

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της
στην απόδοση των εργαζομένων κατά την περίοδο
της πανδημίας**

Επιβλέπων: Σταματίνα Χ. Χατζηδήμα

Ζαχαροπούλου Δήμητρα/ΜΟΕΣ 1912

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2021

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Κεφάλαιο 1.....	5
1. Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 2.....	7
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.1. Μετάβαση από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού	7
2.2. Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού.....	8
2.3. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού	10
2.4. Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού	12
2.5 Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού	15
3. Κεφάλαιο 3	18
3.1 Περίοδος COVID-19	18
3.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	18
3.1.2 Μέτρα Πρόληψης και Προστασίας των Κρατών απέναντι στον Ιό.....	21
3.1.3 Τρόποι Αντιμετώπισης του Ιού	23
3.2. Οι επιπτώσεις του COVID-19 στις επιχειρήσεις.....	23
3.2.1 Θετικές επιπτώσεις	25
3.2.2 Αρνητικές επιπτώσεις.....	29
3.3 Οι επιπτώσεις του COVID-19 στην οικονομία της χώρας	31
3.3.1 Θετικές επιπτώσεις	31
3.3.2 Αρνητικές επιπτώσεις.....	32
3.4. Τηλεργασία λόγω COVID-19	33
Κεφάλαιο 4.....	41
4. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού στην μετά COVID-19 εποχή	41
4.1. Αποτελέσματα της εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στις επιχειρήσεις.....	41

4.2. Προσαρμογές της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στην μετά COVID-19 εποχή.....	46
4.3. Μεγέθυνση του πλαισίου επιλογής υποψηφίων εργαζομένων εκτός ορίων χώρας	53
5. Συμπεράσματα.....	60
6. Επίλογος.....	63
7. Βιβλιογραφία.....	65

Περίληψη

Η αντιμετώπιση στον COVID-19 δεν περιλαμβάνει μόνο τη θωράκιση των θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις, την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας και την αύξηση του δημόσιου χρέους, αλλά και τη δημιουργία παραγωγικής επιχειρηματικότητας και ανθεκτικών επιχειρηματικών πλαισίων. Η πανδημία του COVID-19 είναι μια άνευ προηγουμένου πρόκληση για τις επιχειρήσεις που φέρνει επίσης νέες ευκαιρίες στην αγορά.

Μάλιστα, η πανδημία έχει επηρεάσει σημαντικά τις ευρωπαϊκές και μη ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Εκατομμύρια επιχειρήσεις έχουν χάσει τα προγραμματισμένα έσοδά τους και εκατομμύρια θέσεις εργασίας έχουν εξαφανιστεί. Ο οικονομικός μηχανισμός δεν επιτρέπει τον τερματισμό των διαδικασιών χωρίς επιπτώσεις στο μέλλον και όταν σταματήσει η οικονομία, πολλοί επιχειρηματικοί κύκλοι σταματούν, προσωρινά ή μόνιμα.

Ως συνονθύλευμα των ανωτέρω αναπόφευκτα επηρεάζεται η διοίκηση ανθρώπινου προσωπικού και η απόδοση των εργαζομένων, καθώς οι επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν την βιωσιμότητα τους, έπρεπε να λάβουν δραστικές αποφάσεις και να κάνουν χρήση ποικίλων μεθόδων και τεχνικών, με την πιο διαδεδομένη την εξ' αποστάσεως εργασία. Στη παρούσα εργασία θα μελετηθεί το ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και πως επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων με ιδιαίτερη μνεία στις επιπτώσεις της πανδημίας τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην οικονομία.

Λέξεις κλειδιά : ανθρώπινοι πόροι, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρήσεις, οικονομία, COVID-19

Abstract

Responding to COVID-19 includes not only shielding corporate jobs, supporting entrepreneurship and increasing public debt, but also creating productive entrepreneurship and resilient location-based business ecosystems. The COVID-19 pandemic is an unprecedented challenge for businesses that also brings new market opportunities.

In fact, the pandemic has significantly affected European and non-European companies. Millions of businesses have lost their planned revenues and millions of jobs have been violated. The economic mechanism does not allow the processes to end without impact on its future and when the economy stops, many business ties stop, temporarily or permanently.

As a patchwork of the above, human resource management and employee performance are inevitably affected, as companies, in order to maintain their viability, had to make drastic decisions and use a variety of methods and techniques, with remote work being the most common. In this paper we will study the issue of human resource management and how it affects employee performance with particular reference to the effects of the pandemic on both business and the economy.

Keywords: human resources, human resource management, business, economy, COVID-19

Κεφάλαιο 1

1. Εισαγωγή

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο να στραφούν σε πιο αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ο έως τώρα τρόπος λειτουργίας τους έπαψε να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες καταναλωτικές αγορές και στην αντιμετώπιση του μεγάλου ανταγωνισμού. Συνεπώς, η ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, ώθησε τις εταιρείες να ενεργοποιήσουν μία πιο αποτελεσματική διαχείρισή του ανθρώπινου δυναμικού τους, έχοντας καταλάβει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία κέρδους και επιτυχίας παρά ως κόστος.

Μία επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις ενέργειές της με το ανθρώπινο δυναμικό της. Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν εστιάζει πλέον μόνο στην επιλογή και στην πρόσληψή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει πιο συγκεκριμένο στρατηγικό ρόλο. Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να στελεχώσει την εταιρεία με το πιο ικανό και με το πιο αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό για να της δώσει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιδιώκει επίσης να ενισχύσει την πίστη, να διευκολύνει την επικοινωνία, για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας μέσω των λειτουργιών της, όπως π.χ. προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και εκπαίδευση και αξιολόγησή του ανθρώπινου δυναμικού. Οι συνολικές δραστηριότητες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων για την απόκτηση και την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό και πως αυτό επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της πανδημίας. Αρχικά, παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, γίνεται μια λεπτομερής αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως στο ρόλο της, στους στόχους της και στις αρμοδιότητές της. Έμφαση δίνεται στις διαδικασίες ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα, μελετώνται η υποδοχή και η ένταξη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή, η παρακίνηση, οι συνθήκες εργασίας και η ανάπτυξη ομάδων. Επιπροσθέτως, πραγματοποιείται μελέτη στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στην προ-COVID εποχή και μετά αυτής. Στο τέλος της εργασίας αναφέρεται η μεγέθυνση του πλαισίου επιλογής υποψηφίων εργαζομένων εκτός των ορίων της χώρας. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση.

Κεφάλαιο 2

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρακτική πρόσληψης, ανάπτυξης και διαχείρισης των εργαζόμενων ενός οργανισμού/ επιχείρησης και αναφέρεται συχνά ως *ανθρώπινο δυναμικό (H.R.)*. Ουσιαστικά, είναι η διαχείριση των εργαζομένων με έμφαση στους εργαζόμενους αυτούς ως περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

2.1. Μετάβαση από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού

Από πολύ νωρίς στις επιχειρήσεις, κατέστη αντιληπτό ότι ανεξαρτήτως από την φύση των οργανωσιακών διαδικασιών αλλά και των διαφόρων ενεργειών της διοίκησης, αναπόσπαστη παράμετρος της διαδικασίας διοίκησης θα έπρεπε να αποτελεί η αποδοτική χρήση των πόρων και ιδιαίτερα των ανθρώπινων, από τη στιγμή μάλιστα, που το ανθρώπινο στοιχείο θα κατείχε καθοριστικό ρόλο στην ευρύτερη επιτυχία του οργανισμού θα έπρεπε να διοικείται αποτελεσματικά (Mullins, 2004).

Διαχρονικά, στη βιομηχανική εφαρμογή, παρατηρήθηκε μία ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με τη διαχείριση των σχέσεων εργασίας. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού, καλούνταν υπηρεσίες προσωπικού. Στη συνέχεια, κατά την περίοδο 1930-1940 εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης συνδικαλιστικών ενώσεων που πρόσθεσαν στις επιχειρήσεις την ευθύνη των συλλογικών διαπραγματεύσεων, υιοθετήθηκε η έννοια των βιομηχανικών σχέσεων. Ο όρος αυτός ήταν πιο συχνός για βιομηχανικές επιχειρήσεις κι έτσι κρατικές υπηρεσίες και άλλοι οργανισμοί χρησιμοποίησαν και τις έννοιες εργασιακές σχέσεις ή υπηρεσίες / τμήματα προσωπικού.

Από το 1980 και στη συνέχεια, οπότε και γίνεται πλήρως αντιληπτό ότι τα θέματα δημιουργίας διαχείρισης των συστημάτων που αφορούν στον ανθρώπινο

παράγοντα αλλά και τα θέματα που αναφέρονται στη διεύθυνση εργαζομένων από προϊσταμένους σε όλα τα τμήματα είναι αλληλένδετα και χρήζουν ενιαίας θεώρησης, μελέτης και αντιμετώπισης, καθιερώνεται ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Κανελλόπουλος, 2002).

Συνεπώς, προκύπτει ότι η διοίκηση προσωπικού διαμορφώνεται από την ανάγκη του εργοδότη να αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο τους ανθρώπους που απαρτίζουν τον οργανισμό, λειτουργεί κατά βάση σε σταθερές συνθήκες αγοράς, αφορά μια παραδοσιακή προσέγγιση διοίκησης ανθρώπων με ισχυρά διοικητικά και γραφειοκρατικά στοιχεία. Ακόμη, είναι μία βραχυπρόθεσμη ad hoc προσέγγιση, υιοθετεί ένα πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς για τον οργανισμό και τη διοίκηση ανθρώπων, αλλά και διαπραγματεύεται με τις εργατικές ενώσεις, υλοποιείται, παρακολουθείται και διαφυλάσσεται από τους ειδικούς προσωπικού.

Σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου προσωπικού, διαμορφώνεται από την ανάγκη του εργοδότη να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, λειτουργεί κυρίως σε ανταγωνιστικές συνθήκες που χαρακτηρίζονται από συχνές μεταβολές, αφορά μία ιδιαίτερη προσέγγιση στη διοίκηση ανθρώπων με έντονο στρατηγικό σκοπό, είναι μακροπρόθεσμη και έχει στρατηγική προσέγγιση. Επίσης, υιοθετεί ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τον οργανισμό και τη διοίκηση ανθρώπων, διαχειρίζεται τους εργαζόμενους μεμονωμένα σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι συλλογικά, και αυτό υλοποιείται από τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τους άμεσους προϊσταμένους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

2.2. Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού

Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Όσο πιο ευχάριστη και ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά που αναλαμβάνει και τόσο περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αλλά και στα κέρδη, τόσο πιο ουσιαστικά θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητά της επιχείρησης. Όπως διδάσκει ο Αριστοτέλης: «*Κάνουν καλύτερη δουλειά όσοι εργάζονται από ευχαρίστηση*». Αλλά και ο Πλάτων ισχυρίζεται ότι για να ευημερεί κάθε κράτος (οργανισμός) τα μέρη του πρέπει να

αισθάνονται "φίλοι και κοινοί" (φιλικά μεταξύ τους, ότι ο στόχος και ο σκοπός είναι κοινά).

Όπως πιστεύει και ο τέως πρόεδρος της General Electric, Jack Welch: *«Τα τρία πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να μετράει μια επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ταμειακές ροές. Όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι, αυξάνει και το μερίδιο αγοράς. Με ικανοποιημένους εργαζόμενους βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η περηφάνια και η δημιουργικότητα. Οι ταμειακές ροές είναι ο σφυγμός της επιχείρησης».*

Τα στελέχη της εταιρείας πρέπει να αξιολογούνται, αλλά και να αντιμετωπίζονται σωστά. Οι πιο ικανοί μπορούν να παράγουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα από τον λιγότερο ικανό, γιατί μπορούν να αξιολογήσουν τόσο τις δικές τους δυνατότητες όσο και αυτές των συνεργατών τους. Οι πιο ικανοί θα βρουν λύσεις και διεξόδους στα ζητήματα και θα μπορούν οδηγήσουν ακόμη και τους λιγότερο ικανούς.

