



## Η τεχνολογία ως εργαλείο στρατηγικής του HR:

«Αφουγκραστείτε τους ανθρώπους σας και μην παγιδεύετε στους αριθμούς»

«*It is not a faith in technology. It is faith in people*», Steve Jobs

της Παναγιώτας Θεοδώρου, Leadership & Talent Practice Leader, Aon Hewitt Greece

Τα τελευταία χρόνια, η τάση των εταιρειών να «μετρήσουν τα πάντα» μέσω της τεχνολογίας με σκοπό να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των ανθρώπων τους, είναι έντονη. Οι μετρήσεις είναι αποτελεσματικές, όταν είναι άρρηκτα συνδεδεμένες -και όχι μεμονωμένες ενέργειες- με τη στρατηγική μίας εταιρείας, η οποία θα πρέπει να δίνει έμφαση στη **συνεχή και συστηματική δημιουργία ανοικτής και αμοιβαίας επικοινωνίας και διαλόγου (Continuous Listening Strategy)** μεταξύ Ηγεσίας και εργαζομένων. Μάλιστα, εργαζόμενοι που βιώνουν ένα τέτοιο κλίμα, είναι 15 φορές πιο πιθανό να είναι πιο δεσμευμένοι και άρα πιο αποδοτικοί (Aon Hewitt -2016 Workforce Mindset Study).

Οι εταιρείες που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική δίνουν έμφαση στο να συγκεντρώνουν κατάλληλη και έγκυρη πληροφόρηση μέσω διαφορετικών καναλιών και μεθόδων, σε διαφορετική χρονική στιγμή και κατά την όλη διάρκεια του κύκλου εργασίας, έτσι ώστε να συνδυάσουν τις πληροφορίες με αντικειμενικότητα, να εξαγάγουν αξιόπιστα συμπεράσματα και να προσαρμοστούν άμεσα στις ανάγκες των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες στην:

- a. Περίοδο Πρόσληψης & Προσαρμογής (Induction):** προσπαθούν να αντιληφθούν τον «παλμό» του εργαζομένου αλλά και να αξιοποιήσουν τη «φρέσκια ματιά» μέσω σύντομων και εστιασμένων ερευνών
- b. Περίοδο Εργασίας:** προσπαθούν να κατανοήσουν ακόμη περισσότερο τις επιθυμίες και τις ανάγκες του εργαζομένου και να δημιουργήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης:
  - μέσω καθημερινών, επίσημων και ανεπίσημων, **συζητήσεων και ατομικών συναντήσεων** είτε δίνοντας feedback για

την απόδοση είτε προσπαθώντας να τους διευκολύνουν ή καθοδηγήσουν στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη τους.

- μέσω ετησίων, τριμηνιαίων ή μηνιαίων **ερευνών** (pulse surveys) που είτε αφορούν τη δέσμευση των εργαζομένων είτε οποιοδήποτε άλλο θέμα

- μέσω **360° εργαλείων** που αφορούν συμπεριφορές και δεξιότητες

**c. Περίοδο Αποχώρησης:** αναζητούν συνεχώς τους λόγους αποχώρησης μέσω Συνεντεύξεων Εξόδου ή Ερευνών, για να μπορέσουν να βελτιωθούν. Μάλιστα, κάποιες εταιρείες, αναζητούν feedback ακόμη και από υποψηφίους που έχουν απορρίψει.

Σήμερα, όλο και περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να συλλέξουν πληροφόρηση για τις προσδοκίες, ανάγκες και στόχους των εργαζομένων τους, σε οποιαδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ή ρόλο και αν βρίσκονται, ή ανεξαρτήτως πόσα χρόνια εργάζονται στην εταιρεία, και μάλιστα σε τακτά χρονικά διαστήματα και όχι μόνο μία φορά το χρόνο. Αν οι πληροφορίες συνδυαστούν με κατάλληλο και αντικειμενικό τρόπο, τότε οι δείκτες που θα παραχθούν μπορεί να συμβάλουν θετικά όχι μόνο για το παρόν αλλά ακόμη και να προβλέψουν μια πιθανή συμπεριφορά στο μέλλον. Τα νούμερα και οι αριθμοί δεν πρέπει να ερμηνεύονται μεμονωμένα, αλλά έχουν νόημα μόνο σε ένα σαφές και καθορισμένο πλαίσιο στρατηγικής.

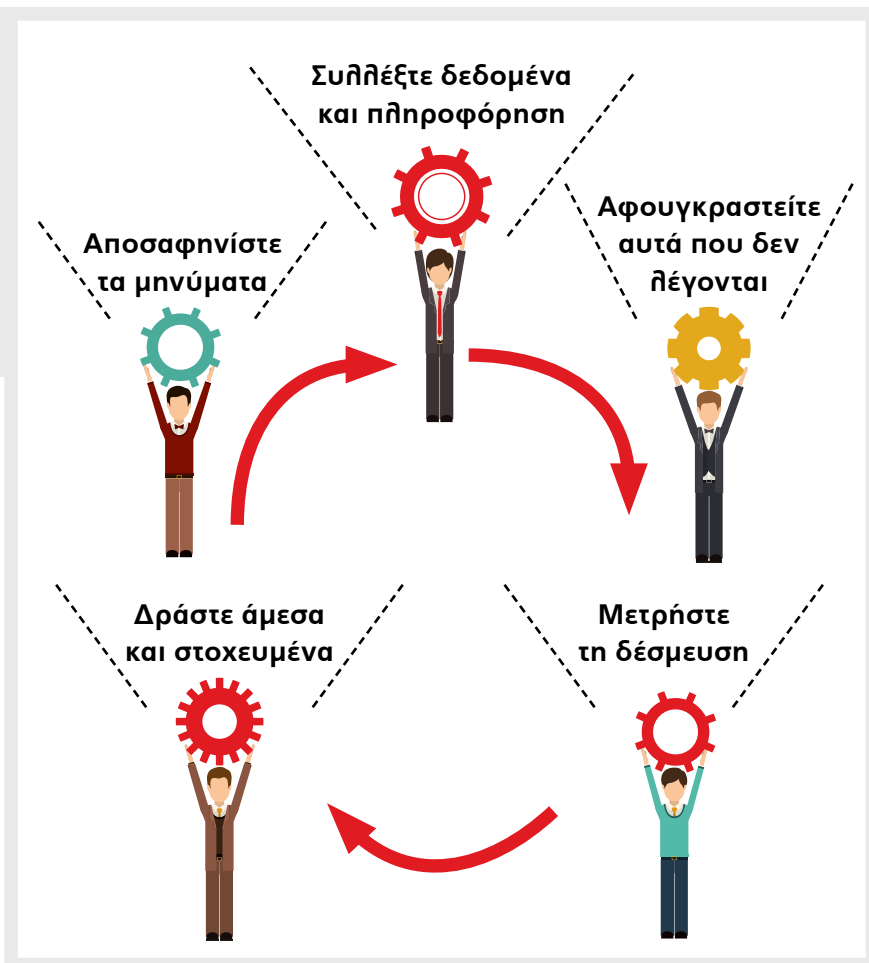
Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συμβάλει στη μείωση του χρόνου & κόστους συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων καθώς και στη βελτιστοποίηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Και όλα αυτά... σε «πραγματικό χρόνο». Τα

ανώτατα στελέχη μπορούν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή για το αν π.χ. η στρατηγική έχει γίνει αποδεκτή ή όχι, την ίδια ακριβώς στιγμή που την επικοινωνούν, και αναλόγως μπορούν να προσαρμόζονται.

Η τεχνολογική αυτή αναβάθμιση όχι μόνο διευκόλυνε τις εταιρείες, αλλά ικανοποίησε και τις ανάγκες μιας νέας γενιάς, που χαρακτηρίζεται από διαφορετικές αξίες και προσδοκίες σε σχέση με την προηγούμενη γενιά. Οι Millennials αναζητούν να εργάζονται σε μια εταιρεία που θα ακούγεται η φωνή τους, θα δέχονται αλλά και θα δίνουν feedback, άμεσα και συστηματικά, για διάφορα θέματα (Inside the Employee Mindset- Aon Hewitt, 2015).

Το μέλλον διαφαίνεται αρκετά διαφορετικό. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις, social media, «likes» και «reviews», έχει ήδη αρχίσει να διαμορφώνεται μία ανοικτή κουλτούρα συνεχούς επικοινωνίας & feedback και μάλιστα σε πραγματικό χρόνο.

Στο πλαίσιο αυτό, η σημερινή τάση συλλογής πληροφοριών και δεδομένων, θα μετατραπεί στο μέλλον σε μία συνήθεια, όπου οι εταιρείες θα αντιλούν πληροφορίες για τους εργαζομένους μέσω έμμεσων καναλιών (indirect sources) όπως τα social media, network analysis, video analysis, και wearable technologies. Η πληροφόρηση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και σημαντική αλλά δεν δίδεται εκούσια. Χρειάζεται λοιπόν προσοχή ώστε να αξιοποιηθεί με τον κατάλληλο και τον πιο σωστό τρόπο, για όλους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι απλά και μόνο επειδή η πληροφορία είναι εύκολα διαθέσιμη και προσβάσιμη, μπορεί και να χρησιμοποιηθεί.



σμός των ερωτήσεων είναι εξίσου σημαντικός με την ανάλυση των απαντήσεων αλλά και κυρίως την αξιοποίησή τους.

➤ **Αξιοποίηση των δεδομένων:** Σήμερα η φωνή των εργαζομένων είναι πιο δυνατή παρά ποτέ. Οι εταιρείες έχουν αντιληφθεί την τάση αυτή και προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα και την αντικειμενικότητα των δεδομένων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκφράζονται με ειλικρίνεια και να μην φοβούνται για τυχόν επιπτώσεις. Όσες εταιρείες κακομεταχειριστούν την πληροφορία αυτή, θα καταστρέψουν το κλίμα εμπιστοσύνης και τη φήμη της εταιρείας.

➤ **Συχνότητα μετρήσεων:** Επιπλέον, αναρωτιέται κανείς «πόσο συχνά χρειάζεται να ζητάει feedback η εταιρεία από τους εργαζομένους;». Η απάντηση είναι «όσο συχνά μπορεί η εταιρεία να δράσει σύμφωνα με το feedback που έχει λάβει». Δεν υπάρχει λόγος να ζητάμε τη γνώμη ή το feedback των άλλων, αν δεν κάνουμε κάτι γι αυτό. Αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος, οι εργαζόμενοι να νιώσουν απογοητευμένοι και ότι δεν ακούγονται.

Η δημιουργία ενός μηχανισμού που αφουγκράζεται και ενεργεί άμεσα και συστηματικά, θα συμβάλει τόσο στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων όσο και στη βελτίωση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας των ηγετών και συνολικά της εταιρείας, ώστε να ανταποκριθεί άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές.

## Τι πρέπει να προσέξετε

Είναι λοιπόν σημαντικό, αρχικά να δημιουργήσετε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας; μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αμοιβαιότητα, διαφάνεια και ειλικρίνεια, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τα δεδομένα.

Χρειάζεται λοιπόν να ξεκινήσετε με μικρά και προσεκτικά βήματα. Σε κάθε βήμα είναι σημαντικό να γνωρίζετε τους λόγους, το «γιατί» επιλέγετε το συγκεκριμένο βήμα και τι θέλετε να πετύχετε. Η συνοχή και η συστηματικότητα αποτελούν τους κύριους παράγοντες αυτών των βημάτων.

Πιο συγκεκριμένα:

- Αφουγκραστείτε τι λένε και τι δεν λένε οι εργαζόμενοι για την εταιρεία μέσω διαφόρων μεθόδων και καναλιών (intranet, social media, έρευνες, 360° εργαλεία, ερωτηματολόγια αξιών κ.λπ.)
- Μετρήστε τη δέσμευση και την ικανοποίησή τους συστηματικά, και

- Δράστε άμεσα και στοχευμένα σύμφωνα με τα μηνύματα που λαμβάνετε
- Οργανώστε ή συντονίστε συχνές συναντήσεις και συζητήσεις (π.χ. open forums) με τους εργαζομένους για να αποσαφηνίσετε τα μηνύματα
- Συλλέξτε και πάλι δεδομένα, προσθέτοντας κάθε φορά μια ακόμη πηγή/κανάλι πληροφορίας

Αν και πολλές εταιρείες μπορεί να υλοποιούν με επιτυχία τα παραπάνω βήματα, συχνά εμπíπτουν σε κάποια τυπικά λάθη, τα οποία είναι σημαντικά:

- **Σχεδιασμός και Επιλογή ερωτήσεων:** Πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν να συγκεκριμενοποιήσουν την κατάλληλη πληροφορία/feedback καθώς δεν επιλέγουν τις σωστές ερωτήσεις, τη σωστή στιγμή, στους κατάλληλους εργαζομένους και έτσι εξάγουν λανθασμένα συμπεράσματα. Ο σχεδια-

# AON

Empower Results®

Πληροφορίες:

Λεωφ. Μεσογείων 2,  
115 27 Αθήνα, Ελλάδα  
Τ: +30 210 7472760

S: [www.aonhewitt.gr](http://www.aonhewitt.gr)

E: [panayota.theodorou@aonhewitt.gr](mailto:panayota.theodorou@aonhewitt.gr)