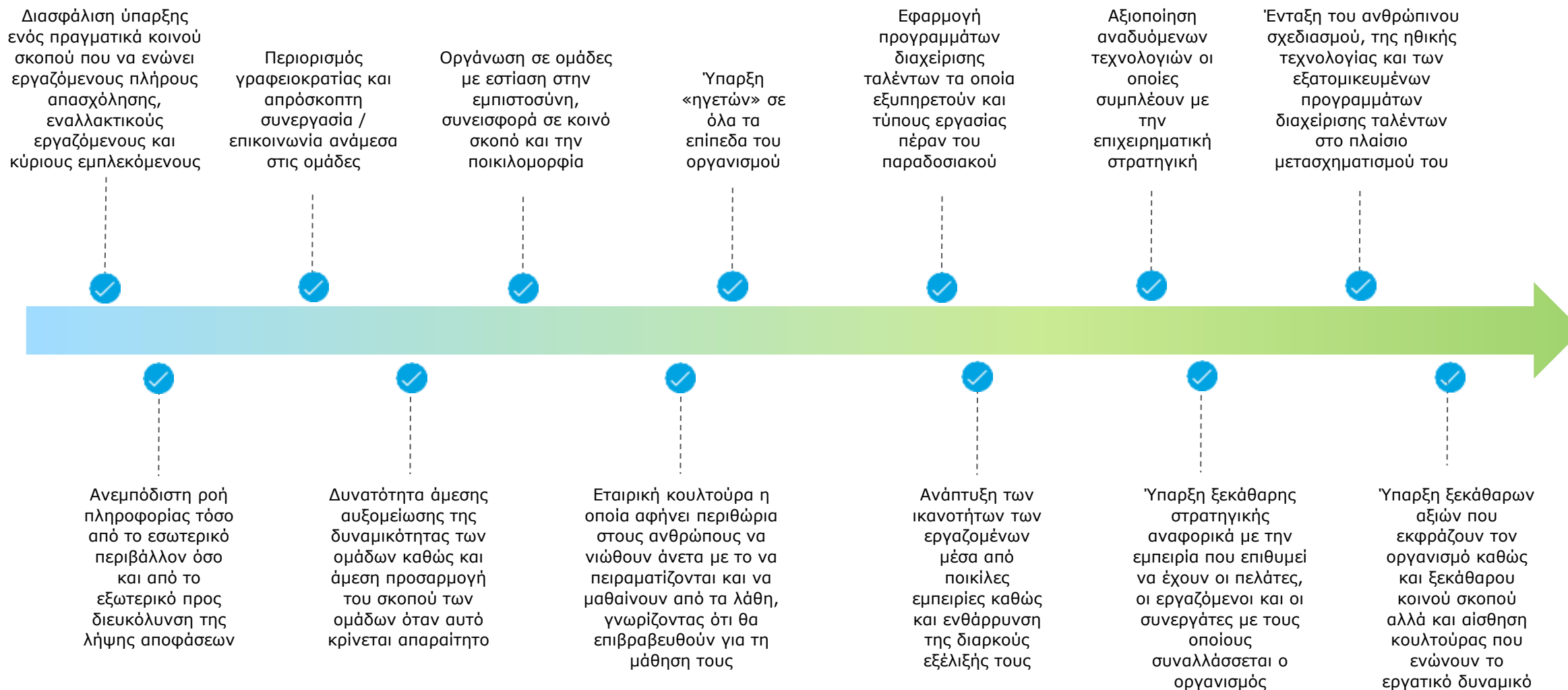
## Φάση «Σχεδιασμού»

Αξιολόγηση της **υφιστάμενης ετοιμότητας και ωριμότητας** του οργανισμού και **ανάλυση της απόστασης από την επιθυμητή κατάσταση (gap analysis) για κάθε «περίπτωση χρήσης» (use case), τεχνολογική λύση και αλλαγή σε επίπεδο πρακτικής, πολιτικής και οργάνωσης**. Αντίστοιχα, για κάθε τί από τα παραπάνω, διενέργεια **ανάλυσης κόστους / οφέλους και σκοπιμότητας (business case)** με αξιολόγηση λειτουργικών δεικτών (KPIs) που μπορούν να βελτιωθούν αλλά και στρατηγικά πλεονεκτήματα που μπορούν να αναπτυχθούν.