Όταν δεν κυριαρχεί η κατάσταση της αξιοκρατίας είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, για μια επιχείρηση προσελκύει αλλά και να παραμένουν σε αυτή αξιόλογα στελέχη. Όπως δίδασκε ο Αριστοτέλης: *«Κάθε εξουσία πρέπει να κατέχεται από όποιον είναι άξιος, ακόμα κι αν δεν το αναζητά (με ή χωρίς τη θέλησή του)».* *«Τα καλύτερα υλικά και όργανα πρέπει δίνονται σε εκείνους που είναι ικανοί να παράγουν την καλύτερη δυνατή δουλειά» (επειδή αυτοί θα τα αξιολογήσουν πιο αποτελεσματικά από τους λιγότερο ικανούς).*

Συχνά λέγεται ότι οι ίδιοι οι άνθρωποι κατέχουν το πιο σημαντικό κεφάλαιο για μια επιχείρηση και η επιτυχία οφείλεται σε αυτούς. Αυτή είναι μια προφανής άποψη που κινδυνεύει να μείνει στο κενό εάν δεν συνοδεύεται από μια σειρά γενικότερων αντιλήψεως αλλά και από μεθοδικές ενέργειες, μέσα από τις οποίες θα καταλάβει ο άνθρωπος πράγματι τη κεντρική θέση που του ταιριάζει στο σχεδιασμό και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (Ξυροτύρη-Κουφίδη, 2001).

Με άλλα λόγια, η άποψη ότι ο άνθρωπος είναι ο παράγοντας που κάνει τη διαφορά και αποτελεί την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,

χρειάζεται συνεχή επιβεβαίωση και δεν πρέπει απλώς να ληφθεί υπόψη ως κάτι το αυτονόητο, γιατί με αυτόν τον τρόπο υποτιμάται ουσιαστικά με όλες τις δυσμενείς συνέπειες. Ακυρώνονται, δηλαδή, όλες οι δυνατότητες για την πραγματική αξιολόγησή του και χάνονται οι μοναδικές και ανεπανάληπτες ευκαιρίες που εμφανίζονται από τον ανταγωνισμό (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

Οι άνθρωποι αποτελούν τη μόνη πραγματική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η αειφόρος ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο θα δύναται να μεταφράζονται οι επιχειρηματικές προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Γι' αυτό, παράλληλα με την εκτίμηση της πρωταρχικής συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική επιτυχία και αποτελεσματικότητα, είναι πιο επιτακτική από ποτέ η ενσωμάτωση της πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου πόρου στη συνολική στρατηγική έτσι ώστε να είναι συμβατή και ευθυγραμμισμένη με την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων (Ξυροτύρη-Κουφίδη, 2001).

2.3. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ζωτικής σημασίας λειτουργία της επιχείρησης που βασικά «τρέχει την παράσταση». Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο στρατηγικός προγραμματιστής για το πως το εργατικό δυναμικό μπορεί να λειτουργεί σωστά διατηρώντας τη βέλτιστη οργανωτική αξία και κουλτούρα. Καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει ραγδαία, η αυξανόμενη ανάγκη για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι εμφανής.

Ειδικότερα, ως στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού χαρακτηρίζονται (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010):

1. Η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων μπορεί να βοηθήσει

προς αυτή την κατεύθυνση α) με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

2. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

3. Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

4. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό, όπως είπαμε, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων

είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5. Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού ημερών εργασίας μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

2.4. Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού

Με απλά λόγια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επίσημη διαδικασία μέσα από την οποία διαχειρίζονται και αντιμετωπίζονται τα άτομα που εμπλέκονται σε έναν οργανισμό. Με τη στελέχωση, την οργάνωση της κατάρτισης και της ανάπτυξης, τη φροντίδα για τις αποζημιώσεις και τα οφέλη και τη διασφάλιση της δικαιοσύνης και της ισότητας στη διαδικασία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη μεγιστοποίηση του επιπέδου παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό. Μερικοί κρίσιμοι ρόλοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι (Χυτήρης, 2001):

- Η ανάπτυξη της διαδικασίας πρόσληψης και ενσωμάτωσης
- Η οργάνωση κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης
- Η διαχείριση των αποζημιώσεων και των παροχών των εργαζομένων
- Η φροντίδα για τη συμμόρφωση και την εργασιακή σχέση
- Η ευθυγράμμιση της εταιρικής πολιτικής
- Ο προγραμματισμός της διαδοχής

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα εκτενές θέμα. Οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο που έχει ο οργανισμός ή τον στόχο του εκάστοτε οργανισμού. Υπάρχουν ορισμένοι κοινοί στόχοι που αναμένεται να εκπληρώσει το ανθρώπινο δυναμικό, όπως (Παπαδάκης, 2002):

- **Διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών:** Κάθε οργανισμός έχει ένα σύνολο συγκεκριμένων στόχων. Για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο,

πρέπει να υπάρχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική. Ο στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βρει την καλύτερη δυνατή προσέγγιση που επιτρέπει την καλύτερη χρήση των πόρων και είναι οικονομικά αποδοτική.

- **Δημιουργία αποτελεσματικής ιεραρχίας:** Για να επιτευχθεί ο εκάστοτε στόχος, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει μια συγκεκριμένη ροή εργασίας. Ποιος θα κάνει τι μέρος της ροής εργασίας και ποιος θα αναφέρει σε ποιον, είναι μια κρίσιμη απόφαση που πρέπει να πραγματοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό με ακρίβεια. Η εύρεση της ιεραρχίας που εξοικονομεί περισσότερο χρόνο και μεγιστοποιεί το θετικό αποτέλεσμα είναι ένας από τους κεντρικούς στόχους.
- **Εύρεση των σωστών προσλήψεων:** Χωρίς ικανό εργατικό δυναμικό, η επίτευξη ενός στόχου μπορεί να είναι ταραγμένη, ακόμη και στο βαθμό που είναι αδύνατο να παραχθεί το απαιτούμενο ή το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να καθορίσει ακριβώς τι χρειάζεται ο οργανισμός και να βρει υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Στο δυναμικό πεδίο, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενημερωμένοι και να γνωρίζουν τις δυνατότητές τους. Για να ενισχυθούν οι σημερινές τους ιδιότητες καθώς και να τους εισαγάγει σε νεότερες δεξιότητες, η συνεπής εκπαίδευση αποτελεί απόλυτη ανάγκη.
- **Αξιολόγηση της προόδου:** Μετά την εφαρμογή των στρατηγικών, είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η αξία αυτών των στρατηγικών που προστίθενται στον οργανισμό. Το ίδιο ισχύει και για τη διαδικασία κατάρτισης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης βοηθά τη διοίκηση να αποφασίσει εάν η πρακτική ήταν χρήσιμη ή όχι.
- **Αξιολόγηση:** Η ενημέρωση των εργαζομένων για το πως προσθέτουν αξία στον οργανισμό διατηρεί το επίπεδο των κινήτρων και του ηθικού υψηλό. Πρέπει επίσης να γίνεται για να υποδείξει που υπάρχουν ελλείψεις και που θα μπορούσαν να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα λάβει υπόψη την αυτοεκτίμηση και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μαζί με την απαραίτητη βελτίωση των εργαζομένων.

- **Δημιουργία δίκαιης δομής αποζημίωσης και παροχών:** Όπως φαίνεται στις βασικές λειτουργίες, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν το σωστό ποσό αποζημίωσης. Είναι αναπόσπαστο μέρος της ικανοποίησης των εργαζομένων και έχει σημαντικό αντίκτυπο στη φήμη του οργανισμού.
- **Διασφάλιση ποιοτικής επικοινωνίας:** Για καλύτερο συντονισμό μεταξύ των εσωτερικών τμημάτων και των μεμονωμένων υπαλλήλων, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα με συγκεκριμένες ιεραρχίες για να διασφαλίσει ότι η διαδικασία επικοινωνίας είναι χωρίς προβλήματα, ακριβής και έγκαιρη. Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνετή διαχείριση των διαθέσιμων πληροφοριών.
- **Διαχείριση της διαφορετικότητας:** Το δημογραφικό στοιχείο των περισσότερων επιχειρήσεων στον σημερινό κόσμο είναι διαφορετικό. Θα υπάρχουν εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών, φυλών και θρησκειών. Για να δημιουργήσει ένα προτιμώμενο εργασιακό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να δείξει ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τις αξίες και τις πεποιθήσεις του και τους αφήνει να δημιουργήσουν αξία για τον ίδιο τον οργανισμό ταυτόχρονα.
- **Διατήρηση πολιτικών ηθικής:** Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβει μέτρα για τη διασφάλιση διαδικαστικής δικαιοσύνης και ισότητας, διατηρώντας νομικά και ηθικά πρότυπα. Από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες των εργαζομένων έως το πως η διοίκηση λαμβάνει οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με αυτούς, θα πρέπει να έχει σαφήνεια και εγκυρότητα και να εγκριθεί από νόμιμες πολιτικές.

Καθώς η βιομηχανική επανάσταση δείχνει σταδιακά τον αντίκτυπό της στον επιχειρηματικό τομέα, οι ρόλοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς. Αρχικά, αυτό μπορεί να φαίνεται σαν μια πρόκληση, αλλά κοιτάζοντας τη θετική πλευρά, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πιο έξυπνα και πιο αποτελεσματικά εργαλεία για την εκτέλεση των έργων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Από την επιλογή των εργαζομένων στην αξιολόγηση έως τη διατήρηση της συμμόρφωσης, οι υπηρεσίες που βασίζονται σε διάφορα λογισμικά, διευκολύνουν τον χειρισμό των πληροφοριών και βοηθάνε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.5 Στάδια της Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού

Κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, είτε ξεκινάει τώρα είτε υπάρχει ήδη, έχει ανάγκη τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Σε οποιοδήποτε στάδιο, οι ταμειακές ροές, η παραγωγικότητα και ο κίνδυνος παραμένουν σημαντικές ανησυχίες για όλους τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι παίζουν βασικό ρόλο σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς ως προς το αν τα πράγματα πηγαίνουν καλά ή όχι.

Ωστόσο, όπως σε κάθε τομέα της επιχείρησης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει με κάθε στάδιο της επιχείρησης. Οι τρεις φάσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η απόκτηση, η ανάπτυξη και ο τερματισμός. Αυτές οι φάσεις είναι επίσης γνωστές ως φάση προ-προσλήψεων, φάση εκπαίδευσης και φάση μετά την πρόσληψη (Κανελλόπουλος, 2002).

Οποιοδήποτε θέμα στην εταιρεία σχετίζεται με τους εργαζόμενους, όπως είναι η εκπαίδευση, τα κίνητρα, τα οφέλη, η ευεξία, η ασφάλεια, η απόδοση, η αποζημίωση, η πρόσληψη και ούτω καθεξής αντιμετωπίζεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Ταυτόχρονα, το ανθρώπινο δυναμικό κάνει πολύ περισσότερα από μια απλή επιχειρησιακή διαχείριση - αφορά επίσης τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας σε μια εταιρεία. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια προμελετημένη προσέγγιση.

✓ Το στάδιο πριν από την πρόσληψη (απόκτηση)

Το στάδιο πριν από την πρόσληψη είναι ουσιαστικά η φάση της πρόσληψης. Αυτή είναι η φάση κατά την οποία το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εκτελεί τη διαδικασία της πρόσληψης.

Με λίγα λόγια, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στη φάση αυτή καθορίζει ποιες θέσεις πρέπει να καλυφθούν στην εταιρεία, γράφει λεπτομερείς και ελκυστικές περιγραφές θέσεων εργασίας για αυτές τις θέσεις, δημοσιεύει τις ανοικτές θέσεις σε διαφημίσεις σε διαφορετικά μέσα και στη συνέχεια επιμελείται τους υποψηφίους που εκφράζουν το ενδιαφέρον τους.

