

« Η δημιουργία δομημένου πλάνου διαδοχής, σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση δεν αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, αν και αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιχειρηματική συνέχεια και δεν μπορεί να αφήνεται στην τύχη.

[Pfb] Στην τύχη η επιχειρηματική συνέχεια - Μία στις δύο επιχειρήσεις καλύπτει θέσεις υψηλής ευθύνης με εξωτερική πρόσληψη

Οι μισές εταιρείες δεν αξιοποιούν τους ταλαντούχους υπαλλήλους τους

Της Σοφίας Εμμανουήλ
semn@naftemporiki.gr

Μία στις δύο εταιρείες στην Ελλάδα καλύπτει τις θέσεις υψηλής ευθύνης με πρόσληψη εξωτερικών υποψηφίων και μία στις τρεις δεν έχει δομημένο πλάνο διαδοχής για όλες τις θέσεις, σύμφωνα με έρευνα της Pfb, που καταδεικνύει υστέρηση στην προετοιμασία για την επιχειρηματική συνέχεια, σε μια περίοδο μάλιστα που οι περισσότεροι εργοδότες «διαμαρτυρονται» για έλλειψη ταλέντου στην αγορά εργασίας.

«Στην ουσία οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν όσο πρέπει το ταλέντο που έχουν στο εσωτερικό τους» τονίζει στη «N» η Ρεβέκκα Πιτσιόκα, πρόεδρος και CEO της People for Business.

Εξηγεί ότι η δημιουργία δομημένου πλάνου διαδοχής, σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση δεν αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, όπως προκύπτει από την έρευνα «Κτίζοντας τους ηγέτες της επόμενης ημέρας», αν και αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιχειρηματική συνέχεια και δεν μπορεί να αφήνεται στην τύχη. «Συνδέεται όμως άμεσα και με τα χαρακτηριστικά των νέων γενεών (Generation Z ή αλλιώς οι Μετα-Millennials), οι οποίες χρειάζονται ευέλικτες δομές, που να τους παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και σίγουρα δομές που εύκολα μετασχηματίζονται - Career paths που να μην είναι μόνο κάθεται, αλλά και οριζόντια ή ακόμη και μέσα στον ίδιο ρόλο. Σε αυτό το περιβάλλον, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για απώλεια ταλέντου, ενώ η ανάγκη για τη δημιουργία δομημένου πλάνου διαδοχής είναι επιτακτική» προσθέτει.

Οι λόγοι

Το πρόβλημα της αδυναμίας των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν, να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν το ταλέντο που διαθέτουν

δεν συναντάται μόνο στην τοπική αγορά. Και φαίνεται ότι έχει να κάνει με πολλούς παράγοντες, από τη μεγάλη εταιρική γραφειοκρατία και την αδυναμία των εταιρειών να δημιουργήσουν ρόλους που θα αξιοποιούν το πάθος των ταλαντούχων εργαζομένων τους, μέχρι τις κακές διαδικασίες στην επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης, την απουσία συζητήσεων γύρω από την εξέλιξη της καριέρας, την έλλειψη μηχανισμών που θα προωθούν τη συνεργασία μεταξύ των ταλαντούχων εργαζομένων, αλλά και την έλλειψη οράματος.

Τα ευρήματα

Ειδικότερα στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα ευρήματα μελέτης (σε δείγμα 248 επιχειρήσεων από την Ελλάδα, ξένες πολυεθνικές 48%, ελληνικές πολυεθνικές 16% και ελληνικές 36%, από όλους τους κλάδους της οικονομίας, με μέσο όρο αριθμού εργαζομένων τους 180), το 35% των επιχειρήσεων δεν έχει δομημένο πλάνο διαδοχής για όλες τις θέσεις εργασίας και μία στις πέντε εταιρείες έχει πλάνο διαδοχής μόνο για τα μεσαία στελέχη - middle management (15,38%). Δηλαδή το πλάνο ανάπτυξης για το 73% των οργανισμών γίνεται σε μεσοπρόθεσμη βάση, ενώ το 75% των επιχειρήσεων κρατάει τη διαδικασία λί-

> Η κουλτούρα

Ας σημειωθεί ότι στο 35% των εταιρειών η κουλτούρα αλλάζει δύσκολα, καθώς το οργανωτικό σχήμα που διαθέτουν αυτές δεν μεταβάλλεται εύκολα και δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα, που επιτάσσει γρήγορες αλλαγές και προϋποθέτει ευέλικτες δομές. Οι αλλαγές στους ρόλους σε μία από τις δύο εταιρείες συμβαίνουν με βάση τις τρέχουσες ανάγκες και όχι με συστηματικό προγραμματισμό.

ψης αποφάσεων «κλειδωμένη» σε επίπεδο senior management. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν επίσης ότι πολλές εταιρείες δεν είναι ελκυστικές στη νέα γενιά εργαζομένων, millennials και generation Z, που επιθυμούν να έχουν αρμοδιότητες, με αυξημένο επίπεδο ευθύνης, χαρακτηρίζονται από ανυπομονησία και θέλουν να εξελιχθούν γρήγορα.

