

Το μέλλον της εργασίας σε έναν κόσμο που αλλάζει

Βασικά ευρήματα

- Οι τεχνολογίες της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας, την οργάνωση της εργασίας, τον τρόπο που εργαζόμαστε, αλλά και το περιεχόμενο πολλών επαγγελματιών ενώ προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους τους.
- Το 87% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η ψηφιοποίηση θα διαφοροποιήσει σημαντικά τον κλάδο τους, αλλά μόνο το 6% θεωρούν ότι μπορούν σήμερα να χαρακτηριστούν ως «ευέλικτες».
- Τα εμπόδια εντοπίζονται σε δεξιότητες, ηγεσία και δομή: 70% θεωρούν ότι χρειάζονται πρόσβαση σε νέες πηγές ταλέντων, 87% κρίνουν ότι δεν έχουν κατάλληλους ηγέτες και 92% κρίνουν ότι δεν έχουν σωστή δομή. Θετικό είναι ότι το 50% των επιχειρήσεων βρίσκονται σε διαδικασία ανασχεδιασμού του τρόπου εργασίας, ωστόσο μόνο το 11% πιστεύει ότι θα καταφέρουν να γίνουν πραγματικά ευέλικτες και προσαρμοστικές.
- Περίπου 4 στις 10 θέσεις εργασίας στην ΕΕ θα μετασχηματιστούν σημαντικά εξαιτίας της τεχνητής νοημοσύνης και του αυτοματισμού σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP). Παράλληλα, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF), έως το 2025 ο νέος καταμερισμός των καθηκόντων μεταξύ ανθρώπων, μηχανών και αλγορίθμων θα έχει ως αποτέλεσμα την μετεξέλιξη 85 εκ. θέσεων εργασίας, αλλά και τη δημιουργία 97 εκ. νέων θέσεων με νέα χαρακτηριστικά. Είναι σημαντικό εύρημα της [έρευνας](#) δείχνει ότι το 85% των θέσεων του 2030 δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα.
- Με την πανδημία, η τηλεργασία αυξήθηκε από το 1,9%, στο 7%. Συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας έως και 50%, στη μείωση λειτουργικών εξόδων (προμήθειες, συντήρηση γραφείων, αναλώσιμα), στην προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού νεότερων ηλικιών ενώ μειώνει το χρόνο και τα έξοδα μετακινήσεων και επιτρέπει μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικού και εργασιακού βίου.
- Το 40% των εργαζομένων, χαμηλών αλλά και υψηλών προσόντων (στην ιατρική, τη μηχανική, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κοκ) θα πρέπει να επανακαταρτιστεί για διάστημα τουλάχιστον 6 μηνών με γνωστικές και σύνθετες δεξιότητες.

Η εργασία σε ένα κόσμο που αλλάζει

Οι τεχνολογίες της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζουν τόσο το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας αλλά και την οργάνωση της εργασίας. Μετασχηματίζουν επίσης τον τρόπο που εργαζόμαστε, αλλά και το περιεχόμενο πολλών επαγγελματιών. Παράλληλα, μαζί με το αντικείμενο της εργασίας, αλλάζουν και οι αναγκαίες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές επαναλαμβανόμενες εργασίες ψηφιοποιούνται, ενώ αυξάνεται η ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό με συνδυασμένες δεξιότητες και γνώσεις από διαφορετικά γνωστικά πεδία.

Για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν την τεχνολογική εξέλιξη στην επιχειρηματική τους λειτουργία, αυτό σημαίνει τη μετάβαση σε νέες, πιο ευέλικτες δομές και νέους τρόπους οργάνωσης, εκτέλεσης, διαχείρισης και αξιολόγησης της εργασίας στη βάση του τρίπτυχου «τεχνολογία – ευελιξία - ανθρωποκεντρικότητα». Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την τεχνολογία διασυνδέοντας πληροφοριακά συστήματα, εξοπλισμό και εργαζομένους, αλλά καλούνται και να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευελιξία, λιγότερο ιεραρχικές δομές και μεγαλύτερη ομαδικότητα. Η εργασία επανασχεδιάζεται, ώστε να επικεντρώνεται σε διαδικασίες και στόχους για τη δημιουργία αξίας. Με την αυτοματοποίηση των εργασιών ρουτίνας, οι εργαζόμενοι στρέφονται σε πιο δημιουργικές και κομβικές για την επιχείρηση ασχολίες (πχ εντοπισμός προβλημάτων και ευκαιριών, εξεύρεση λύσεων). Σύμφωνα με τη [Deloitte](#), το 70% των εργαζομένων επιζητούν τη δημιουργικότητα στην εργασία τους και πάνω από τα 2/3 θέτουν ως προτεραιότητα της επιλογής εργασίας το πλάνο εξέλιξης και εκπαίδευσης. Αυτά είναι μερικά από τα συμπεράσματα του [εργαστηρίου](#) με θέμα «Η Εργασία σε έναν κόσμο που αλλάζει» που διοργάνωσε στις 19/5 ο ΣΕΒ αλλά και ευρήματα της νέας [μελέτης](#) του ΣΕΒ για το μέλλον της εργασίας.

Οι τεχνολογίες αλλάζουν την εργασία και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η υγειονομική κρίση επιταχύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις. Αλλάζει ο τρόπος που δουλεύουμε, αλλά και το αντικείμενο διαφόρων θέσεων εργασίας και επαγγελματιών, ώστε το προσωπικό να εστιάζει σε δημιουργικές εργασίες, υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

Οι νέες τεχνολογίες εξελίσσουν την ανθρώπινη εργασία. Η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων επιταχύνουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τα ρομποτικά συστήματα RPA και οι «έξυπνοι εργασιακοί χώροι» αυτοματοποιούν εργασίες ρουτίνας, ενώ «Έξυπνοι» Ψηφιακοί Βοηθοί (chatbots) μέσω τεχνολογιών μηχανικής μάθησης και τεχνητής νοημοσύνης, παρέχουν εξατομικευμένη υποστήριξη και λύσεις σε εργαζομένους και πελάτες.

Τομέας Βιομηχανίας, Ανάπτυξης, Δικτύων & Περιφερειακής Πολιτικής

Αναπλ. Γενικός Διευθυντής: Δρ. Γιώργος Ξηρογιάννης
Associate Advisor: Αλέξης Νικολαΐδης

Για περισσότερες πληροφορίες:

E: industrial@sev.org.gr | T: +30 211 5006 120

Τομέας Απασχόλησης & Αγοράς Εργασίας

Διευθυντής: Χρήστος Α. Ιωάννου
Senior Advisor: Νίκος Γαβαλάκης
Policy Analyst: Κυριάκος Φιλίνης

Για περισσότερες πληροφορίες:

E: E:socialaff@sev.org.gr | T: 211 5006 148

Οι απόψεις στην παρούσα έκθεση είναι των συγγραφέων και όχι απαραίτητα του ΣΕΒ. Ο ΣΕΒ δεν φέρει καμία ευθύνη για την ακρίβεια ή την πληρότητα των πληροφοριών που περιλαμβάνει η έκθεση.