Συχνά, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχουν σε δραστηριότητες ανίχνευσης κατά τη φάση πριν από την πρόσληψη και παρακολουθούν διαδικασίες πρόσληψης ή επισκέπτονται γραφεία καριέρας. Όταν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εντοπίσει υποψηφίους που ανταποκρίνονται στα προαπαιτούμενα της εκάστοτε θέσης, διεξάγει συνεντεύξεις με τους υποψηφίους, ακολουθούμενες από ελέγχους του βιογραφικού και του ιστορικού και τη διαπραγμάτευση του μισθού. Στη συνέχεια, προσφέρει στους υποψηφίους μια θέση στην εταιρεία.

✓ ***Η φάση εκπαίδευσης (ανάπτυξης)***

Όταν οι νέοι που θα προσληφθούν προσχωρήσουν στην εταιρεία, η επόμενη φάση είναι η εκπαίδευσή τους και ο προσανατολισμός τους για τις θέσεις και τις αρμοδιότητές τους στην εταιρεία. Παρουσιάζονται στους συναδέλφους τους. Στη συνέχεια, ενημερώνονται για τις πολιτικές της εταιρείας και για τον κώδικα δεοντολογίας, καθώς και για θέματα εξωτερικής συμμόρφωσης. Επίσης, εκπαιδεύονται πάνω στη δουλειά τους, έτσι ώστε να γνωρίσουν τις λεπτομέρειες των συγκεκριμένων τομέων στις οποίες εμπλέκονται.

✓ ***Η φάση μετά την πρόσληψη (τερματισμός)***

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ο εργαζόμενος εγκαθίσταται στη νέα του θέση στην εταιρεία. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το τμήμα HR λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών και λειτουργεί επίσης ως διαιτητής στις διαφορές που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ συναδέλφων.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συμβουλεύει, επίσης τη διοίκηση σχετικά με το τι μέτρα πρέπει να λάβει σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι κατηγορηθούν για ακατάλληλη συμπεριφορά. Συνεργάζονται επίσης με το λογιστικό τμήμα για να χειριστούν τις αποζημιώσεις των εργαζομένων και τυχόν έξοδα εκπαίδευσης που ενδέχεται να προκύψουν.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού έχει τρία στάδια, εκ των οποίων ο τερματισμός είναι το τελευταίο. Τεχνικά, είναι μέρος της φάσης μετά την πρόσληψη, αλλά είναι σημαντικό από μόνο του. Ο υπεύθυνος

ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των εργαζομένων όταν απολύονται. Συνήθως, ζητείται η γνώμη του τμήματος όταν απαιτούνται τα αρχεία απόδοσης του εργαζομένου. Το τμήμα παρέχει επίσης συμβουλές σχετικά με τα σωστά βήματα που πρέπει να ληφθούν κατά τη διαδικασία απόλυσης. Μερικές φορές, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται να διεξάγει συνεντεύξεις απόλυσης με τους εργαζόμενους πριν φύγουν, ώστε να λάβουν σχόλια σχετικά με την εμπειρία τους με την εταιρεία και τι μπορεί να αλλάξει προς το καλύτερο.

Το μοντέλο κύκλου ζωής των εργαζομένων (ELC) είναι μια οργανωτική μέθοδος που χρησιμοποιείται για να απεικονίσει τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος συνεργάζεται με την εταιρεία στην οποία ανήκει. Υπάρχουν έξι στάδια που εμπλέκονται σε αυτό το μοντέλο: Έλξη, Στρατολόγηση, Ενσωμάτωση, Ανάπτυξη, Διατήρηση και Διαχωρισμός.

3. Κεφάλαιο 3

3.1 Περίοδος COVID-19

Αριθμός κρουσμάτων, ποσοστά επιτυχίας εμβολίων, ασυλία αγέλης – αυτά έχουν γίνει τα κεντρικά θέματα που απασχολούν τις καθημερινές μας σκέψεις και είναι ενοχλητικό να θυμόμαστε ότι πριν από δύο χρόνια περίπου, οι ζωές όλων ήταν εντελώς διαφορετικές. Το πώς έφτασε ο κόσμος από εκεί ως εδώ σε χρόνο ρεκόρ είναι η ιστορία της επίτευξης ενός αδύνατου στόχου.

Το ξέσπασμα του COVID-19 είναι μια έντονη υπενθύμιση ότι οι πανδημίες, όπως και άλλες σπάνιες καταστροφές που έχουν συμβεί στο παρελθόν, θα συνεχίσουν να συμβαίνουν και στο μέλλον. Ακόμα κι αν δεν μπορούμε να αποτρέψουμε την εμφάνιση επικίνδυνων ιών, θα πρέπει να προετοιμαστούμε για να μειώσουμε τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία. Η τρέχουσα πανδημία είχε σοβαρές οικονομικές συνέπειες σε όλο τον κόσμο και δεν φαίνεται ότι καμία χώρα θα μείνει ανεπηρέαστη. Βέβαια, οι συνέπειες δεν αφορούν μόνο την οικονομία, αλλά πλήττεται όλη η κοινωνία, γεγονός που οδήγησε σε δραματικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ενεργούν και οι καταναλωτές συμπεριφέρονται.

3.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο ιός SARS-CoV-2, που εντοπίστηκε στη Γουχάν της Κίνας, για πρώτη φορά τον Δεκέμβριο του 2019, είναι ένα νέο ιικό στέλεχος, το οποίο δεν έχει εντοπιστεί προηγουμένως στους ανθρώπους. Μπορεί να μεταδοθεί μέσω διαφόρων τρόπων αλλά ο πιο διαδεδομένος είναι μέσω της άμεσης επαφής. Ωστόσο, ο πιο συχνός τρόπος εξάπλωσης είναι μέσω σταγονιδίων. Σαν τους άλλους ιούς που ανήκουν στην ίδια οικογένεια κορωνοϊών, μπορεί να προκαλέσει από ήπια συμπτώματα γρίπης, όπως κρυολόγημα, πονόλαιμο, βήχα και πυρετό, και πιο σοβαρά όπως είναι η πνευμονία και οι δυσκολίες στην αναπνοή και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε θάνατο.

Δεδομένου ότι δεν έχει βρεθεί ακόμα αποτελεσματική ειδική φαρμακευτική θεραπεία, ούτε οποιοδήποτε εμβόλιο ικανό να περιορίσει την εξάπλωση αυτού του παθογόνου παράγοντα, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι τρόποι πρόληψης της εξάπλωσης αυτής της λοίμωξης.

Υπάρχει μακρά ιστορία φόβου για τις επιδημίες και τις πανδημίες. Η συζήτηση δεν επικεντρώθηκε στο αν θα υπάρξει ξέσπασμα, αλλά πότε θα εμφανιστούν νέες εστίες μόλυνσης (Stöhr & Esveld, 2004). Τα γεγονότα που οδηγούν σε πανδημίες είναι επαναλαμβανόμενα βιολογικά φαινόμενα και δεν μπορούν να προληφθούν με ρεαλιστικούς τρόπους. Οι πανδημίες φαίνεται να εμφανίζονται σε διαστήματα 10-50 ετών ως αποτέλεσμα της εμφάνισης νέων προτύπων ιών από την αναπαραγωγή ιών (Potter, 2001).

Καθώς ο παγκόσμιος πληθυσμός αυξάνεται και πρέπει να ζούμε πιο κοντά στα ζώα, είναι πιθανό ότι η μεταφορά νέων ιών στον ανθρώπινο πληθυσμό θα συμβαίνει ακόμη πιο συχνά. Το μόνο που μπορεί να κάνει η κοινωνία μας είναι να λάβει προληπτικά μέτρα, ώστε να είμαστε σε θέση να ενεργήσουμε γρήγορα μόλις υποψιαζόμαστε ένα ξέσπασμα. Θα πρέπει επίσης να προσπαθήσουμε να διδαχθούμε από τις συνέπειες των επιδημιών της πανδημίας για να προετοιμάσουμε τις κοινωνίες μας για το αν –και, πιθανότατα, πότε– θα συμβεί ξανά.

Καθώς βρισκόμαστε εν μέσω πανδημίας, είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθούν οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της. Αν και η κοινωνία έχει πληγεί από αρκετές πανδημίες στο παρελθόν, είναι δύσκολο να εκτιμηθούν οι μακροπρόθεσμες οικονομικές, συμπεριφορικές ή κοινωνικές συνέπειες, καθώς αυτές οι πτυχές δεν έχουν μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στο παρελθόν. Οι περιορισμένες μελέτες που υπάρχουν δείχνουν ότι οι σημαντικές ιστορικές πανδημίες της τελευταίας χιλιετίας συνήθως σχετίζονται με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία (Jorda, Singh & Taylor, 2020).

Για μια περίοδο μετά από μια πανδημία, τείνουμε να ενδιαφερόμαστε λιγότερο για επενδύσεις και περισσότερο για τη εξοικονόμηση κεφαλαίων, με αποτέλεσμα τη μειωμένη οικονομική ανάπτυξη. Δεδομένης της τρέχουσας κατάστασης, στην οποία η εξοικονόμηση κεφαλαίου σημαίνει αρνητικές

αποδόσεις, δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι θα υπάρξει το ίδιο συντηρητικό μοντέλο του παρελθόντος.

Οι αλλαγές στη συμπεριφορά που σχετίζονται με τα ξεσπάσματα πανδημίας φαίνεται να συνδέονται με την προσωπική προστασία (Funk, Gilad, Watkins, & Jansen, 2009), όπως η χρήση μάσκας προσώπου, αντί για άλλες γενικές αλλαγές συμπεριφοράς. Η ζωή μας, ως άνθρωποι σε μια σύγχρονη κοινωνία, φαίνεται να επικεντρώνεται περισσότερο στην ευκολία παρά στην ανησυχία για το τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον.

Σε κοινωνικό επίπεδο, φαίνεται να είμαστε εντελώς απροετοίμαστοι για μεγάλης κλίμακας εστίες. Οι κοινωνίες μας είναι πιο ανοιχτές από ποτέ. Βασιζόμαστε στην εισαγωγή σημαντικών προϊόντων, όπως τρόφιμα, ενέργεια και ιατρικό εξοπλισμό, και υπάρχουν περιορισμένες προσπάθειες για προετοιμασία για την αντιμετώπιση πανδημιών και επιδημιών. Η κατευθυντήρια αρχή της κοινωνίας μας φαίνεται να είναι το οικονομικό κέρδος παρά η ασφάλεια.

Αυτό μπορεί να αλλάξει μετά την τρέχουσα κατάσταση. Είναι επίσης σημαντικό να επισημανθεί ότι οι αρχές (π.χ. παγκόσμιο εμπόριο) στις οποίες βασίζεται η κοινωνία έχουν βγάλει μεγάλο αριθμό χωρών σε όλο τον κόσμο από τη φτώχεια και έχουν δημιουργήσει καλά ανεπτυγμένες οικονομίες. Δεν είναι απίθανο οι κοινωνίες μας να κάνουν πίσω ορισμένες από αυτές, οδηγώντας σε περισσότερη φτώχεια στον κόσμο.

Το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις να κλείσουν, οδηγώντας σε μια άνευ προηγουμένου διακοπή του εμπορίου στους περισσότερους τομείς της βιομηχανίας. Οι έμποροι λιανικής και τα εμπορικά σήματα αντιμετωπίζουν πολλές βραχυπρόθεσμες προκλήσεις, όπως αυτές που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια, την αλυσίδα εφοδιασμού, το εργατικό δυναμικό, τις ταμειακές ροές, τη ζήτηση των καταναλωτών, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ που γίνεται για την προώθηση των προϊόντων.

Ωστόσο, η επιτυχής πορεία σε αυτές τις προκλήσεις που εμφανίζονται εξαιτίας της πανδημίας δεν μπορούν εγγυηθούν ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον. Αυτό συμβαίνει γιατί μόλις ξεπεράσουμε αυτήν την πανδημία, θα έρθουμε αντιμέτωποι με έναν πολύ διαφορετικό κόσμο σε σύγκριση με αυτόν πριν από το

ξέσπασμα. Πολλοί τομείς της οικονομίας όπως είναι αυτοί του τουρισμού και της παροχής υπηρεσιών ενδέχεται να μην υπάρχουν πια.