Η έρευνα έδειξε επίσης ότι μία στις δύο εταιρείες δεν έχει 360° διαδικασίες, ενώ από αυτές που έχουν, μόλις το 35% τις εφαρμόζει και για μεσαίες θέσεις. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κάθε πότε οι εταιρείες τους πραγματοποιούν αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων τους. Το 57,67% απάντησε σε επίσημη βάση, το 32,05% σε εξαμηνιαία βάση και το 8,97% σε τριμηνιαία βάση. Σε ό,τι αφορά τον τρόπο αξιολόγησης, ενώ σχεδόν στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι γίνεται στη βάση ποσοτικών και ποιοτικών στόχων (δηλαδή δεξιοτήτων και συμπεριφορών), το 55,13% δήλωσε ότι δεν έχει εντάξει στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εργαλεία ανατροφοδότησης, όπως το 360ο.

Η έννοια της εξέλιξης

Στο ερώτημα πώς εντέλει αντιλαμβάνονται οι εταιρείες στην Ελλάδα την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων τους, η κ. Πιτσιόκα επισημαίνει στη «N» ότι μία στις δύο εταιρείες θεωρεί εξέλιξη για έναν εργαζόμενο μόνο την κάθετη μετακίνηση, δηλαδή την προαγωγή (48,72%). Εξηγεί ότι τόσο η οριζόντια μετακίνηση όσο και η διεύθυνση των αρμοδιοτήτων μέσα στον ίδιο ρόλο καθώς και η ανάπτυξη σε εξειδικευμένους ρόλους (experts) δεν θεωρούνται άμεση εξέλιξη.

Σύμφωνα με την έρευνα, το 29,49% των στελεχών θεωρεί εξέλιξη στην εταιρεία του τη διεύθυνση των αρμοδιοτήτων του στον ίδιο ρόλο, το 16,67% θεωρεί εξέλιξη την οριζόντια μετακίνηση, δηλαδή σε άλλο ρόλο ή τμήμα,



αλλά στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, και ένα ποσοστό μόλις 5,13% θεωρεί εξέλιξη τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας.

Παράλληλα, μόνο μία στις έξι επιχειρήσεις (16,67%) δημιουργεί ομάδες εργασίας από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα όταν θέλει να αλλάξει κάτι στον οργανισμό και κάτω από 10% των επιχειρήσεων εμπλέκει ενεργά τα μεσαία στελέχη στη διαδικασία της αλλαγής. Ειδικότερα, ποσοστό 55,13% είπε ότι το senior management συμμετέχει στη διαμόρφωση των αλλαγών,

19,23% είπε ότι οι αλλαγές αποφασίζονται σε επίπεδο Δ.Σ., και μόλις 8,97% είπε ότι συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία το middle management.

Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες αναγνωρίζουν την αξία πλέον των soft skills στην πορεία ενός εργαζομένου και για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να καλλιεργήσουν κουλτούρα με έμφαση στο άτομο, στις δεξιότητες και στα ατομικά του χαρακτηριστικά και όχι στη μάζα και στην οριζόντια γνώση.

[SID:11866400]

Οι δεξιότητες

▼ Μία στις τέσσερις εταιρείες δεν έχει δομημένο μοντέλο δεξιοτήτων και συμπεριφορών, ενώ οι πιο σημαντικές δεξιότητες και συμπεριφορές που λαμβάνουν υπ' όψιν κατά την αξιολόγηση στελεχών είναι η υπευθυνότητα και ο προσανατολισμός στον πελάτη (σε ποσοστό 67,95%), η ομαδικότητα και η συνεργασία (64,1%), καθώς και η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα (48,72%). Για έναν μελλοντικό ηγέτη οι επιχειρήσεις θεωρούν ως πιο σημαντικές δεξιότητες την ακεραιότητα (83,33%), τη στρατηγική σκέψη (74,36%), τη διαχείριση ανθρώπων (73,08%), τη λήψη αποφάσεων (71,79%), τη διαχείριση αλλαγών (65,38%) και την επιχειρηματική σκέψη (61,54%).

Η στρατηγική

▼ Σύμφωνα με την κ. Πιτσιόκα, η στρατηγική είναι απαραίτητη για το παρόν και το μέλλον ενός οργανισμού. Συνδέεται με την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, τον λόγο για τον οποίο υπάρχει κάθε εταιρεία. Όπως εξηγεί, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να λειτουργεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, να βρει κατάλληλους συνεργάτες, να πάρει σωστές αποφάσεις ώστε να κερδίσει μερίδιο αγοράς και να αυξήσει τα κέρδη της. Ο τρόπος με τον οποίο θα τα καταφέρει σχετίζεται με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Στην ουσία, στρατηγική είναι η θεωρία της νίκης έναντι των ανταγωνιστών. Και αυτός που αναλαμβάνει αυτόν τον δύσκολο ρόλο δεν είναι άλλος από τον ηγέτη της επιχείρησης.

Ο ηγέτης

▼ «Παράλληλα όμως ένας ηγέτης πρέπει να έχει οπαδούς και συμμάχους. Και για να τους αποκτήσει, πρέπει να τον εμπιστευτούν. Ένας τίτλος στην πόρτα του γραφείου του δεν αρκεί - πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη αυτών που τον ακολουθούν. Αυτό σημαίνει ότι ένα από τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει είναι η ακεραιότητα, η οποία είναι αποτέλεσμα αυτοπειθαρχίας, εσωτερικής πίστης και αποφάσεων που παίρνει κάποιος, ώστε να είναι έντιμος και ειλικρινής σε όλες τις περιστάσεις της ζωής του» προσθέτει η κ. Πιτσιόκα.