Διοικητικές εργασίες αξιοποιούν τα μαζικά δεδομένα (Cloud) για τη διαχείριση της απόδοσης, των επιβραβεύσεων, των ταλέντων, και τον εντοπισμό αναγκών σε δεξιότητες και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (πχ και μέσω online/mobile πλατφορμών και virtual learning) για να τις αποκτήσουν. Την ίδια στιγμή, και ιδιαίτερα μετά την πανδημία, διευρύνεται η έννοια του «γραφείου / χώρου εργασίας» με την τηλεργασία. Σημαντικό ζητούμενο για τις επιχειρήσεις είναι να αναγνωρίσουν έγκαιρα τις προκλήσεις και τάσεις, και να προσαρμόσουν τυχόν παραδοσιακές, άκαμπτες, ιεραρχικές δομές και τρόπους οργάνωσης της εργασίας, για να μπορέσουν να επιτύχουν στο νέο τοπίο.

Νέες δεξιότητες για νέες τεχνολογίες

Οι ψηφιακές τεχνολογίες δημιουργούν νέα επαγγέλματα και θέσεις εργασίας, μεταβάλλοντας το μείγμα γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και αλλάζοντας ή καταργώντας επαγγέλματα. Υπολογίζεται πως, λόγω των νέων τεχνολογιών, το 40% των εργαζομένων, χαμηλών αλλά και υψηλών προσόντων (στην ιατρική, τη μηχανική, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κοκ) θα πρέπει να επανακαταρτιστεί για διάστημα τουλάχιστον 6 μηνών. Παράλληλα, μειώνεται σημαντικά και ο ωφέλιμος χρόνος ζωής των δεξιοτήτων. Η τεχνολογική πρόοδος αυξάνει τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό υψηλών προσόντων. Όσο πιο προηγμένες είναι οι γνωσπικές (ψηφιακές δεξιότητες, δεξιότητες STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics, ξένες γλώσσες, κ.α.) και οι σύνθετες δεξιότητες, (δημιουργικότητα, ομαδικότητα, επίλυση προβλημάτων, κ.α.) τόσο πιο πολλές οι ευκαιρίες δυναμικής εξέλιξης. Για αυτό, υπογραμμίζεται η ανάγκη διαρκούς αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης (upskilling & reskilling) και ο εμπλουτισμός και η διαρκής ανανέωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να ολοκληρώνεται με την έναρξη του εργασιακού βίου, αλλά να εξελίσσεται παράλληλα με αυτόν.

Το νέο μοντέλο λειτουργίας στις επιχειρήσεις

Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και ο επανασχεδιασμός της εργασίας μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενούς τους. Ενδεικτικά, αναφέρονται η βελτιστοποίηση λειτουργίας και η μεγαλύτερη ακρίβεια μέσω της αυτοματοποίησης, η αύξηση της αποδοτικότητας, η πιο εύκολη και άμεση προσαρμογή σε μεταβολές της αγοράς, το μεγαλύτερο περιθώριο για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και η μεγαλύτερη εξειδίκευση των εργαζομένων, αλλά και η ενίσχυση της αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων, με την παροχή θετικών εμπειριών.

Η επιτυχής αξιοποίηση της τεχνολογίας προϋποθέτει και αλλαγές στη δομή και στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται διοικήσεις που να είναι παρούσες σε κάθε πρόβλημα, να διαθέτουν ευέλικτες δομές και ταχεία λήψη αποφάσεων και να λειτουργούν με τη διάδραση και τη συνεργασία διατμηματικών δικτύων ομάδων στη βάση κοινών στόχων. Στο περιβάλλον συνεχών επιχειρηματικών και τεχνολογικών αλλαγών, οι ιεραρχικές δομές οργάνωσης και διοίκησης δυσκολεύονται να ανταποκριθούν.

Οδικός χάρτης του ΣΕΒ για τη ψηφιοποίηση της εργασίας

Αξιοποιώντας τα πρακτικά παραδείγματα που παρουσίασαν οι ομιλητές στο [εργαστήριο](#), ο ΣΕΒ, προτείνει έναν οδικό χάρτη για τη μετάβαση των επιχειρήσεων σε νέα μοντέλα λειτουργίας και εργασίας, μέσα από κρίσιμα ερωτήματα ([εδώ](#) η πλήρης μελέτη):

1. **Στρατηγική:** Ποια στρατηγική είναι κατάλληλη για την εναρμόνιση της κουλτούρας και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες;
2. **Προβλήματα:** Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όσον αφορά τη στελέχωση, τη διαχείριση ταλέντου και την καλλιέργεια θετικής εμπειρίας; Ποιες ευκαιρίες βελτίωσης προκύπτουν;
3. **Τάσεις:** Ποιες είναι οι ψηφιακές τεχνολογίες που επηρεάζουν την εργασία; Ποιες εφαρμογές θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιχείρηση και το λειτουργικό της μοντέλο; Ποιες είναι οι κατάλληλες πλατφόρμες/συστήματα που μπορούν να επιλύσουν τα παραπάνω προβλήματα;
4. **Οργανωτική δομή:** Εξυπηρετεί η οργανωτική δομή την επιχειρησιακή στρατηγική και την εργασιακή εμπειρία που θέλει να δώσει η επιχείρηση στο προσωπικό; Ποιοι τομείς πρέπει να αναδιαμορφωθούν;
5. **Συνθήκες:** Ποιο είναι το υφιστάμενο επίπεδο τεχνολογικής ενσωμάτωσης και ευέλικτης οργανωτικής δομής; Σε ποιο επίπεδο στοχεύει να φτάσει; Ποια η σχέση κόστους/οφέλους κάθε λύσης;
6. **Σχεδιασμός:** Ποιες λύσεις αναμένεται να έχουν θετική επίδραση στην επιχείρηση; Πώς θα υλοποιηθεί κάθε λύση; Πώς θα διαμορφωθεί μελλοντικά η εργασία στην επιχείρηση;
7. **Δεξιότητες:** Ποιες δεξιότητες θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις; Πώς μπορούν αυτές να αναπτυχθούν ενδοεπιχειρησιακά;
8. **Εξ αποστάσεως εργασία:** Πώς μπορεί η εξ αποστάσεως εργασία να είναι επωφελής και για την επιχείρηση, αλλά και για τους εργαζόμενους ([εδώ](#));
9. **Αξιολόγηση:** Με ποιο τρόπο θα μετρούνται τα αποτελέσματα;



1. Μέλλον και προκλήσεις

Οι τεχνολογίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στις επιχειρήσεις, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα, που η φυσιογνωμία ενός επιχειρηματικού οργανισμού του μέλλοντος διαφέρει ριζικά σε σχέση με αυτό που γνωρίζουμε σήμερα. Η τεχνολογική παράμετρος δεν μετασχηματίζει μόνο τα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας, αλλά και τις **μορφές οργάνωσης της εργασίας** και -σε τελική ανάλυση- τον **τρόπο που εργαζόμαστε**.