Όλες οι οργανωτικές λειτουργίες αποσκοπούν στην ιεράρχηση και τη βελτιστοποίηση των δαπανών ή την αναβολή εργασιών που δεν θα αποφέρουν αξία στο τρέχον περιβάλλον. Οι εταιρείες, ιδίως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις, έχουν εφαρμόσει αόριστο πάγωμα προσλήψεων. Ταυτόχρονα, η διαδικτυακή επικοινωνία, η online ψυχαγωγία και οι διαδικτυακές αγορές έχουν πρωτοφανή ανάπτυξη.

Επιπροσθέτως, πολλοί αισθάνονται πίεση λόγω απώλειας της εργασίας τους ή λόγω εργασίας στον ίδιο χώρο με δυνητικά μολυσμένα άτομα, καθώς η κοινωνία εξαρτάται από την εκπλήρωση του καθήκοντός τους. Οι συνέπειες της πανδημίας έχουν πλήξει διάφορους τομείς της κοινωνίας με διαφορετικούς τρόπους. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε τομείς που συνδέονται με την υγειονομική περίθαλψη πρέπει να αντέξουν ατελείωτες ώρες εργασίας εβδομαδιαίως και πολλές φορές χωρίς κανένα ρεπό.

Επιπλέον, οι άνθρωποι χάνουν τη δουλειά τους με ρυθμούς που δεν έχουμε δει ξανά από τη μεγάλη ύφεση της δεκαετίας του 1930. Οι τομείς που γνώρισαν τη μεγαλύτερη αύξηση της ανεργίας είναι εκείνοι που έχουν ψυχαγωγικό χαρακτήρα και απαιτούν τη φυσική παρουσία του πελάτη (π.χ. τουρισμός και ψυχαγωγία), καθώς η ζήτηση για αυτές τις υπηρεσίες έχει πάψει να υπάρχει. Οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους τομείς τείνουν να είναι ηλικιακά νεότεροι. Η προηγούμενη εμπειρία δείχνει επίσης ότι όταν κάποιος βρίσκεται εκτός αγοράς εργασίας, είναι πολύ δύσκολο να επιστρέψει, καθώς θα αντιμετωπίσει περισσότερο ανταγωνισμό που μπορεί να έχει ακόμα πιο μεγάλες ικανότητες.

3.1.2 Μέτρα Πρόληψης και Προστασίας των Κρατών απέναντι στον Ιό

Γενικά οργανωτικά μέτρα σχετικά με τον περιορισμό και τη διαχείριση της επιδημιολογικής κατάστασης έκτακτης ανάγκης που δημιουργήθηκε εξαιτίας του COVID-19 έχουν επιβληθεί από τις αρμόδιες αρχές. Ως εκ τούτου, τα οργανωτικά μέτρα πρόληψης και προστασίας στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας της έκθεσης στον SARS-CoV-2. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να

ληφθούν μέτρα για την αποφυγή νέων λοιμώξεων ή ακόμη και την εξάπλωση του ιού εκεί που δεν υπάρχει ήδη (Sun et al., 2020).

Είναι επομένως χρήσιμο για εταιρείες στις οποίες διάφορα άτομα έρχονται και φεύγουν κατά τη διάρκεια της ημέρας να περιορίσουν την είσοδο των επισκεπτών στο ελάχιστο. Θα πρέπει επίσης να αποκλείσουν άτομα με εμφανή συμπτώματα που μοιάζουν με γρίπη και να γίνεται καθημερινή απογραφή και σε κάθε βάρδια στους υπαλλήλους που επιτρέπεται η είσοδος (Sun et al., 2020).

Σε περίπτωση προσωπικού που ταξιδεύει, θα πρέπει να εμποδίζεται το ταξίδι τους σε χώρες με μεγάλη έξαρση στο SARS-CoV-2, στις λεγόμενες κόκκινες περιοχές ή αν επιστρέφει από αυτές τις χώρες να παραμένει σε καραντίνα για τις απαραίτητες μέρες. Επίσης, οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν την καραντίνα ως μέτρο για εκείνους που είχαν στενές επαφές με άτομα που βγήκαν θετικά από τον COVID-19.

Τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν είναι (Sun et al., 2020):

- Αποκλεισμός όλων των ταξιδιών προς και από όλες τις περιοχές που ορίζονται ως «κόκκινες», στις οποίες περιπτώσεις μολύνσεων από COVID-19 έχουν ήδη διαπιστωθεί.
- Πιθανή 14ήμερη καραντίνα στο σπίτι για όσους ζουν, εργάζονται ή επιστρέφουν από αυτές τις περιοχές.
- Επιλεκτικός έλεγχος και μέτρηση της θερμοκρασίας του σώματος όλων των προμηθευτών και των εξωτερικών συνεργατών.
- Μείωση του αριθμού των εργαζόμενων σε κάθε περιορισμένο περιβάλλον.
- Να δοθεί προτεραιότητα, όπου είναι δυνατόν, στην εργασία από το σπίτι (τηλεργασία).
- Σύνθεση, εάν είναι δυνατόν, δύο ή περισσότερων κλειστών και ανεξάρτητων ομάδων εργασίας, που θα εναλλάσσονται κάθε 14 ημέρες για να εργάζονται στην εταιρεία ή σε τηλεργασία.
- Μέγιστη τήρηση των πρωτοκόλλων.

Τα μέτρα αποσκοπούν στη μείωση του κινδύνου μετάδοσης της λοίμωξης SARS-CoV-2 σε άτομα μέσω επαφής με μολυσμένα άτομα, με αντικείμενα, εξοπλισμό ή μολυσμένες επιφάνειες.

3.1.3 Τρόποι Αντιμετώπισης του Ιού

Η αναγνώριση του COVID-19 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) την 11η Μαρτίου ως παγκόσμια πανδημία έχει εξαλείψει κάθε αμφιβολία σχετικά με την απειλή που θέτει ο ιός σε κάθε χώρα στον κόσμο. Οι επιστήμονες εξακολουθούν να μαθαίνουν για τον COVID-19, την ασθένεια που προκαλείται από τον κορονοϊό.

Αυτός ο εξαιρετικά μεταδοτικός ιός φαίνεται να εξαπλώνεται συχνότερα κατά τη διάρκεια στενής επαφής από άτομο σε άτομο μέσω των σταγονιδίων αναπνοής. Τα μέσα μετάδοσης μπορεί να είναι μέσω σταγονιδίων αναπνοής που παράγονται όταν ένα άτομο βήχει ή φτερνίζεται, ή μέσω άμεσης φυσικής επαφής με ένα μολυσμένο άτομο, όπως είναι η χειραψία.

Σε Ευρωπαϊκό πλαίσιο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συντονίζει μια κοινή ευρωπαϊκή πολιτική για την αντιμετώπιση του κορονοϊού. Αναλαμβάνει αποφασιστική δράση για την ενίσχυση του τομέα της δημόσιας υγείας και τον μετριασμό των κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Κινητοποιεί όλα τα μέσα που έχει στη διάθεσή της για να βοηθήσει τα κράτη-μέλη να συντονίσουν την εθνική τους αντίδραση στην κατάσταση, να παρέχουν αντικειμενικές πληροφορίες για την εξάπλωση του ιού και να καταβάλουν αποτελεσματικές προσπάθειες για τη μείωσή του. Στην περίοδο κρίσης που διανύει ολόκληρη η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι χώρες, οι περιφέρειες και οι πόλεις βοηθούν τους γείτονές τους και παρέχουν βοήθεια σε όσους έχουν μεγαλύτερη ανάγκη με δωρεές εξοπλισμού ατομικής προστασίας (π.χ. μάσκες), με διασυννοριακή περίθαλψη ασθενών και με επαναπατρισμό πολιτών που αντιμετωπίζουν πρόβλημα.

3.2. Οι επιπτώσεις του COVID-19 στις επιχειρήσεις

Η ισπανική γρίπη επηρέασε το μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών το 1918. Ενώ μολύνθηκαν 500 εκατομμύρια άνθρωποι

–περίπου το ένα τρίτο του παγκόσμιου πληθυσμού εκείνη την εποχή– σκότωσε μεταξύ 20 και 50 εκατομμυρίων ανθρώπων σε τέσσερα διαδοχικά κύματα, συμπεριλαμβανομένων μερικών 675.000 Αμερικάνων (History.com, 2020). Η επιβολή διαφόρων περιορισμών ποικίλλει στις πόλεις και τις χώρες: ο επίτροπος υγείας της Νέας Υόρκης, για παράδειγμα, διέταξε τις επιχειρήσεις να ανοίγουν και να κλείνουν σε κλιμακωτές βάρδιες για να αποφευχθεί ο συνωστισμός στα καταστήματα αλλά και στο μετρό (History.com 2020).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα γιατί πολλοί εργαζόμενοι ήταν άρρωστοι. Αρκετοί συγγραφείς αποδεικνύουν ότι η πανδημία της ισπανικής γρίπης έδωσε τη θέση της σε νέες επιχειρήσεις, με τις νεοσύστατες επιχειρήσεις να ακμάζουν από το 1919 στη μέση της πανδημίας και μετά (Beach et al. 2020; Karlsson et al. 2014).

Η πανδημία COVID-19 παρουσιάζει μια άνευ προηγουμένου πρόκληση από πολλές απόψεις. Πρώτον, απειλεί τη ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Έχει ήδη πάρει ένα αριθμό νεκρών σχεδόν τεσσάρων εκατομμυρίων ανθρώπων παγκοσμίως, μέχρι το τέλος Ιουνίου 2021 (Worldometers, 2021).

Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη τις οδηγίες κοινωνικής αποστασιοποίησης για τον περιορισμό του ιού, επηρεάστηκε ιδιαίτερα ο τομέας της παροχής υπηρεσιών, αλλά και οι μικρές και οι μεσοσαίες επιχειρήσεις που δεν είχαν την δυνατότητα εξαιτίας της φύσης τους ή εξαιτίας των υποδομών τους να ανταποκριθούν άμεσα στη νέα πραγματικότητα. Επομένως, ο COVID-19 επηρέασε τους αυτοαπασχολούμενους περισσότερο από τους εργαζόμενους σε πιο μεγάλες επιχειρήσεις (Kritikos et al. 2020) και τις μικρές επιχειρήσεις περισσότερο από τις μεγάλες επιχειρήσεις (Dua et al. 2020), τόσο στην Ευρώπη όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες (Digitally Driven, 2020, 2021).

Μια έρευνα που διεξήχθη από το NBER σε περισσότερες από 5.800 μικρές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, διαπίστωσε ότι το 43% των μικρών επιχειρήσεων αναμένεται να κλείσουν έως τον Δεκέμβριο του 2021 (Bartik et al. 2020). Μικρές επιχειρήσεις φιλοξενίας, λιανικής, προσωπικών υπηρεσιών, ψυχαγωγίας, καθώς και οι τέχνες επηρεάστηκαν περισσότερο (Bartik et al. 2020). Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Εμπορικό Συμβούλιο περισσότερων από 5.016 ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων που πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο

-Δεκέμβριο του 2020 διαπίστωσε ότι σχεδόν όλες επηρεάστηκαν, με 20% μείωση κατά μέσο όρο πωλήσεων και 16% μείωση πελατών (Digitally Driven, 2021).

Ο Barrero et al. (2020: 17) αποδεικνύει για τις Ηνωμένες Πολιτείες ότι: «προσωρινά οι απολύσεις αντιπροσωπεύουν το 77% των ακαθάριστων μειώσεων προσωπικού τους πρώτους μήνες της κρίσης στις Ηνωμένες Πολιτείες», ενώ οι Financial Times (2020) αναφέρουν ότι: «περισσότερο από 3 εκατομμύρια Αμερικανοί υπέβαλαν αίτηση για επιδόματα ανεργίας για πρώτη φορά κατά τη διάρκεια της πρώτης εβδομάδας του Μαΐου 2020, με τον αριθμό των αιτήσεων για τους πρώτους τρεις μήνες του lock down να ξεπερνά τα 33,5 εκατομμύρια». Ο αριθμός των ιδιόκτητων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες κατέρρευσε από τα 15 εκατομμύρια τον Φεβρουάριο 2020 στα 11,7 εκατομμύρια, δύο μήνες αργότερα τον Απρίλιο του ίδιου έτους (Fairlie, 2020).

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε στο υψηλότερο επίπεδο από το 2017 καθώς η πανδημία συνέχισε να επηρεάζει τις θέσεις εργασίας (Thomas, 2020). Μακροπρόθεσμα, η πανδημία COVID-19 αναμένεται να δημιουργήσει μια διαδικασία καθαρισμού και μια μεγάλη ανακατανομή (Caballero και Hammour, 1994) για επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και για τις βιομηχανίες.

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο απάντησαν με πρωτοβουλίες υποστήριξης. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το μεγαλύτερο πρόγραμμα που παρέχει κεφάλαια σε μικρές επιχειρήσεις είναι το Paycheck Protection Program (PPP) με συνολικό ποσό 650 δισεκατομμυρίων δολαρίων στα πρώτα στάδια της πανδημίας (Bhutta et al., 2020). Επίσης, το πρόγραμμα διοίκησης μικρών επιχειρήσεων (SBA) παρείχε δάνεια στις μικρές επιχειρήσεις μέσω τραπεζών, πιστωτικών ενώσεων και άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με στόχο τη διατήρηση των μικρών επιχειρήσεων και τη διατήρηση της μισθοδοσίας των εργαζομένων (Fairlie και Fossen, 2021).

3.2.1 Θετικές επιπτώσεις

Η παγκόσμια φύση της πανδημίας του 2020 άλλαξε τις επιχειρήσεις χωρίς προειδοποίηση και της οδήγησε με ραγδαίους ρυθμούς στο να κατανοήσουν ότι ο φυσικός χώρος εργασίας θα πρέπει να σταματήσει τη λειτουργία του. Αυτό άφησε πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις

αντιμέτωπους με μια δύσκολη κατάσταση καθώς δεν είχαν άλλη επιλογή από το να καταλήξουν σε ένα νέο σχέδιο για να συνεχίσουν τη λειτουργία τους. Από τις εσωτερικές επικοινωνίες, τη σύνδεση με τους πελάτες έως τη διαχείριση των προμηθειών, οι επιχειρήσεις ψηφιοποιήθηκαν γρήγορα.

Τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι επιπτώσεων της πανδημίας τις έβαλε σε κατάσταση “μάχης” κατά την οποία για να επιβιώσουν έπρεπε να ληφθούν άμεσες αποφάσεις για την εφαρμογή ενός νέου τρόπου εργασίας με βάση την αύξηση της χρήσης μέσων τεχνολογίας. Σε πολλές περιπτώσεις, τα πράγματα που θα χρειαζόνταν παραδοσιακά μήνες για να διαπραγματευτούν ή να οριστικοποιηθούν μέσω του παλιού τρόπου εργασίας, χρειάζονται τώρα μερικές ώρες.

Η πανδημία παρουσίασε μια μοναδική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τους τρόπους εργασίας τους σε έναν σχετικά ασφαλή χώρο. Φάνηκε ότι υπήρξε μια περίοδος παγκόσμιας κατανόησης και ενσυναίσθησης με τις προκλήσεις που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις. Οι πελάτες ήταν υπομονετικοί, καταλαβαίνοντας γιατί έπρεπε να αλλάξουν τα πράγματα και οι προμηθευτές ήταν φαινομενικά πιο ευέλικτοι. Οι επιχειρήσεις είχαν την ευκαιρία να διαφοροποιηθούν, να παρουσιάσουν νέα προϊόντα και να εξερευνήσουν νέες αγορές, με μικρό κίνδυνο αντίστασης.

Αυτή η περίοδος στιγμιαίας καινοτομίας βοήθησε στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και στην εισαγωγή αλλαγών χωρίς ιδιαίτερο φόβο ή και ρίσκο.

Η εργασία από απόσταση σε διάφορους βαθμούς ήρθε για να μείνει, τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον. Κατά τη διάρκεια των αρχικών προσαρμογών που προέκυψαν από το αντίκτυπο της πανδημίας, οι εργαζόμενοι έπρεπε να προσαρμοστούν γρήγορα σε νέα συστήματα και λογισμικά. Αλλά η πιο σημαντική αλλαγή που επηρέασε περισσότερο, ήταν η επικοινωνία γενικά. Μερικοί άνθρωποι προσαρμόστηκαν με ευκολία στη χρήση των τεχνολογικών μέσων και άλλοι δυσκολεύτηκαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Οι εργοδότες έχουν καθήκον να στηρίζουν το προσωπικό τους μέσω τέτοιων αλλαγών και να τους αφήσουν χρόνο ώστε να τον διαθέσουν για

προσωπική ανάπτυξη. Ουσιαστικά για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει μια επιχείρηση σε έναν κόσμο μετά τον COVID-19, όλοι μέσα σε μια επιχείρηση, πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητές τους για ψηφιακές επικοινωνίες. Πολλές επιχειρήσεις ενημερώνουν τώρα τα εκπαιδευτικά τους πακέτα ώστε να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των σημερινών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, προκειμένου να προστατεύσουν την ανάπτυξη της εταιρείας, παράλληλα με την ευημερία του προσωπικού.

Πριν από την πανδημία, η ιδέα της επιλογής της «εργασίας από το σπίτι» στους εργαζόμενους θεωρούνταν συχνά δύσκολη έως και αδύνατη και αν χορηγούνταν, θα συνοδευόταν με αυστηρούς όρους. Η ιδέα ότι οι εργαζόμενοι θα ήταν πολύ χαλαροί, θα τεμπελιάσουν και θα αποσπούν την προσοχή από τα πράγματα στο σπίτι σε αντίθεση με την εκπλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων, αγνοήθηκε.

Αν και αντιμετωπίζονται προκλήσεις, η εργασία από το σπίτι και η ψηφιακή επικοινωνία έχουν παράγει καλύτερα αποτελέσματα παραγωγικότητας από ό, τι θα περίμενε κανείς.

Λόγω της άνευ προηγουμένου φύσης της πανδημίας και της παρατεταμένης αβεβαιότητας γύρω από τις διαρκείς επιπτώσεις, οι διευθυντές επανεκτίμησαν τις δαπάνες και έκαναν προσαρμογές στις ταμειακές ροές, προκειμένου να προετοιμαστούν για τυχόν οικονομικές επιπτώσεις από τον COVID-19. Βραχυπρόθεσμα, ήταν ασφαλές να προβλεφθεί ότι οι καταναλωτικές δαπάνες και οι αγοραστικές δραστηριότητες θα άλλαζαν σημαντικά.

Για πολλές επιχειρήσεις αυτό προκάλεσε ένα «καθάρισμα» των εταιρικών λογαριασμών και μια υποχώρηση των δαπανών. Παρόλο που η εγκατάσταση νέων τρόπων εργασίας δεν έγινε χωρίς κόστος, συμπεριλαμβανομένης της επένδυσης σε νέα ψηφιακά συστήματα, σε πλατφόρμες επικοινωνίας και σε οικιακές εγκαταστάσεις για το προσωπικό. Πολλές επιχειρήσεις γνώρισαν τεράστια εξοικονόμηση από το να μην πληρώνουν καθημερινά λειτουργικά έξοδα γραφείων ή έξοδα ταξιδιού και μετακίνησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εργασία από απόσταση ήταν μια θετική εμπειρία. Η εικονική συναναστροφή με συναδέλφους έχει γίνει πιο προσιτή σε εκείνους που μπορεί να έχουν δεσμεύσεις εκτός εργασίας ή ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές. Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής είναι πιο υγιής και η γενική ευημερία τους έχει βελτιωθεί αισθητά. Η παρουσία περισσότερο στο σπίτι ενθάρρυνε τους ανθρώπους να δημιουργήσουν ή να ενισχύσουν τις ενδοοικογενειακές τους σχέσεις, τις σχέσεις με γείτονες και με άλλους στην περιοχή καθώς το να νιώθει κάποιος ότι είναι μέρος μιας κοινότητας είναι απαραίτητο για την καλή του ψυχική υγεία.

Μάλιστα, είναι χαρακτηριστικές οι θετικές επιπτώσεις της πανδημίας στις επιχειρήσεις τυχερών παιχνιδιών. Επίσης, οι εταιρείες παραγωγής παιχνιδιών και οι κατασκευαστές παιχνιδιών παζλ παρατήρησαν αύξηση των συνολικών πωλήσεων τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Οι προτιμήσεις των ανθρώπων έχουν αλλάξει κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ειδικά οι νέοι παίζουν βιντεοπαιχνίδια για να περάσουν τον ελεύθερο χρόνο τους στο σπίτι ή χρησιμοποιούν άλλα ψηφιακά μέσα για τη διασκέδασή τους. Ο συνολικός αριθμός των χρηστών βιντεοπαιχνιδιών στο διαδίκτυο έχει αυξηθεί και η στρατηγική μάρκετινγκ των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης απευθύνεται ρητά σε νέους και άτομα που πλήττονται από την πανδημία.

Οι εταιρείες κρασιού και οινοπνευματωδών ποτών έχουν επίσης παρουσιάσει αύξηση των εσόδων τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας και του lock down. Σε πολλές χώρες, υπάρχουν περιορισμοί στις μετακινήσεις και απαγόρευση κυκλοφορίας, αναγκάζοντας τους ανθρώπους να περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στο σπίτι. Οι περισσότεροι άνθρωποι, και ειδικά οι πιο νέοι, θεωρούν το ποτό ως μέσο για τη μείωση του άγχους, έτσι η ζήτηση για ποτό αυξάνεται και διάφορες εταιρείες δημιουργούν εφαρμογές για τα κινητά για την παραγγελία και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Επομένως, ορισμένες καταστάσεις και καταστροφές όπως είναι η πανδημία του COVID-19 αποτελούν ευλογία για ορισμένους κλάδους.

Οι συγκεκριμένες εταιρείες αυξάνουν την παραγωγική τους ικανότητα για να καλύψουν την αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών. Η χρήση των διαθέσιμων πόρων βοηθά τις εταιρείες να ελαχιστοποιήσουν το λειτουργικό τους αλλά και το υπολογιστικό τους κόστος.

Επίσης, οι ταινίες προσφέρουν πηγή απόλαυσης και ψυχαγωγίας σε πολλούς ανθρώπους. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι κυβερνήσεις έκλεισαν τα θέατρα και τις αίθουσες σινεμά στις περισσότερες χώρες. Έτσι οι εταιρείες που προσφέρουν ταινίες και σειρές on line, όπως είναι το Netflix και το Amazon Prime, είδαν τεράστια αύξηση στις συνδρομές τους.

Συμπερασματικά, ορισμένες επιχειρήσεις ή βιομηχανίες παρατηρούν το θετικό αποτέλεσμα του COVID-19. Ο συνεχής αποκλεισμός που επιβλήθηκε στις περισσότερες χώρες είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες παράδοσης φαγητού στο σπίτι. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών παρατηρούν το θετικό αντίκτυπο του COVID-19. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις, όπως το E-Food, παρατήρησαν μια ξαφνική αύξηση των υπηρεσιών online παραγγελιών. Ειδικά οι άνθρωποι που έπρεπε να κάνουν υποχρεωτική καραντίνα έμειναν μόνο με την επιλογή να παραγγείλουν φαγητό online.

3.2.2 Αρνητικές επιπτώσεις

Οι αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας του COVID-19 είναι ευρέως διαδεδομένες και καλά τεκμηριωμένες. Εκατομμύρια επαγγελματίες είδαν τους μισθούς τους να μειώνονται και πολλοί έχουν χάσει τα προς το ζην, με σχεδόν 4 εκατομμύρια θέσεις εργασίας να εξαφανίζονται για πάντα μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Από την πλευρά της προσφοράς υπάρχουν πολλά περίπλοκα προβλήματα. Πρώτα απ' όλα, παρατηρείται υπολειτουργία ή προσωρινό κλείσιμο εργοστασίων και άλλων μονάδων παραγωγής, με αποτέλεσμα τη διακοπή της ομαλής παραγωγής της προσφοράς αγαθών, τόσο στους τομείς των τελικών καταναλωτικών προϊόντων όσο και στους κλάδους των βιομηχανικών προϊόντων

και εμπορευμάτων. Αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται από προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού, ιδίως όσον αφορά τα διεθνή δίκτυα διανομής.

Στο λιανικό εμπόριο, το κλείσιμο των φυσικών καταστημάτων στους περισσότερους εμπορικούς κλάδους αφήνει χιλιάδες επιχειρήσεις χωρίς έσοδα για ένα αβέβαια μεγάλο χρονικό διάστημα και ορισμένοι δεν θα μπορέσουν να επαναλειτουργήσουν μετά τη λήξη της κρίσης. Η παράταση της κρίσης θα έχει πάρα πολύ αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις που λειτουργούν στον τουρισμό, την εστίαση και την ψυχαγωγία και οι οποίες ήδη έχουν μηδενικά ή ελάχιστα έσοδα. Ταυτόχρονα, ορισμένα σημαντικά επενδυτικά σχέδια σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους αναβάλλονται καθώς οι επενδυτές αποθαρρύνονται λόγω της μεγάλης αβεβαιότητας.

Είναι μάλλον αναμενόμενο ότι η κρίση αυτή θα φέρει σε δυσχερέστερη θέση μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και τελικά θα προάγει την κλαδική συγκέντρωση σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Η μεγάλη ανησυχία όλων αφορά την απώλεια θέσεων εργασίας και την απότομη αύξηση της ανεργίας, με καταστροφικές κοινωνικές συνέπειες. Αυτό είναι το τελευταίο που χρειάζονται χώρες όπως η Ελλάδα που μόλις πρόσφατα άρχισε να βγαίνει από μια πολυετή και πολύπλευρη κρίση.

Από την πλευρά της ζήτησης, οι επιπτώσεις του κορονοϊού είναι ήδη ορατές και σαφείς. Γεγονότα όπως μια πανδημία προκαλούν φόβο, άγχος και γενικά μια πολύ αρνητική ψυχολογική διάθεση στους καταναλωτές. Ένα μεγάλο ποσοστό των αποφάσεων αγοράς που λαμβάνει ο σύγχρονος καταναλωτής προϋποθέτει πολύ καλύτερη ψυχολογία και ως εκ τούτου οι αγορές αυτής της κατηγορίας (π.χ. ανθεκτικά αγαθά) αναστέλλονται.

Η καταναλωτική ζήτηση μειώνεται περαιτέρω λόγω των περιορισμών στην κυκλοφορία των ανθρώπων και της λειτουργίας των εμπορικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι ίδιοι οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν στενότερους εισοδηματικούς περιορισμούς και έχουν λιγότερα χρήματα για να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες. Το όριο του διαθέσιμου εισοδήματος είναι μικρότερο για τους καταναλωτές που έχουν χάσει μισθούς, έσοδα από επιχειρήσεις και ιδιαίτερα για εκείνους που θα μείνουν ή έχουν μείνει χωρίς εργασία.

Η απότομη αύξηση της ζήτησης σε είδη διατροφής και προϊόντα οικιακής χρήσης που κατεγράφη τις πρώτες ημέρες της πανδημίας δεν υποκαθιστά την απώλεια ζήτησης στους άλλους κλάδους της οικονομίας και ήταν βέβαιο ότι δεν θα συνεχιζόταν με τον ίδιο ρυθμό και κατά τους επόμενους μήνες, καθώς εξέφραζε την ιστορικά συνήθη επιθυμία των καταναλωτών να δημιουργήσουν ένα απόθεμα ασφαλείας από απαραίτητα προϊόντα σε στιγμές μεγάλης αβεβαιότητας. Επομένως, η συνολική καταναλωτική ζήτηση μειώθηκε σημαντικά, επιτείνοντας τις υφεσιακές πιέσεις που προήλθαν από το σοκ στην πλευρά της προσφοράς. Βέβαια, η μείωση της ζήτησης δεν είναι συμμετρική μεταξύ διαφορετικών κλάδων.

3.3 Οι επιπτώσεις του COVID-19 στην οικονομία της χώρας

Οι επιδημίες και οι πανδημίες δεν έρχονται και φεύγουν απλώς, αλλά επηρεάζουν την οικονομία και την κοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η πανδημία στις αρχές της δεκαετίας του 1830, όταν η Γαλλία (και άλλα μέρη της κεντρικής Ευρώπης) χτυπήθηκαν πολύ από τη χολέρα με τα νοσοκομεία να κατακλύζονται από ασθενείς των οποίων οι γιατροί νόσησαν και δεν μπορούσαν να εργαστούν (O'Sullivan, 2021). Η χολέρα εξαφάνισε τουλάχιστον το 3% των Παριζιάνων τον πρώτο μήνα και οδήγησε σε σημαντική δυσχέρεια την οικονομία καθώς μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό το εργατικό δυναμικό. Αυξήθηκε επίσης η πολιτική αστάθεια και η κοινωνική ανισότητα, με τους φτωχότερους της πόλης να πλήττονται περισσότερο από την πανδημία, ενώ οι πλουσιότεροι χρησιμοποίησαν τις αποταμιεύσεις και τους πόρους τους για να μετακινηθούν σε πόλεις που δεν επηρεάστηκαν πολύ από την ασθένεια αλλά και για να μειώσουν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους κατοίκους που ενδεχομένως θα ήταν φορείς (Economist, 2021).

3.3.1 Θετικές επιπτώσεις

Η αισιόδοξη πλευρά είναι ότι η Ελλάδα έχει ευτυχώς κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορούν να βοηθήσουν την οικονομία να δραπετεύσει από την απειλή μίας παρατεταμένης ύφεσης. Για παράδειγμα, η Ελλάδα διαθέτει έναν δυναμικό κλάδο τροφίμων, τυποποιημένων και μη, ο οποίος

μπορεί να γίνει μοχλός ανάπτυξης και να στηρίξει την οικονομία όταν άλλοι κλάδοι της αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα. Η ζήτηση για τρόφιμα δεν θα μειωθεί σημαντικά ούτε στην εγχώρια ούτε στην διεθνή αγορά. Αντιθέτως η ζήτηση από το εξωτερικό μπορεί να αυξηθεί, όπως επίσης να υπάρξει σχεδόν αναγκαστική υποκατάσταση εισαγωγών από την εγχώρια παραγωγή τροφίμων.

Η Ελλάδα επίσης έχει ως τώρα ελέγξει την πορεία της πανδημίας με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί η χώρα έναν ελκυστικό τουριστικό αλλά και επενδυτικό προορισμό. Το κλίμα της χώρας και ειδικά οι υψηλές θερμοκρασίες των θερινών μηνών έχουν βοηθήσει τα τελευταία δύο καλοκαίρια στην επανεκκίνηση της οικονομικής δραστηριότητας στους τομείς που έχει ανασταλεί (όπως για παράδειγμα οι εξωτερικοί χώροι εστίασης).

Τέλος, η πανδημία αυτή κατέδειξε για άλλη μία φορά τη σημασία που έχει η εθνική παραγωγή και στην αντιμετώπιση κρίσεων και έκτακτων καταστάσεων.

Για παράδειγμα, η βιομηχανία φαρμάκου της χώρας παίζει σήμερα κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των αναγκών του συστήματος υγείας. Επίσης, η βιομηχανική και η αγροτική παραγωγή όχι μόνο εγγυώνται την κάλυψη μέρους των ζωτικών αναγκών της χώρας, αλλά είναι επίσης λιγότερο ευαίσθητοι τομείς σε τέτοιες κρίσεις, με την έννοια ότι η εγχώρια και διεθνής ζήτηση του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα παραμένει περισσότερο ανθεκτική σε σχέση με τον τριτογενή τομέα. Άλλη μία κρίση λοιπόν μέσα σε λίγα χρόνια καταδεικνύει την ανάγκη της παραγωγικής ανασυγκρότησης της χώρας και την ευρύτερη σημασία μίας στέρεας και ισχυρής παραγωγικής βάσης.

3.3.2 Αρνητικές επιπτώσεις

Οι οικονομίες αντιμετωπίζουν - τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα - πολύ υψηλά επίπεδα ύφεσης και ανεργίας, οι κυβερνήσεις όλων των μεγάλων χωρών και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχουν ήδη ανακοινώσει και εφαρμόσει τεράστια πακέτα οικονομικής και δημοσιονομικής στήριξης για τις οικονομίες, οι τιμές του

πετρελαίου είναι ιστορικά σε πολύ υψηλά επίπεδα, τα επιτόκια είναι μηδενικά ή ακόμη και αρνητικά και η ρευστότητα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα.

Σε αντίθεση με τις αγορές, οι προβλέψεις διεθνών οργανισμών φαίνεται να «υποβαθμίζουν» τη μείωση των δραστικών παρεμβάσεων των Κεντρικών Τραπεζών και των κυβερνήσεων για τις εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος χωρών, επιχειρήσεων και νοικοκυριών. Στη «μεγάλη εικόνα» της παγκόσμιας οικονομίας, είναι απαραίτητο να προστεθούν οι τρέχουσες εξελίξεις σχετικά με το διεθνές εμπόριο, το Brexit και τους κινδύνους από τον πόλεμο στην Ουκρανία.

Επιπλέον, η ασύμμετρη εξέλιξη της πανδημίας, δηλαδή, το ότι βρίσκεται σε διαφορετική φάση εξέλιξης σε διαφορετικές χώρες, καθιστά δύσκολη την αναδιάρθρωση της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου και ειδικότερα, του παγκόσμιου τουρισμού.

Η ίδια η πανδημία διαταράσσει άμεσα την κανονική οικονομική και επιχειρηματική ζωή. Άνθρωποι που είναι άρρωστοι, καταναλωτές που ανησυχούν, επενδυτές που αναβάλλουν τα σχέδιά τους και μια σειρά βιομηχανιών που πλήττονται βάνανυσα, όπως η αεροπορία, ο τουρισμός και η εστίαση. Και φυσικά, οι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για τη διαχείριση αυτού του τεράστιου προβλήματος υγείας, σε ένα σύστημα υγείας που αντιμετώπιζε ήδη μεγάλο βάρος.

Τι φέρνει έμμεσα η πανδημία; Τα δρακόντεια μέτρα που έλαβαν τα κράτη για τον έλεγχο της πανδημίας είναι απαραίτητα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του κορονοϊού, αλλά δυστυχώς θα έχουν πολύ σοβαρές επιπτώσεις στην οικονομία και στις επιχειρήσεις. Στην πράξη, μιλάμε για αναστολή μεγάλου μέρους της οικονομικής δραστηριότητας και κρίσιμων επιχειρηματικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων.

3.4. Τηλεργασία λόγω COVID-19

Η μαζική αύξηση της τηλεργασίας πλήρους απασχόλησης στο σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας έχει συμπεριλάβει ένα ευρύτερο φάσμα τομέων και

επαγγελματιών από ό, τι στο παρελθόν πριν από την πανδημία. Ακόμα κι έτσι, η τηλεργασία και η κινητή εργασία λειτουργεί και χρησιμοποιείται κυρίως από εργαζόμενους με υψηλή μόρφωση, με υψηλές ψηφιακές και τεχνολογικές δεξιότητες και βέβαια μόνο σε τομείς που αυτό είναι δυνατό λόγω της φύσης της εργασίας.

Με την επιστροφή στην «κανονικότητα» μετά τον COVID, η εκτεταμένη χρήση της τηλεργασίας αναμένεται να συνεχιστεί, αν και όχι σε πλήρη απασχόληση. Υβριδικές φόρμες είναι πιο πιθανό να επικρατήσουν, συνδυάζοντας την τηλεργασία και την διά ζώσης από το γραφείο του εργαζόμενου.

Για τους εργαζόμενους, η τηλεργασία μπορεί να συνεπάγεται μεγαλύτερη ευελιξία χρόνου και τόπου, αυξημένη αυτονομία εργασίας, βελτιωμένη ισορροπία εργασίας-ζωής και μειωμένος χρόνος μετακίνησης. Με την τηλεργασία μπορεί επίσης να βελτιωθούν οι ευκαιρίες απασχόλησης για άτομα με ειδικές ανάγκες, εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, γυναίκες και άντρες με παιδιά πολύ μικρής ηλικίας και για άτομα που ζουν σε αγροτικές ή περιφερειακές περιοχές. Ωστόσο, για να κατανοηθούν πλήρως, αυτές οι ευκαιρίες απαιτούνται μια σειρά από προϋποθέσεις, π.χ. ψηφιακές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες παιδικής φροντίδας, κατάρτιση δεξιοτήτων, πρόσβαση σε επαρκή και προσιτό ευζωνικό δίκτυο, αλλά και κατάλληλος εξοπλισμός.

Επιπλέον, η υψηλότερη ευελιξία και αυτονομία που σχετίζονται με τη τηλεργασία συνοδεύεται συχνά από μεγαλύτερη ένταση εργασίας και μεγαλύτερες ώρες εργασίας, με αρνητικές επιπτώσεις στο ισοζύγιο εργασίας-ζωής των εργαζομένων, ιδιαίτερα στην περίπτωση των γονέων με παιδιά. Οι αυξημένες ώρες εργασίας και η αίσθηση απομόνωσης που σχετίζονται με τη τηλεργασία, μαζί με την αυξημένη χρήση διαδικτυακής παρακολούθησης και μεθόδων επιτήρησης, μπορεί επίσης να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα, η έλλειψη χώρου και ο μη σωστός εργονομικά εξοπλισμός μπορεί να αυξήσουν τους κινδύνους για τη σωματική υγεία των εργαζομένων με τηλεργασία.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι οι πολλές ώρες που ενδέχεται να περνάει μια οικογένεια στο σπίτι, ειδικά όταν ο χώρος είναι περιορισμένος και συνδυαστικά με το στρες της πανδημίας αλλά και το οικονομικό άγχος ενδέχεται να αυξήσουν τον κίνδυνο της ενδοοικογενειακής βίας.

Από την πλευρά των εργοδοτών, η τηλεργασία μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής των εταιρειών και να παρατηρηθεί βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Βασικά, οι επιπτώσεις της τηλεργασίας για τις εταιρείες εξαρτώνται από την ικανότητα των διαχειριστών να εμπλέκουν αποτελεσματικά και να παρακινούν τους εργαζόμενους. Αυτό απαιτεί μια σημαντική αλλαγή στις οργανωτικές κουλτούρες για τη διαχείριση των νέων δεδομένων και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών.

Σε σχέση με το περιβάλλον, οι θετικές επιπτώσεις της τηλεργασίας σχετίζονται με τις αναμενόμενες χαμηλότερες εκπομπές άνθρακα και την πιο ισορροπημένη χωρική ανάπτυξη. Ωστόσο, ο αντίκτυπος της τηλεργασίας στην εξοικονόμηση ενέργειας είναι μάλλον μέτριος καθώς αυξήθηκε η κατανάλωση της οικιακής ενέργειας.

Αντιστρόφως, διευκολύνοντας την απομακρυσμένη εργασία σε περιφερειακά γεωγραφικές τοποθεσίες, η τηλεργασία μπορεί να υποστηρίξει την αναδιανομή εργαζομένων και επιχειρήσεων από τα αστικά κέντρα και τις μητροπολιτικές περιοχές προς τα προάστια, τις περιφερειακές και τις αγροτικές περιοχές.

Στα αρνητικά, η τηλεργασία μπορεί να συμβάλει στον μεγαλύτερο κατακερματισμό του εργατικού δυναμικού, στην εξατομίκευση της εργασιακής σχέσης, στη μετατόπιση του κόστους στους εργαζόμενους για την εργασία από το σπίτι (π.χ. εξοπλισμός, ενέργεια και κόστος σύνδεσης). Μπορεί επίσης συμβάλλει στην εμφάνιση νέων θέσεων εργασίας και κοινωνικών ανισοτήτων, μεταξύ εκείνων που έχουν την δυνατότητα να εργαστούν με τηλεργασία και όσων δεν μπορούν, επειδή απασχολούνται με τομείς/επαγγέλματα που δεν επιτρέπουν κάτι τέτοιο, ή δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες ή εξοπλισμό ή δεν έχουν πρόσβαση σε διαδικτυακή σύνδεση.

Αν και σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπάρχουν συγκεκριμένα νομοθετικά μέτρα που στοχεύουν στη τηλεργασία, υπάρχει ισχυρή νομοθεσία για τις συνθήκες

εργασίας που μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτές τις νέες εργασιακές ρυθμίσεις, π.χ. η οδηγία για τον χρόνο εργασίας, η οδηγία για την ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της ζωής, η διαφάνεια και η οδηγία για τις προβλέψιμες συνθήκες εργασίας και η ευρωπαϊκή οδηγία-πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία στη δουλειά. Επιπλέον, πολλές πρωτοβουλίες και πολιτικές της Ε.Ε. αντιμετωπίζουν το ψηφιακό χάσμα, υποστηρίζουν ισότιμα ευκαιρίες πρόσβασης στην τηλεργασία αλλά και αντιμετωπίζουν τις εδαφικές ανισότητες.

Οι συμφωνίες -πλαίσια για την τηλεργασία (2002) και για την ψηφιοποίηση (2020) καλύπτουν επίσης πολλά θέματα σχετικά με τη τηλεργασία. Πολλά κράτη-μέλη έχουν επίσης θεσπίσει πολιτικές και νόμους που αφορούν τη τηλεργασία. Η εθνική προσέγγιση είναι αρκετά διαφορετική, αντανακλώντας τη μεγάλη ποικιλία σε θεσμικά, νομοθετικά, βιομηχανικά, πολιτιστικά πλαίσια για την ψηφιακή ανάπτυξη. Τα περισσότερα κράτη-μέλη (21 από τα 27) έχουν εισαγάγει νομοθεσία που αφορά άμεσα τη τηλεργασία ή ρυθμίζει πτυχές τέτοιων εργασιών. Οι υπόλοιπες χώρες είτε αφήνουν τη ρύθμιση της τηλεργασίας στις συλλογικές διαπραγματεύσεις (όπως στις Σκανδιναβικές χώρες), ή υιοθετούν «πιο ήπια» μέτρα, π.χ. κώδικες δεοντολογίας ή κατευθυντήριες γραμμές (όπως στην Ιρλανδία).

Παρά τις διαφορές αυτές, στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., οι συλλογικές συμβάσεις και η εφαρμογή νέων πρακτικών σε μεγάλες εταιρείες είναι τα κύρια μέσα που διαμορφώνουν επί του παρόντος τη χρήση της τηλεργασίας στην πράξη. Τα τελευταία χρόνια, οι συλλογικές συμβάσεις και οι πρακτικές των επιχειρήσεων βρίσκονται σε μια προσπάθεια να μετριάσουν τις αρνητικές συνέπειες της τηλεργασίας και να διαφυλάξουν τον χρόνο εργασίας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με ορισμένους από τους ενδιαφερόμενους φορείς που εξετάστηκαν, οι επιπτώσεις της τηλεργασίας στην ένταση της εργασίας, η ισορροπία της εργασιακής ζωής και η υγεία και η ασφάλεια, μπορούν να αντιμετωπιστούν με την κατάλληλη εφαρμογή ή/και τους κανονισμούς και τα μέσα πολιτικής της Ε.Ε. που υπάρχουν ήδη, εφόσον αναθεωρηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ιδιαιτερότητες των ρυθμίσεων εργασίας της τηλεργασίας. Αυτό θα βοηθήσει στην αποφυγή του κινδύνου υπερβολικών κανονισμών και θα προωθηθεί

καλύτερη ισορροπία μεταξύ σκληρών και μαλακών προσεγγίσεων παρέμβασης, συμπεριλαμβανομένων των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των υποστηρικτικών πολιτικών.

Αντιστρόφως, άλλοι επισημαίνουν την ανάγκη μιας πιο ολοκληρωμένης ευρωπαϊκής οδηγίας για την τηλεργασία, συμπεριλαμβανομένων των ελάχιστων απαιτήσεων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, το δικαίωμα αποσύνδεσης και τη δημιουργία συγκεκριμένων δικαιωμάτων προστασίας δεδομένων και απορρήτου των εργαζομένων. Εκπρόσωποι των κοινωνικών εταίρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ζητούν μεγαλύτερο ρόλο για τις συλλογικές συμβάσεις σε σχέση με: τα δικαιώματα των εργαζομένων στην τηλεργασία και την αποσύνδεση, την ίση αμοιβή και μεταχείριση (επίσης από άποψη ωρών εργασίας) μεταξύ τηλεεργαζομένων και άλλων εργαζομένων, την ψηφιακή υποστήριξη που παρέχεται από εταιρείες, την εκπαίδευση των δεξιοτήτων και τον κατάλληλο εξοπλισμό της τηλεργασίας, την εφαρμογή περιορισμών στην παρακολούθηση και στην προστασία των εργαζομένων, τα δικαιώματα του προσωπικού απορρήτου και εγγυήσεις κατά της διαδικτυακής παρενόχλησης και βίας.

Ειδικότερα, η τηλεργασία έως και την πανδημία COVID-19 στην Ευρωπαϊκή Ένωση:

- Η τηλεργασία τόσο σε περιστασιακή βάση, όσο και σε πιο σταθερή βάση αυξάνεται (όχι όμως εντυπωσιακά) κατά τη τελευταία δεκαετία στην Ευρωπαϊκή Ένωση: από 12,4% το 2009 σε 16,1% το 2019.
- Η Ελλάδα, έχει από τα χαμηλότερα ποσοστά τηλεργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ειδικότερα στη χώρα μας, η τηλεργασία συνολικά εκτιμώνται στο 4,3% το 2009 και στο 5,3% το 2019.
- Η τηλεργασία φορά περισσότερο τους αυτοαπασχολούμενους σε σύγκριση με τους μισθωτούς με εξαρτημένη σχέση εργασίας: το 2019, το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων το οποίο εργάζονταν από το σπίτι («ορισμένες φορές» και «συνήθως»), ανέρχονταν συνολικά στο 37% των αυτοαπασχολούμενων και στο 12,7% των μισθωτών.

- Στην Ελλάδα, οι αυτοαπασχολούμενοι το 2019 εργάζονταν σε ποσοστό 4,9% «ορισμένες φορές» από το σπίτι και 3% «συνήθως», ενώ τα ποσοστά για τους μισθωτούς είναι 2,9% και 1,4% αντίστοιχα.
- Η εφαρμογή της τηλεργασίας σχετίζεται άμεσα με κλάδους στους οποίους είναι δυνατή η πρακτική της εφαρμογής, όπως στους τομείς της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (40%), στο 35% στις επιχειρηματικές υπηρεσίες υψηλής έντασης γνώσης (knowledge-intensive business services) (35%).
- Υψηλά ποσοστά τηλεργασίας παρατηρούνταν πριν τη πανδημία και στο χώρο της εκπαίδευσης (32%), γεγονός που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στον πρόσθετο χρόνο εργασίας που αφιερώνουν οι εκπαιδευτικοί στο σπίτι, προκειμένου να προετοιμάσουν την εκπαιδευτική δραστηριότητα. Στον αντίποδα, χαμηλά ποσοστά τηλεργασίας (κάτω του 10%) υπάρχουν στους παραγωγικούς κλάδους και ειδικά σε αυτούς με χαμηλή τεχνολογική εξειδίκευση και υψηλή ένταση εργασίας, δηλαδή στη βιομηχανική παραγωγή και στις υπηρεσίες όπου η εξυπηρέτηση των πελατών γίνεται διά ζώσης
- Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι υψηλών προσόντων – δεξιοτήτων όπως και τα ανώτερα και διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι, των οποίων το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας τους πραγματοποιείται μέσω των Η/Υ και της τεχνολογίας, έχοντας υψηλό βαθμό αυτονομίας, ευελιξίας και παροχής εργασίας μακριά από το φυσικό χώρο εργασίας.
- Τα ποσοστά τηλεργασίας που καταγράφονται πριν την πανδημία αντανakλούν σε ένα βαθμό και την πρόσθετη εκτός τυπικού ωραρίου εργασία (άτυπη υπερωριακή απασχόληση), που πραγματοποιούνταν στο σπίτι από μια σειρά κατηγορίες εργαζομένων.
- Υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αναλογία των εργαζομένων με εξ αποστάσεως εργασία ξεπερνούσε σωρευτικά το 30% σε πολύ λίγες χώρες (Σουηδία, Φιλανδία, Ολλανδία), ενώ κατέγραφε χαμηλά ποσοστά κάτω του 10% στις περισσότερες από τις μισές ευρωπαϊκές χώρες. Οι διαφορές αυτές εξηγούνται εν μέρει από τη διαφορετική δομή των οικονομιών και της απασχόλησης, αλλά και από τις επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, στις

εταιρικές πολιτικές οργάνωσης της εργασίας, στην πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες και στην εκπαίδευση – κατάρτιση.

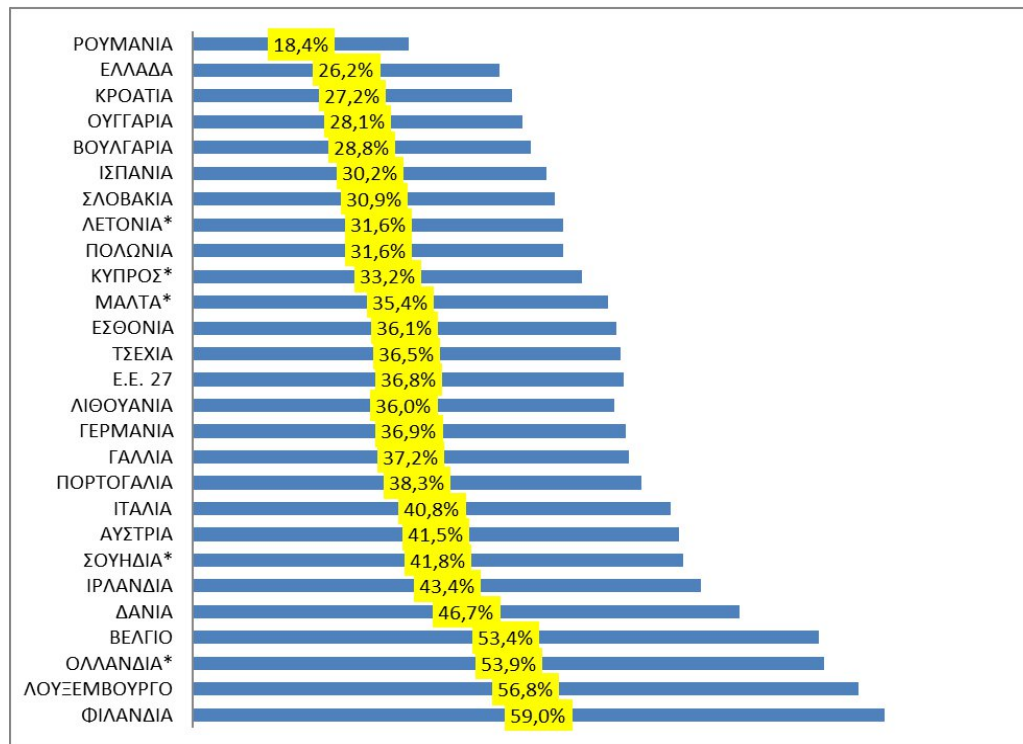
- Σημαντικές διαφορές στην χρήση της τηλεργασίας παρατηρούνται μεταξύ και των ίδιων κλάδων και των επαγγελμάτων σε διαφορετικές χώρες, μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων, μεταξύ μισθωτής εργασίας και αυτοαπασχόλησης, μεταξύ φύλων αλλά και επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων και μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων.

Η τηλεργασία μετά την πανδημία COVID-19 στην Ευρωπαϊκή Ένωση:

- Η πρώτη καταγραφή κατά το αρχικό κύμα της πανδημίας έδειξε ότι πάνω από το 1/3 (37%) των εργαζομένων στην Ε.Ε., που προηγουμένως απασχολούνταν διά ζώσης στο χώρο εργασίας τους, εντάχθηκε σε καθεστώς τηλεργασίας λόγω της πανδημίας του COVID-19 (Eurofound, 2020).
- Πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι περίπου το 25% απασχολούμενων συνολικά εργάζεται ήδη εξ' αποστάσεως σε σχετικά σταθερή βάση (Joint Research Centre της Ε.Ε., 2020).

ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΟΥ ΕΝΤΑΧΘΗΚΕ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID 19



Πηγή: Eurostat, βάση δεδομένων *lfsa_ehomp*

Κεφάλαιο 4

4. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού στην μετά COVID-19 εποχή

Σε μεγάλο βαθμό, η υγειονομική κρίση οδήγησε τις επιχειρήσεις να δουν με διαφορετικό τρόπο την εργασιακή εμπειρία που προσφέρουν, βάζοντας πρώτο τον ανθρώπινο παράγοντα.

Αυτό βέβαια δεν ισχύει για όλες. Πολλές επιχειρήσεις αναγνώρισαν την ανθρωπιστική κρίση της πανδημίας και έθεσαν ως προτεραιότητα την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων τους. Αντίθετα, άλλες τους πίεσαν να εργαστούν σε συνθήκες υψηλού κινδύνου με ελάχιστη υποστήριξη, βλέποντας τους πρώτα ως εργαζόμενους και σε δεύτερο βαθμό ως ανθρώπους. Όποια προσέγγιση και αν υιοθέτησε η εκάστοτε επιχείρηση, πρέπει να γνωρίζει ότι η επίδρασή της στο προσωπικό της θα είναι μακροπρόθεσμη.

Η πανδημία ενίσχυσε το ρόλο των εταιρειών όχι μόνο στην οικονομική ζωή των εργαζομένων τους, αλλά και στη σωματική και ψυχική τους υγεία με νέα μέτρα που περιλάμβαναν, σε πολλές περιπτώσεις, παρατεταμένη άδεια ασθενείας, πρόσθετη οικονομική υποστήριξη, προγράμματα βοήθειας εργαζομένων για την ψυχική υγεία των εργαζομένων, προσαρμογή του ωραρίου, ρυθμίσεις για τη φροντίδα των παιδιών τους κ.λπ. Επίσης, κάποιες επιχειρήσεις έλαβαν έκτακτα μέτρα και για τη στήριξη της κοινωνίας την ίδια περίοδο, όπως είναι η παραγωγή χειρουργικών масκών που υλοποίησε η εταιρεία αθλητικών ειδών New Balance ή η παραγωγή αναπνευστήρων για την υποστήριξη των ΜΕΘ από τις Ford, Tesla και General Motors.

4.1. Αποτελέσματα της εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στις επιχειρήσεις

Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού τονίζεται συστηματικά από τη σχετική βιβλιογραφία. Στην πράξη όμως οι έρευνες δείχνουν ότι παρά την κατανόηση της σημασίας ενός τέτοιου στρατηγικού ρόλου, η Δ.Α.Δ. απέχει ακόμη σημαντικά από την αποτελεσματική επιτέλεσή του (Carlson & Kavanagh, 2012).

Η δράση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ξεπερνά τα όρια του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και μετατοπίζεται σε ένα πολυεθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα η σύνδεσή της με τα εξωτερικά και στρατηγικής φύσεως θέματα του οργανισμού οδηγεί στην σταδιακή μεταβολή των στόχων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ενώ οι στόχοι στη Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία.

Καθώς οι στόχοι της προσέλκυσης, της πρόσληψης και της υποκίνησης παραμένουν σημαντικοί, αποτελούν, ταυτόχρονα, τα βασικά και κρίσιμα μέσα προκειμένου να γίνουν εφικτοί και να βελτιθούν οι συστατικοί στόχοι που προαναφέραμε. Το γεγονός αυτό αποτελεί την απομάκρυνση από ένα λειτουργικό προσανατολισμό όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ανάπτυξη «ανθρώπινων» προϊόντων και υπηρεσιών και όχι στην κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση.

Σε σχέση με τους εργαζόμενους, το τμήμα των ανθρώπινων πόρων μεταβλήθηκε από ένα φιλοσοφικό προσανατολισμό συγκρούσεων και διαφοροποιήσεων σε έναν προσανατολισμό ισότητας και αρμονίας. Η διοίκηση προσωπικού συνδέεται με μεθόδους, με βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία (Schuler, 2000).

Θεωρούν και μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους όχι σαν μια δαπάνη της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί αλλά σαν μια επένδυση του ενεργητικού που πρέπει να την εμπιστευθούν και να την αναπτύξουν διαχρονικά (Wainwright, 1997). Ως εκ τούτου, ο πυρήνας ενός στρατηγικού προγράμματος θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την προστασία των εργαζομένων κάθε οργανισμού, οι οποίοι πλέον θα πρέπει να θεωρούνται «συνεργάτες» και όχι υφιστάμενοι. (Wainwright, 1997).

4.1.1 Σύγκριση της εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στις επιχειρήσεις

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται το προσωπικό μιας επιχείρησης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Η αποδοτική Διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί με την σειρά της την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του Δυναμικού του.

4.1.1.1 Η προ COVID-19 εποχή

Τα προηγούμενα χρόνια, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού αντιμετώπισαν διαφορετικές πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις, επιτρέποντάς τους να δημιουργήσουν ένα απόθεμα σημαντικών γνώσεων προκειμένου να διαχειριστούν καλύτερα τις κρίσεις (Psychogios et al. 2016, Bailey and Breslin 2020). Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2008, για παράδειγμα, παρατηρήσαμε πολύ διαφορετικές αντιδράσεις στην Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής μεγαλύτερης ευελιξίας, αλλαγών στη δομή και τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας.

Κοινές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχεδιασμένες για να βοηθούν τις εταιρείες να προσαρμοστούν σε καταστάσεις κρίσης, όπως η οικονομική ύφεση, περιλαμβάνουν: προσαρμογή των μισθών και του εργατικού δυναμικού (π.χ. απολύσεις, πρόωρη συνταξιοδότηση και προσφυγή σε μερική απασχόληση και προσωρινοί εργαζόμενοι), αναδιοργάνωση των προγραμμάτων εργασίας (π.χ. μείωση των υπερωριών και ευέλικτες ώρες εργασίας) και σταθεροποίηση του εργατικού δυναμικού (π.χ. ενθάρρυνση άδειας Σαββάτου και προσφυγή σε απολύσεις), κάνοντας πιο εντατική την χρήση ή την τροποποίηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Roche et al. 2011).

Από αυτόν τον πλούτο γνώσης, αξίζει να σημειωθεί όχι μόνο ο ρόλος των ηγετών στη διαχείριση καταστάσεων κρίσεων, αλλά ιδίως αυτός των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού, των οποίων η σημασία ήταν ενισχυμένη από την πανδημία (Caligiuri et

al. 2020). Από αυτή την άποψη, βοηθάει, για παράδειγμα, η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση (Zhong et al. 2021) στην οποία υπήρχαν διάφορες πρακτικές προσδιορισμένες που μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση της κρίσης που προκαλείται από την τρέχουσα πανδημία, ή ο προβληματισμός των Butterick και Charlwood (2021) για το ρόλο του HR στη διαχείριση των ανισοτήτων που αντιμετωπίζουν διαφορετικές ομάδες εργαζομένων σε μια τέτοια κατάσταση.

4.1.1.2 Κατά την διάρκεια του COVID-19

Τον Μάρτιο του 2020 ξεκίνησε η πανδημία (COVID-19) στην Ελλάδα με αποτέλεσμα η τηλεργασία να είναι το κυρίως μέλημα κάθε επιχείρησης για να μπορέσει να αντεπεξέλθει. