



Έρευνα Reskilling & Upskilling for your Business & your HR Function

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που διεξήχθη από 2 έως 21 Απριλίου 2019 από το **ALBA Graduate Business School, The American College of Greece**, εκ μέρους του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (**ΣΔΑΔΕ**) και με την υποστήριξη της Εταιρίας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων (**ΕΑΣΕ**), είχε ως στόχο τη μελέτη των πρακτικών reskilling / upskilling που εφαρμόζονται από εταιρείες στην Ελληνική επικράτεια. Η έρευνα αναπτύχθηκε στους ακόλουθους τέσσερις άξονες:

1. Αντιλήψεις των στελεχών για τις προοπτικές ανάπτυξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησής τους
2. Παράγοντες διαμόρφωσης της φύσης της «εργασίας», απαιτούμενες δεξιότητες και εντοπισμός πιθανού χάσματος δεξιοτήτων
3. Συνεισφορά προγραμμάτων upskilling / reskilling – προκλήσεις και πρακτικές
4. Ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, απαιτούμενες δεξιότητες και εντοπισμός πιθανού χάσματος δεξιοτήτων

Τα βασικά ευρήματα της έρευνας έχουν ως εξής:

Οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν με αισιοδοξία τις προοπτικές ανάπτυξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αναδεικνύουν την **ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών ταχύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές** ως τον πρώτιστο παράγοντα προσαρμοστικότητας της επιχείρησης. Υπάρχει η προσδοκία ότι **η φύση της εργασίας θα αλλάξει αρκετά έως πολύ στα επόμενα τρία χρόνια**, κυρίως ως προς:

- τη χρήση πιο **ευέλικτων μορφών εργασίας**, και
- τη διαφοροποίηση της **κουλτούρας εργασίας**, η οποία προσδοκείται να είναι πιο ανοικτή στη συνεργατικότητα, την καινοτομία και τη διαρκή μάθηση.

Παράλληλα, καταγράφεται **μέτρια ετοιμότητα** των επιχειρήσεων για τη διαχείριση επιμέρους παραγόντων που, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, επιδρούν στη διαμόρφωση της φύσης της «εργασίας».

Ως προς τις απαιτούμενες δεξιότητες των εργαζομένων, μεγαλύτερη σημαντικότητα αποδίδεται στις συμπεριφορικές δεξιότητες και πρωτίτως στην **ηθική συμπεριφορά**, την **ομαδικότητα - συνεργατικότητα**, τη **διάθεση για συνεχή μάθηση**, την **προσαρμοστικότητα** και τις **ικανότητες επίλυσης προβλημάτων**.

Συνολικά καταγράφεται ένα **μεγαλύτερο χάσμα στις συμπεριφορικές δεξιότητες** σε σχέση με τις τεχνικές δεξιότητες:

- Τεχνικές δεξιότητες όπως οι τυπικές γνώσεις, η εξειδικευμένη επαγγελματική εμπειρία, καθώς και η επαγγελματική εξειδίκευση (π.χ. πιστοποιήσεις) παρουσιάζονται σε εξαιρετική διαθεσιμότητα σε σχέση με τη σημαντικότητά τους
- Στις συμπεριφορικές δεξιότητες, το μεγαλύτερο χάσμα εντοπίζεται στις **ηγετικές ικανότητες**. Χάσμα παρουσιάζει επίσης και μία από τις δεξιότητες που κρίθηκαν ως πλέον απαραίτητες, αυτή της **προσαρμοστικότητας**
- Στις τεχνικές δεξιότητες το μεγαλύτερο χάσμα αφορά σε δεξιότητες σχετικές με τη **χρήση νέων τεχνολογιών**

Σε ό,τι αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προτίθενται να καλύψουν το χάσμα δεξιοτήτων, **το upskilling / reskilling** κρίνεται πιο σημαντικό σε σχέση με την πραγματοποίηση νέων προσλήψεων και προσέλκυσης νέων εργαζομένων από την Ελληνική ή διεθνή αγορά. Παρ' όλα αυτά **μόνο οι μισοί από τους συμμετέχοντες** επιβεβαίωσαν ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή τους συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα reskilling/ upskilling **όσο συχνά χρειάζεται**, καταδεικνύοντας το περιθώριο βελτίωσης της παροχής τέτοιων ευκαιριών εκπαίδευσης.

Οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων upskilling / reskilling είναι η περιορισμένη συχνότητα των προγραμμάτων λόγω **περιορισμών που προκύπτουν από τον προϋπολογισμό και η ελλιπής καταγραφή πραγματικών αναγκών** ανάπτυξης δεξιοτήτων στην επιχείρηση. Σημειώνεται ότι δύο στις τρεις επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν ή εφαρμόζουν μερικώς συστήματα καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων, ενώ οκτώ στις δέκα επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν ή

εφαρμόζουν μερικώς συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας προγραμμάτων reskilling / upskilling.

Ως προς τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σε προγράμματα upskilling / reskilling προκύπτει ότι:

- Οι πιο δημοφιλείς και αποτελεσματικοί μέθοδοι εκπαίδευσης κατά τους συμμετέχοντες είναι **εκείνες που εξελίσσονται στην πράξη**, δηλαδή στη δουλειά (**on the job training**) και από συνάδελφο σε συνάδελφο (**peer to peer**)
- Συνολικά, **μέθοδοι εκπαίδευσης προσαρμοσμένες στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης** είναι προτιμότερες
- Ενδιαφέρον έχει ότι οι **ηλεκτρονικές μορφές εκπαίδευσης** παρουσιάζουν μέτρια διείσδυση και προβληματισμό για την αποτελεσματικότητά τους.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τα στελέχη τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρουσιάζεται αντίστοιχη εικόνα ως προς τη σημαντικότητα και τη διαθεσιμότητα δεξιοτήτων σε σχέση με τον γενικό πληθυσμό. Οι διαφοροποιήσεις είναι μικρές και εστιάζονται κυρίως στη σημαντικότητα των **ηγετικών ικανοτήτων** και στη μεγαλύτερη σημαντικότητα που αποδίδεται σε δεξιότητες που σχετίζονται με τις **νέες τεχνολογίες**. Το χάσμα των δεξιοτήτων είναι μεγαλύτερο στις τεχνικές δεξιότητες σε σχέση με τον γενικό πληθυσμό, κυρίως λόγω ελλιπούς διαθεσιμότητας των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις **νέες τεχνολογίες**.

Ως προς το ρόλο των στελεχών τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη διαχείριση παραγόντων που επιδρούν στη διαμόρφωση της φύσης της «εργασίας» καταγράφεται **μέτρια ικανότητα** των τμημάτων.

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτουν τα εξής:

- Η σημασία των προγραμμάτων reskilling / upskilling για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την καλύτερη προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει αναγνωριστεί
- Είναι σημαντικό να εξεταστούν δράσεις και παρεμβάσεις που θα επιτρέψουν τη μεγαλύτερη διείσδυση αυτών των προγραμμάτων στις επιχειρήσεις
- Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης των συστημάτων καταγραφής και επικαιροποίησης δεξιοτήτων, καθώς και των συστημάτων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων reskilling / upskilling

- Εντοπίζονται επιμέρους χάσματα κυρίως σε συμπεριφορικές δεξιότητες και σε τεχνικές δεξιότητες που αφορούν τη χρήση νέων τεχνολογιών, τα οποία είναι σκόπιμο να αξιολογηθούν περαιτέρω από τις επιχειρήσεις
- Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να αναλάβουν δράσεις ώστε να ενισχύσουν την ετοιμότητα και την ικανότητά τους αντίστοιχα στη διαχείριση των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της «εργασίας»