Για κάθε προκρινόμενη «περίπτωση χρήσης» (use case), **σχεδιασμός αναλυτικού πλάνου υλοποίησης** (εκτίμηση απαραίτητων βημάτων και χρόνων υλοποίησης, επιλογή προμηθευτών τεχνολογίας, ανάπτυξη προϋπολογισμού, κ.α.). Επιπλέον, έναρξη σχεδιασμού της **συνολικής «αρχιτεκτονικής» της Εργασίας του Μέλλοντος** (π.χ. πρακτικές, πολιτικές, εκπαιδευτικά/ενημερωτικά προγράμματα, τεχνολογίες, πληροφοριακά συστήματα, νέες οργανωτικές δομές, κ.ά.) ώστε να υπάρχει πρόβλεψη για την ολοκληρωμένη υλοποίησή του.

## Προς τον Οργανισμό του Μέλλοντος | Τυπικές πρακτικές / δυνατότητες

Τέλος, οργανισμοί που επιθυμούν να καταστούν «Οργανισμοί του Μέλλοντος», οφείλουν να αναπτυχθούν προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις που σχετίζονται με θέματα οργάνωσης, κουλτούρας και υιοθέτηση επερχόμενων ψηφιακών τεχνολογιών.



# Βασικές προϋποθέσεις για τη μετάβαση προς το Μέλλον της Εργασίας



# Βασικές προϋποθέσεις για τη μετάβαση προς το Μέλλον της Εργασίας

Η Πολιτεία μπορεί να διασφαλίσει μέσω συγκεκριμένων πρωτοβουλιών την επιτυχή μετάβαση στα νέα δεδομένα του Μέλλοντος της Εργασίας, διευκολύνοντας την ψηφιακή λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά και των ίδιων των θεσμών του Δημοσίου.



## Λήψη πρωτοβουλιών για τη μετάβαση του ίδιου του Δημόσιου τομέα στο Μέλλον της Εργασίας

Ίσως πουθενά δεν είναι μεγαλύτερο το χάσμα μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα από ό,τι στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ μεγάλο μέρος του ιδιωτικού τομέα έχει μεταμορφωθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ο δημόσιος τομέας, ως επί το πλείστον, δεν έχει αλλάξει. Οι περισσότεροι οργανισμοί του δημόσιου τομέα εξακολουθούν να εφαρμόζουν πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεκαετιών, ενώ χαρακτηρίζονται από «άκαμπτες» οργανωτικές δομές αλλά και έλλειψη ψηφιακών εργαλείων κατά την εκτέλεση εργασιών. Οι παρακάτω πρωτοβουλίες προτείνονται για τη μετάβαση του ελληνικού Δημόσιου τομέα στο Μέλλον της Εργασίας:

- για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού κράτους κρίσιμη είναι η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών για επιχειρήσεις και πολίτες (front-end), ωστόσο εξίσου σημαντική είναι και η **ενίσχυση των υποστηρικτικών διεργασιών (back-office) με ψηφιακά εργαλεία** τα οποία εμπλουτίζουν την καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων, διευκολύνοντας τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- **ανασχεδιασμός των καθηκόντων** των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να δίνεται έμφαση όχι μόνο σε αρμοδιότητες αλλά και σε ικανότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη των υφισταμένων, η συνεργασία, η βελτιστοποίηση υπηρεσιών, η προώθηση καινοτομίας, η εξυπηρέτηση πολιτών κ.ά.
- εφαρμογή **σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης προσωπικού** από την πρόσληψη και το onboarding έως και τη διασύνδεση της απόδοσης με σύγχρονα συστήματα επιβράβευσης. Σημαντικά προς αυτή την κατεύθυνση κρίνεται ότι θα συμβάλει η υλοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης που έχει προγραμματιστεί (έργο που βρίσκεται κατά τη συγγραφή του παρόντος σε δημόσια διαβούλευση).
- καθώς ο Δημόσιος Τομέας έχει να ανταγωνιστεί τον Ιδιωτικό Τομέα κατά την προσέλκυση ταλέντου είναι κρίσιμο το Δημόσιο να **εφαρμόζει περισσότερο ευέλικτες πολιτικές / δομές** όπως π.χ. η **δυνατότητα της τηλε-εργασίας** ή και η **κάλυψη αναγκών ανθρώπινου δυναμικού μέσα από νέες μεθόδους** όπως φαίνεται στο διπλανό διάγραμμα. Ειδικότερα ως προς την τηλε-εργασία τονίζεται αυτή είναι πλέον δυνατή χάριν των υποδομών VPN του ΣΥΖΕΥΞΙΣ η οποία επιτρέπει έως και 10.000 δημόσιους υπαλλήλους να εργαστούν απομακρυσμένα.
- βασική προϋπόθεση αποτελεί και η **καταγραφή των ψηφιακών δεξιοτήτων** που οφείλουν να διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ανά κατηγορία, **εντοπισμός των κενών και σχεδιασμός κατάλληλων προγραμμάτων ψηφιακής κατάρτισης**, εστιασμένων στις ανάγκες κάθε κατηγορίας δημοσίων υπαλλήλων. Φυσικά απαραίτητη είναι η συνεχής επανεκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου οι δεξιότητες τους να ανταποκρίνονται πάντα στις τρέχουσες ανάγκες.

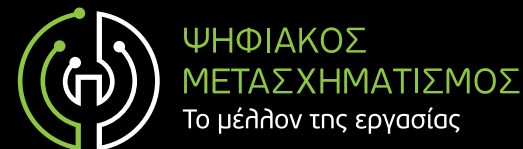
Εναλλακτικές δομές εργασίας στο Δημόσιο Τομέα



## Λήψη πρωτοβουλιών για τη διευκόλυνση της μετάβασης του ιδιωτικού τομέα στο Μέλλον της Εργασίας

Η Πολιτεία οφείλει να διευκολύνει και τη μετάβαση στο Μέλλον της Εργασίας του ιδιωτικού τομέα. Οι παρακάτω πρωτοβουλίες κρίνεται ότι θα λειτουργήσουν καταλυτικά προς την εν λόγω μετάβαση:

- **πλήρης νομοθετική κάλυψη νέων μορφών εργασίας** ως μέρος μίας ευρύτερης εθνικής στρατηγικής για τη μετάβαση της απασχόλησης και της ελληνικής οικονομίας εν γένει, στην ψηφιακή εποχή.
- **θέσπιση κινήτρων** που θα επιτρέψουν σε περισσότερες ιδιωτικές **επιχειρήσεις να χτίσουν αντίστοιχα τις απαραίτητες υποδομές τεχνολογίας** ώστε να περάσουν επιτυχώς προς το Μέλλον της Εργασίας (π.χ. κίνητρα για την εφαρμογή της τηλε-εργασίας αναφορικά με την αγορά εξοπλισμού).
- δημιουργία **προγραμμάτων έμπρακτης υποστήριξης** (π.χ. επιδοτούμενα σεμινάρια, κίνητρα για την εκπαίδευση, προγράμματα δια βίου μάθησης) στις εταιρείες για την **ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων** σχετικών με το **Μέλλον της εργασίας**.
- βαθιά **αναμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος** βάσει ενός **μακροχρόνιου οράματος** ώστε να ανταποκρίνεται στις συνεχώς εξελισσόμενες και αυξανόμενες απαιτήσεις της νέας ψηφιακής εποχής και να δίνει έμφαση στην απόκτηση ψηφιακών και λοιπών “soft” δεξιοτήτων (συνεργασία, συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, κριτική σκέψη, επινοητικότητα, κ.ά.)



This document has been prepared by Deloitte Business Solutions Societe Anonyme of Business Consultants, Deloitte Certified Public Accountants Societe Anonyme and Deloitte Alexander Competence Center Single Member Societe Anonyme of Business Consultants.

Deloitte Business Solutions Societe Anonyme of Business Consultants, a Greek company, registered in Greece with registered number 000665201000 and its registered office at Marousi Attica, 3a Fragkokklisias & Granikou str., 151 25, Deloitte Certified Public Accountants Societe Anonyme, a Greek company, registered in Greece with registered number 0001223601000 and its registered office at Marousi, Attica, 3a Fragkokklisias & Granikou str., 151 25 and Deloitte Alexander Competence Center Single Member Societe Anonyme of Business Consultants, a Greek company, registered in Greece with registered number 144724504000 and its registered office at Thessaloniki, Municipality of Pylaia - Chortiatis of Thessaloniki, Vepe Technopolis Thessaloniki (5th and 3rd street), are one of the Deloitte Central Mediterranean S.r.l. ("DCM") countries. DCM, a company limited by guarantee registered in Italy with registered number 09599600963 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy is one of the Deloitte NSE LLP geographies. Deloitte NSE LLP is a UK limited liability partnership and member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of any of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

DTTL, Deloitte NSE LLP and Deloitte Central Mediterranean S.r.l. do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 312,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This document and its contents are confidential and prepared solely for your use, and may not be reproduced, redistributed or passed on to any other person in whole or in part, unless otherwise expressly agreed with you. No other party is entitled to rely on this document for any purpose whatsoever and we accept no liability to any other party, who is provided with or obtains access or relies to this document.

© 2020 For more information contact Deloitte Central Mediterranean.