Οι αλλαγές αφορούν τόσο την ίδια τη φύση (δηλαδή το αντικείμενο) της ανθρώπινης εργασίας, όσο και τα χαρακτηριστικά -και φυσικά τις δεξιότητες- του ανθρώπινου δυναμικού. Κάποια επαγγέλματα θα αυτοματοποιηθούν, ενώ κάποια άλλα, ίσως και άγνωστα ακόμα, θα εισέλθουν στην εργασιακή πραγματικότητα. Παράλληλα, η έννοια του χώρου της εργασίας διευρύνεται, καθώς η τεχνολογική εξέλιξη δεν καθιστά πλέον απαραίτητη τη φυσική παρουσία σε αυτό που ονομάζουμε «περιβάλλον γραφείου».

Το μέλλον επιφυλάσσει πολυάριθμες επιλογές σε τεχνολογικά συστήματα και πλατφόρμες, πηγές εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, νέες δεξιότητες και ικανότητες, τρόπους και διαδικασίες βέλτιστης διαχείρισης και αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων, κ.λπ. Όσες επιχειρήσεις μπορέσουν να αναγνωρίσουν έγκαιρα τις προκλήσεις και τάσεις του παρόντος και εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες, αφήνοντας στην άκρη παραδοσιακές, άκαμπτες ιεραρχικές δομές και τρόπους οργάνωσης της εργασίας, θα μπορέσουν να επιβιώσουν στο νέο τοπίο.

Η παρούσα έκδοση του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ, με τη συνεργασία της Deloitte, και του Τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ, έχει ως σκοπό **να ενημερώσει τις επιχειρήσεις για τα οφέλη και τα βήματα** που πρέπει να ακολουθήσουν σε τεχνολογία, στρατηγική, οργανωτική δομή και οργάνωση εργασίας, για να μεταβούν στο -τεχνολογικό- μέλλον.

2. Τεχνολογία στην εργασία και επιχειρήσεις του μέλλοντος

Οι ψηφιακές τεχνολογίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα μετασχηματισμού των επιχειρήσεων, όχι όμως και τον μοναδικό. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να συνδυάζουν **τεχνολογία, ευελιξία και ανθρωποκεντρικότητα**, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και να παράγουν αξία.

Οι επιχειρήσεις του μέλλοντος λειτουργούν βάσει του τρίπτυχου «ψηφιακές τεχνολογίες – ευέλικτες οργανωτικές δομές – ανθρωποκεντρικός τρόπος λειτουργίας».

Τεχνολογία

Αρχικά, η μετάβαση σε νέες μορφές εργασίας και λειτουργίας θεμελιώνεται στην **αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών**. Η ψηφιοποίηση επιτρέπει τη διασύνδεση και αμφίδρομη επικοινωνία πληροφοριακών συστημάτων, μηχανημάτων/εξοπλισμού και εργαζομένων. Όλες οι μονάδες εντός του οργανισμού ανταλλάσσουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και όλες είναι «ορατές» μεταξύ τους. Η ενσωμάτωση και χρήση γνωσιακών τεχνολογιών, συστημάτων cloud και εργαλείων analytics ενισχύει την επιχειρηματική ευφυΐα, με τη διευκόλυνση και αυτοματοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών



διαδικασιών μιας επιχείρησης (όπως η λήψη στρατηγικών αποφάσεων βάσει ανάλυσης δεδομένων, βλέπε [εδώ](#)), καθώς και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ομάδων.

Επίσης, συστήματα Robotic Process Automation (RPA) αυτοματοποιούν και αναπαράγουν ανθρώπινες, επαναλαμβανόμενες εργασίες υψηλού όγκου, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα. Έξυπνες συσκευές όπως chatbots, παρέχουν εξατομικευμένη βοήθεια και λύσεις σε εργαζομένους και πελάτες, δημιουργώντας έτσι θετικές εμπειρίες για όλους και προάγοντας τη δέσμευση/συμμετοχή του προσωπικού σε έναν εταιρικό σκοπό.

Ευελιξία-προσαρμοστικότητα

Ωστόσο, η αξιοποίηση της τεχνολογίας προϋποθέτει **αλλαγή στη δομή και τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρήσεων**, ώστε να είναι άμεσα προσαρμόσιμες στα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ευέλικτα δίκτυα συνδεδεμένων, αυτοδύναμων ομάδων και καθοδήγηση από διοικήσεις, οι οποίες να είναι παρούσες σε κάθε πρόβλημα ώστε να συνενώνουν τις ομάδες εργασίας σε έναν κοινό σκοπό.

Ο βασικός σκοπός επεκτείνεται πέρα από την επίτευξη κέρδους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και στην προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς. **Κυρίαρχο στοιχείο είναι η συνεχής διάδραση και συνεργασία μεταξύ των ομάδων, η ομαδικότητα (και λιγότερο η ιεραρχία) και η ευελιξία**, ενώ η διατμηματική παρουσία της διοίκησης εξασφαλίζει ευκινησία στη λήψη αποφάσεων και αυτοδυναμία και πρωτοβουλία στις ομάδες. Κομβικό στοιχείο της αναδιοργάνωσης δεν είναι τόσο η αλλαγή των δομών, όσο η δημιουργία μιας κουλτούρας προσαρμοστικότητας και καινοτομίας, που καθορίζει τον τρόπο οργάνωσης, διεύθυνσης και εκτέλεσης της εργασίας.

Αντιθέτως, οι παραδοσιακές, ιεραρχικές μορφές οργανωτικής δομής και διοίκησης δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα που διέπουν την οργάνωση και εκτέλεση της εργασίας. Η κάθετη ιεραρχία είναι δύσκαμπτη, και επομένως ασύμβατη με έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο, ευέλικτο οργανισμό, δεν διευκολύνει τη συνεργασία και επικοινωνία και απομονώνει τον οργανισμό από το ευρύτερο εξωτερικό οικοσύστημα. Ομοίως, τα παλαιά μοτίβα διοίκησης, με τα ανώτατα στελέχη να μην είναι προσιτά από το προσωπικό, συνεπάγονται δυσκαμψία στη λήψη αποφάσεων, αποθάρρυνση των ομάδων για ανάληψη πρωτοβουλιών και έλλειψη διατμηματικής συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων.

Πάντως, σύμφωνα με έρευνα της Deloitte, σε διεθνές επίπεδο οι περισσότερες επιχειρήσεις απέχουν ακόμα αρκετά από το βέλτιστο επίπεδο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας που απαιτεί το μέλλον της εργασίας. Αν και το 87% θεωρούν ότι η ψηφιοποίηση θα διαφοροποιήσει σημαντικά τον κλάδο τους, μόνο το 6% θεωρούν ότι μπορούν σήμερα να χαρακτηριστούν ως «ευέλικτες». Τα εμπόδια εντοπίζονται σε δεξιότητες, ηγεσία και δομή: 70% θεωρούν ότι χρειάζονται πρόσβαση σε νέες πηγές ταλέντων, 87% κρίνουν ότι δεν έχουν κατάλληλους ηγέτες και 92% κρίνουν ότι δεν έχουν σωστή δομή. Θετικό είναι ότι το 50% βρίσκονται σε διαδικασία ανασχεδιασμού του τρόπου εργασίας, ωστόσο μόνο το 11% πιστεύουν ότι θα καταφέρουν να γίνουν πραγματικά ευέλικτες και προσαρμοστικές.



Ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων

Παράλληλα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης του μέλλοντος εστιάζει στις ανάγκες των εργαζομένων. Η εργασία επανασχεδιάζεται, ώστε να επικεντρώνεται σε διαδικασίες και στόχους που αφορούν τη **δημιουργία αξίας** αντί για τη μείωση του κόστους, ενώ οι εργασίες ρουτίνας αυτοματοποιούνται, ώστε οι εργαζόμενοι να στρέφονται σε πιο δημιουργικές και κομβικές για την επιχείρηση ασχολίες χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους (πχ εντοπισμός προβλημάτων και ευκαιριών, εξεύρεση λύσεων).

Οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού αλλάζουν προσέγγιση, μεταβαίνοντας από τη στατική και συλλογική οριζόντια διαχείριση ταλέντων σε ευέλικτα, εξατομικευμένα προγράμματα, ενώ δίνουν έμφαση στη συνεχή εκμάθηση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Επίσης, οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού γίνονται πιο ευέλικτες, υιοθετώντας διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω **ανάλυσης δεδομένων** (data analytics). Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζουν συστήματα που επιτρέπουν τη **συνεχή διαχείριση, αξιολόγηση και παρακολούθηση της απόδοσης** ομάδων και συναδέλφων, με διαρκή ανατροφοδότηση, αντικαθιστώντας τις συμβατικές ετήσιες αξιολογήσεις προσωπικού που εφαρμόζονται κατά κόρον. Οι πλατφόρμες αυτές βοηθούν τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στη λήψη αποφάσεων για τις αμοιβές και επιβραβεύσεις, βάσει βέβαια ενός αναδιαμορφωμένου συστήματος αμοιβών που λαμβάνει υπόψη τη συνολική απόδοση. Επίσης, εντοπίζουν τομείς όπου προκύπτουν ανάγκες εκπαίδευσης με τα κατάλληλα προγράμματα.

Στο θέμα των προσλήψεων, δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε κριτήρια όπως η ποικιλομορφία της σκέψης, της εμπειρίας και τα soft skills και λιγότερο το τεχνικό υπόβαθρο.

Γενικά, αναζητούνται εργαζόμενοι που να μπορούν να εναρμονιστούν άμεσα με την εταιρική κουλτούρα και την πελατοκεντρική προσέγγιση.

Γίνεται λοιπόν εμφανές ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μετατρέπεται από ένα απλό business unit που επιτελεί κάποιες διαχειριστικές λειτουργίες, σε στρατηγικό συνεργάτη της επιχείρησης, με καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια μετάβασής της σε πιο σύγχρονα μοντέλα λειτουργίας.

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας με την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών, βάσει των αναγκών των εργαζομένων, ενέχει σημαντικά **πλεονεκτήματα** τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για το προσωπικό τους:

- Βελτιστοποίηση λειτουργίας και μεγαλύτερη ακρίβεια μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως αύξηση της αποδοτικότητας.
- Πιο εύκολη και άμεση προσαρμογή σε ριζικές μεταβολές και νέες συνθήκες που θέτουν η αγορά και οι πελάτες.
- Μεγαλύτερο περιθώριο για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και μεγαλύτερη εξειδίκευση των



εργαζομένων.

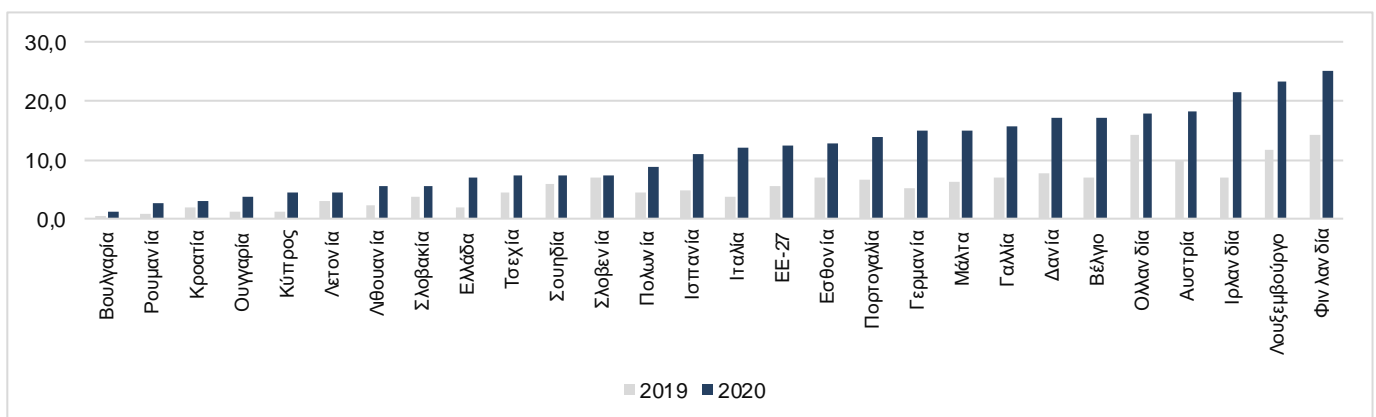
- Ενίσχυση της αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων μακροπρόθεσμα, με την παροχή θετικών εμπειριών. Πλέον βρίσκονται στο επίκεντρο και έχουν τη δυνατότητα να σκέφτονται δημιουργικά και να λαμβάνουν αποφάσεις, γεγονός με θετική επίδραση στην παραγωγικότητα.
- Εξοικονόμηση κόστους μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης πόρων και της δυνατότητας για μεγαλύτερο έλεγχο των διαδικασιών.
- Ασφαλής διαχείριση δεδομένων και βελτίωση της ποιότητας και συνοχής τους. Χρήση αυτών για τη λήψη βέλτιστων αποφάσεων από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

3. Από τον φυσικό στον ψηφιακό χώρο εργασίας

Η τηλεργασία, η εξ αποστάσεως πραγματοποίηση μιας σειράς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η απομακρυσμένη πρόσβαση στα λειτουργικά συστήματα των επιχειρήσεων και η επέκταση των ψηφιακών συναλλαγών έχουν προσδώσει στον χώρο εργασίας μια ψηφιακή διάσταση, πέραν της φυσικής. Στην Ελλάδα το ποσοστό των απασχολούμενων που εργάζονται συνήθως εξ αποστάσεως αυξήθηκε από 1,9% το 2019, σε 7% το 2020 (Δ1). Επιχειρήσεις και εργαζόμενοι, διαπιστώνοντας τα οφέλη της εξ αποστάσεως εργασίας, πιθανώς να επιδιώξουν τη διατήρησή της, ακόμη και όταν είναι δυνατή η φυσική παρουσία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Αυτό ήδη αποτυπώνεται σε αρκετές έρευνες που διεξάγονται στην Ελλάδα. Σύμφωνα με μία από αυτές, σε μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι αξιολογούν ικανοποιητική ή πολύ ικανοποιητική την εξ αποστάσεως εργασία και δηλώνουν θετικοί ή πολύ θετικοί στην καθιέρωσή της.¹

Πλέον, πολλοί οργανισμοί επανασχεδιάζουν τους εργασιακούς τους χώρους, μεταβαίνοντας από την παραδοσιακή χωροθέτηση εντός των εγκαταστάσεών τους σε πιο ευέλικτες μορφές, βάσει των ψηφιακών τηλεπικοινωνιών. Η τάση αυτή εντάθηκε από τις αρχές του 2020 με την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, όταν και προέκυψε ανάγκη για την εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας ως μόνου τρόπου προσαρμογής των επιχειρήσεων στην ανάγκη κοινωνικής αποστασιοποίησης στο χώρο εργασίας. Η μετάβαση αυτή απαίτησε επενδύσεις τόσο σε συστήματα, όσο και σε ψηφιακές δεξιότητες.

Η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να προσφέρει οφέλη στις επιχειρήσεις, όπως αύξηση της παραγωγικότητας έως και 50%, μείωση λειτουργικών εξόδων (προμήθειες, συντήρηση γραφείων, αναλώσιμα) και προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού νεότερων ηλικιών. Οι εργαζόμενοι



Δ1. Η εξ αποστάσεως εργασία (ΕΕ, % απασχολούμενων 15-64 ετών)

Πηγή: Eurostat

¹ KPMG, (2020), Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου Covid-19", 24 Απριλίου.



εξοικονομούν χρόνο και έξοδα μετακίνησης και μπορούν να επιτύχουν μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικού και εργασιακού βίου ([εδώ](#)).

Τα μοντέλα εξ αποστάσεως εργασίας προϋποθέτουν την καλλιέργεια μιας δυνατής, κοινής κουλτούρας που να διασυνδέει τους εργαζομένους, αλλά και την οριοθέτηση της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να βρεθεί ισορροπία μεταξύ προσωπικού και εργασιακού χρόνου.

4. Η τεχνολογική αλλαγή ως παράγοντας μετασχηματισμού της αγοράς εργασίας

Οι τεχνολογίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης δημιουργούν θέσεις εργασίας σε νέα επαγγέλματα...

Επαγγέλματα, όπως οι αναλυτές δεδομένων (Data Analyst and Scientist), οι ειδικοί τεχνητής νοημοσύνης (AI Specialists), μηχανικής μάθησης (Machine Learning Specialists), μαζικών δεδομένων (Big Data Specialists), ψηφιακού μάρκετινγκ και στρατηγικής (Digital Marketing and Strategy Specialists) και ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation Specialists), καθώς και οι μηχανικοί ρομποτικής (Robotics Engineers) και FinTech (FinTech Engineers) είναι επαγγέλματα, τα οποία δεν υπήρχαν λίγα χρόνια πριν. Τα επαγγέλματα αυτά, αλλά και πολλά άλλα νέα, περιλαμβάνονται σε λίστες με τα πλέον αναπτυσσόμενα επαγγέλματα, στα οποία αναμένεται ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των θέσεων εργασίας στο μέλλον.²

... και μετασχηματίζουν θέσεις εργασίας σε άλλα επαγγέλματα

Το 14% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση απασχολείται σε θέσεις εργασίας που κινδυνεύουν από τον αυτοματισμό, ενώ το 40% σε θέσεις εργασίας που θα μετασχηματισθούν σημαντικά και το 34% σε θέσεις εργασίας που θα υποστούν αλλαγές εξαιτίας του αυτοματισμού.³ Συνεπώς, **η πιθανότητα μετασχηματισμού των θέσεων εργασίας σε υφιστάμενα επαγγέλματα εξαιτίας των νέων τεχνολογιών είναι σημαντικά υψηλή.**

Πολλές από τις νέες τεχνολογίες μετασχηματίζουν την ανθρώπινη εργασία στην εκτέλεση ορισμένων επαναλαμβανόμενων καθηκόντων (routine tasks), τόσο γνωστικών όσο και χειρωνακτικών, τα οποία ασκούνται κυρίως από εργαζόμενους μεσαίων και χαμηλών προσόντων. Αντιθέτως, **στα μη-επαναλαμβανόμενα καθήκοντα**, για τα οποία απαιτούνται σύνθετες δεξιότητες (όπως επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων), δημιουργικότητα και ευελιξία, υφίσταται συμπληρωματική σχέση μεταξύ

² World Economic Forum, (2020), "The Future of Jobs Report 2020", http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

³ Pouliakas K., (2018), "Determinants of Automation Risk in the EU labour markets: a skills need approach", IZA Discussion Papers Series, N. 11829.



εργασίας και τεχνολογίας, και η τεχνολογική πρόοδος αυξάνει τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό υψηλών προσόντων.⁴

Ποια επαγγέλματα είναι περισσότερο υποψήφια για αλλαγές από την πιθανή ενίσχυση της αυτοματοποίησης της παραγωγής; Τα καθήκοντα που εκτελούνται στο πλαίσιο ενός επαγγέλματος προσδιορίζουν τον κίνδυνο αυτοματοποίησής του. Επαγγέλματα τα οποία περιλαμβάνουν επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, όπως οι χειροτέχνες, οι τεχνίτες και οι χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων, αντιμετωπίζουν υψηλότερο κίνδυνο αυτοματισμού από ότι τα επαγγέλματα για τα οποία απαιτούνται προηγμένες γνωστικές και σύνθετες κοινωνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες, όπως είναι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, οι εκπαιδευτικοί, οι εξειδικευμένοι πωλητές, τα επαγγέλματα της υγείας και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, τα οποία βρίσκονται στον πυρήνα των νέων τεχνολογιών (Δ2).



Δ2. Μερίδιο θέσεων εργασίας ανά επάγγελμα που αντιμετωπίζουν πολύ υψηλό κίνδυνο αυτοματισμού (% ΕΕ)

Πηγή: Poulidakis K., (2018), “Determinants of Automation Risk in the EU labour markets: a skills need approach”, IZA Discussion Papers Series, N. 11829.

Η τεχνολογική πρόοδος πάντοτε επηρέαζε τη διάρθρωση της απασχόλησης μεταξύ κλάδων και επαγγελμάτων και οδηγούσε στην υποκατάσταση της ανθρώπινης εργασίας από τις μηχανές. Ιστορικά, τα κύματα τεχνολογικής προόδου ακολουθούν τις μεγάλες κρίσεις, καθώς σε περιόδους συρρίκνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όταν οι μισθοί δεν προσαρμόζονται στις οικονομικές συνθήκες και παραμένουν σχετικά υψηλοί, εντείνεται το κίνητρο υποκατάστασης της εργασίας από την τεχνολογία.⁵ Όμως, αυτή η φορά είναι διαφορετική, καθώς:

- Η τεχνολογική πρόοδος συντελείται γρηγορότερα από ότι στο παρελθόν.

⁴ Autor, D., Levy, Fr., Murnane, R., (2003), “The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration”, The Quarterly Journal of Economics, Nov. 2003.

⁵ Muro, M., Maxim, R., Whiton J., (2020), “The robots are ready as the Covid-19 recession spreads”, Brookings Institution, 24 March 2020.



- Η κρίση του Covid-19 μπορεί να λειτουργήσει ως επιταχυντής της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις. Τα μέτρα περιορισμού της διασποράς του ιού και ο κίνδυνος μελλοντικής εμφάνισης παρόμοιων κρίσεων, δημιουργούν κίνητρα για τις επιχειρήσεις για να μεταβούν σε ένα ψηφιοποιημένο και αυτοματοποιημένο περιβάλλον παραγωγής και εργασίας.
- Πολλές από τις νέες τεχνολογίες, όπως τα μεγάλα δεδομένα, το διαδίκτυο των πραγμάτων, η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση χρησιμοποιούνται σε τομείς όπως η ιατρική, η μηχανική, οι νομικές, οι χρηματοπιστωτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, στις οποίες απασχολείται ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως, υψηλών προσόντων και δεξιοτήτων.

Οι τεχνολογίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης, καθώς εξελίσσονται και ενσωματώνονται στην παραγωγή, **μειώνουν ακόμη περισσότερο το χρόνο ζωής των δεξιοτήτων**, καθιστώντας αναγκαία τη συνεχή αναβάθμισή τους. Επίσης, **σε σχέση με το παρελθόν οι νέες τεχνολογίες δεν επηρεάζουν μόνο τα επαγγέλματα χαμηλών ή μεσαίων προσόντων, αλλά και τα επαγγέλματα υψηλών προσόντων**. Το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, εκτός των επαγγελματικών και τεχνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, θα πρέπει να διαθέτει ψηφιακές δεξιότητες και δεξιότητες STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), για να μπορεί να αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνολογίες.

Ο μη σειριακός εργασιακός βίος

Στο παρελθόν, μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού ασκούσε το ίδιο επάγγελμα καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου του και ενδεχομένως για τον ίδιο εργοδότη. **Έτσι, ο εργασιακός βίος ήταν σειριακός: από την εκπαίδευση στην εργασία και κατόπιν στη συνταξιοδότηση**. Οι έντονες διαρθρωτικές μεταβολές στην απασχόληση που επιφέρει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθιστούν πιθανότερη την αλλαγή επαγγέλματος ή καθεστώτος απασχόλησης (πχ μισθωτός ή αυτοαπασχολούμενος) του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου του.

Προκειμένου το μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον να είναι αμοιβαία επωφελές για επιχειρήσεις και ανθρώπινο δυναμικό, **είναι απαραίτητη η διαρκής αναβάθμιση των δεξιοτήτων (upskilling) και η επανακατάρτιση (reskilling)**. Διαφορετικά, οι επιχειρήσεις θα αντιμετωπίζουν ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και δεξιότητες και το ανθρώπινο δυναμικό δυσκολίες μετάβασης από κλάδους και επαγγέλματα που συρρικνώνονται σε κλάδους και επαγγέλματα που αναπτύσσονται.

Με δεδομένο ότι οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις μειώνουν σημαντικά τη διάρκεια ζωής των δεξιοτήτων, ο εργασιακός βίος παύει να είναι σειριακός: η εκπαίδευση και η κατάρτιση δεν προηγούνται του εργασιακού βίου, αλλά εξελίσσονται παράλληλα με αυτόν, μέσω του upskilling και reskilling των δεξιοτήτων.

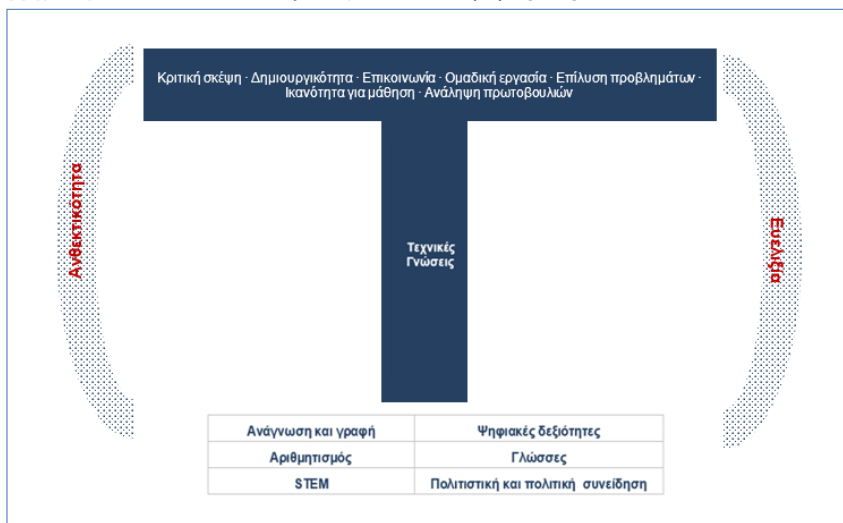
Από το “Τ” στο “(Τ)” σχήμα γνώσεων και δεξιοτήτων

Το ανθρώπινο δυναμικό, πέραν των τεχνικών γνώσεων που σχετίζονται με την εκτέλεση ενός επαγγέλματος, θα πρέπει να διαθέτει ένα **σύνολο γνώσεων και οριζόντιων δεξιοτήτων** για να μπορεί να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο περιβάλλον οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας. Σχηματικά, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έπρεπε να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό προσομοιάζουν



σε ένα “Τ”.⁶ Στη βάση του βρίσκονται μια σειρά βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων, αριθμητισμού, ανάγνωσης και γραφής, οι ψηφιακές δεξιότητες, οι ξένες γλώσσες, οι δεξιότητες STEM. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει, επίσης, να διαθέτει εις βάθος τεχνικές γνώσεις που αφορούν στο επάγγελμα. Δεξιότητες όπως κριτική σκέψη, δημιουργικότητα, ομαδική εργασία, επικοινωνία, ανάληψη πρωτοβουλιών, επίλυση προβλημάτων, όχι μόνο δεν μπορούν να υποκατασταθούν από την τεχνολογία, αλλά αντιθέτως λειτουργούν συμπληρωματικά με αυτήν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Τέλος, η ικανότητα για μάθηση διευκολύνει την απαραίτητη διαρκή αναβάθμιση των δεξιοτήτων, που είναι απαραίτητη σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η κρίση του Covid-19 ανέδειξαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να επιδεικνύει **ευελιξία** (agility), τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζεται στο ευμετάβλητο περιβάλλον. Παράλληλα, θα πρέπει να επιδεικνύει **ανθεκτικότητα στην αλλαγή** (resilience) που οφείλονται σε τεχνολογικές εξελίξεις ή διάφορες κρίσεις, όπως αυτή του Covid-19. Η ευελιξία και η ανθεκτικότητα είναι τα νέα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να είναι ασφαλές στο νέο περιβάλλον, διαμορφώνοντας ένα νέο σχήμα γνώσεων και δεξιοτήτων: το “(Τ)” (**Δ3**).



Δ3. Το (Τ) σχήμα γνώσεων και δεξιοτήτων στην εποχή του Covid-19

Οι νέες ευκαιρίες που προσφέρουν η κατ’ απαίτηση οικονομία, η gig economy και η «οικονομία της πλατφόρμας»

Η συζήτηση για το μέλλον της εργασίας αφορά σε μεγάλο βαθμό στις ευκαιρίες απασχόλησης και επιχειρηματικής ανάπτυξης που πρόσφερε η επέκταση του διαδικτύου και κυρίως της κατ’ απαίτηση οικονομίας (on demand economy), της gig economy και της «οικονομίας της πλατφόρμας» (platform economy). Ιδιαίτερα, η «οικονομία της πλατφόρμας», μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η σύζευξη της προσφοράς με τη ζήτηση υπηρεσιών, έχει επεκταθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και ιδίως την εποχή του Covid-19. Όπως προκύπτει και από την εξέλιξη του δείκτη OLI (Online Labour Index), μεταξύ Μαΐου 2016- Μαΐου 2021 ο μέσος ημερήσιος αριθμός νέων έργων (projects) ή καθηκόντων που έχουν καταχωρηθεί σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες εργασίας έχει σχεδόν διπλασιαστεί, ενώ την περίοδο της

⁶ European Political Strategy Centre, (2016), “The future of work. Skills and resilience for a world of change”, European Political Strategy Center Strategic Notes, Issue 13, 10 June, σελ.3.



πανδημίας σημείωσε ταχεία άνοδο (**Δ4**). Στην Ελλάδα, η προσφορά εργασίας μέσω πλατφόρμας αφορά κυρίως την ανάπτυξη λογισμικού (software development and technology), τα πολυμέσα (creative and multimedia) και την καταχώρηση δεδομένων (data entry).⁷

Το εγχώριο ανθρώπινο δυναμικό μέσω της platform economy μπορεί ενταχθεί στην παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων



Δ4. Online Labour Index (OLI)*

Πηγή: Oxford Internet Institute, <https://labour.oii.ox.ac.uk/online-labour-index/>

*Ο OLI είναι ένας κανονικοποιημένος δείκτης με τιμή βάσης το 100 (Μάιος 2016). Δείχνει τον μέσο όρο των νέων έργων (projects) που καταχωρούνται σε πλατφόρμες της (gig economy) με σημείο βάσης Μάιο του 2016, όπου λαμβάνει την τιμή 100. Τα στοιχεία αντλούνται από τις πέντε μεγαλύτερες πλατφόρμες της gig economy, στις οποίες χρησιμοποιείται η αγγλική γλώσσα. Οι πέντε αυτές πλατφόρμες αντιπροσωπεύουν το 70% της συνολικής ζήτησης.

Η επέκταση της «οικονομίας της πλατφόρμας» δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για το εγχώριο εργατικό δυναμικό. Οι επιχειρήσεις αξιοποιώντας την παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων σε υπηρεσίες όπως προγραμματισμού, γραφιστικής, επεξεργασίας δεδομένων, επιμέλειας κειμένων, μετάφρασης, digital marketing και τεχνικής υποστήριξης, μπορούν να διευρύνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους (λειτουργία 24/7, ηλεκτρονικό εμπόριο κλπ).⁸ Αντίστοιχα, το εγχώριο ανθρώπινο δυναμικό μέσω της εξ αποστάσεως παροχής υπηρεσιών μπορεί ενταχθεί στην παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων και να ενσωματωθεί σε διεθνείς αλυσίδες αξίας, αξιοποιώντας τις πλατφόρμες διαμοιρασμού των πόρων, σύζευξης της προσφοράς με τη ζήτηση υπηρεσιών και νέα σχήματα επιχειρηματικής οργάνωσης και άντλησης χρηματοδότησης.

5. Οδικός χάρτης για την ψηφιοποίηση της εργασίας

Το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ, με τη συνεργασία της Deloitte, και τον Τομέα

⁷ Oxford Internet Institute, <https://labour.oii.ox.ac.uk/online-labour-index/>

⁸ European Political Strategy Centre (2016), "The future of work. Skills and resilience for a world of change", *European Political Strategy Center Strategic Notes*, Issue 13, 10 June, σελ.3.



Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ προτείνει έναν οδικό χάρτη για τη μετάβαση των επιχειρήσεων σε νέα μοντέλα λειτουργίας και εργασίας με την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών, μέσα από κρίσιμα ερωτήματα:

1. **Στρατηγική:** Ποια στρατηγική είναι κατάλληλη για την εναρμόνιση της κουλτούρας και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες; Συνάδει με την ευρύτερη ψηφιακή και επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης;
2. **Προβλήματα:** Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όσον αφορά τη στελέχωση, τη διαχείριση ταλέντου και την καλλιέργεια θετικής εμπειρίας και κατάλληλης κουλτούρας στο προσωπικό; Ποιες ευκαιρίες βελτίωσης προκύπτουν;
3. **Τάσεις:** Ποιες είναι οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες που επηρεάζουν την εργασία; Ποιες εφαρμογές θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιχείρηση και το λειτουργικό της μοντέλο; Ποιες είναι οι κατάλληλες πλατφόρμες/συστήματα που μπορούν να επιλύσουν τα παραπάνω προβλήματα;
4. **Οργανωτική δομή:** Εξυπηρετεί η υφιστάμενη οργανωτική δομή την επιχειρησιακή στρατηγική και την εργασιακή εμπειρία που θέλει να δώσει η επιχείρηση στο προσωπικό; Ποιοι τομείς πρέπει να αναδιαμορφωθούν;
5. **Συνθήκες:** Ποιο είναι το υφιστάμενο επίπεδο τεχνολογικής ενσωμάτωσης και ευέλικτης οργανωτικής δομής; Σε ποιο επίπεδο στοχεύει να φτάσει η επιχείρηση; Ποια η σχέση κόστους/οφέλους κάθε λύσης (KPIs, στρατηγικά πλεονεκτήματα);
6. **Σχεδιασμός:** Ποιες λύσεις αναμένεται να έχουν θετική επίδραση στην επιχείρηση; Πώς θα υλοποιηθεί κάθε λύση; Πώς θα διαμορφωθεί μελλοντικά η εργασία στην επιχείρηση;
7. **Δεξιότητες:** Ποιες δεξιότητες θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις; Πώς μπορούν αυτές να αναπτυχθούν ενδοεπιχειρησιακά;
8. **Εξ αποστάσεως εργασία:** Πώς μπορεί η εξ αποστάσεως εργασία να είναι επωφελής και για την επιχείρηση, αλλά και για τους εργαζόμενους ([εδώ](#));
9. **Αξιολόγηση:** Με ποιο τρόπο θα μετρούνται τα αποτελέσματα (KPIs, ανώνυμα ερωτηματολόγια);

Δείτε [εδώ](#) την πλήρη ανάλυση του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ.



Οικονομικά Στοιχεία Μελών ΣΕΒ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

€311 δισ.
63% συνόλου*



ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

€55 δισ.
45% συνόλου*



ΠΩΛΗΣΕΙΣ

€72 δισ.
42% συνόλου*



ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ

€4,2 δισ.**
38% συνόλου**



ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

216.000
10% συνόλου ασφαλισμένων στον ΕΦΚΑ



ΜΙΣΘΟΙ

€5,2 δισ.
18% συνόλου***



ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ

€2,2 δισ.
23% συνόλου***



ΦΟΡΟΣ ΕΠΙ ΚΕΡΔΩΝ

€1,3 δισ.
29% συνόλου****



* 19.910 δημοσιευμένοι ισολογισμοί χρήσης 2018 που περιλαμβάνονται στη βάση της ICAP

** σύνολο κερδών κερδοφόρων επιχειρήσεων

*** % επί του συνόλου τακτικών αποδοχών (χωρίς bonus και υπερωρίες)/ασφαλιστικών εισφορών ασφαλισμένων στον ΕΦΚΑ

**** % επί του συνόλου εσόδων από φόρο εισοδήματος ναμικών προσώπων

Όραμα

Οραματιζόμαστε την Ελλάδα ως τη χώρα, που κάθε πολίτης του κόσμου θα θέλει και θα μπορεί να επισκεφθεί, να ζήσει και να επενδύσει.

Οραματιζόμαστε μια ανοιχτή, κοινωνικά υπεύθυνη και οικονομικά φιλελεύθερη χώρα-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προτάσσει την ισχυρή ανάπτυξη ως παράγοντα κοινωνικής συνοχής. Θέλουμε μια Ελλάδα δυναμικό κέντρο της ευρωπαϊκής περιφέρειας, με στέρεους θεσμούς, ελκυστικό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που προάγει τις εξαγωγές, την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, την παραγωγή και τις ποιοτικές υπηρεσίες, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη γνώση, τη συνοχή, τις ίσες ευκαιρίες και το κράτος δικαίου.

Αποστολή

Ηγεσία & Γνώση

Ο ΣΕΒ διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στον μετασχηματισμό της Ελλάδας σε μια παραγωγική, εξωστρεφή και ανταγωνιστική οικονομία, ως ανεξάρτητος και υπεύθυνος εκπρόσωπος της ιδιωτικής οικονομίας.

Κοινωνικός Εταίρος

Ο ΣΕΒ, ως κοινωνικός εταίρος που πιστεύει στη λειτουργία των θεσμών, προωθεί στα αρμόδια όργανα της Πολιτείας και της Ε.Ε. τις απόψεις και θέσεις της επιχειρηματικής κοινότητας.

Ισχυρός Εκπρόσωπος

Ο ΣΕΒ διαμορφώνει θέσεις, αναλύσεις και προτάσεις πολιτικής για την οικονομία, τη βιομηχανία, την καινοτομία, την απασχόληση, την παιδεία και τις εργασιακές δεξιότητες, τον κοινωνικό διάλογο, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την εταιρική υπευθυνότητα.

Φορέας Δικτύωσης

Ο ΣΕΒ δικτυώνει τα μέλη του μεταξύ τους & με τα κέντρα αποφάσεων (εγχώρια και διεθνή), με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

Ξενοφώντος 5, 105 57 Αθήνα

T: 211 5006 000

F: 210 3222 929

E: info@sev.org.gr

www.sev.org.gr

SEV Hellenic Federation of Enterprises

168, Avenue de Cortenbergh

B-1000 Bruxelles

T: +32 (0) 2 662 26 85

E: kdiamantouros@sev.org.gr

ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΜΑΣ
ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

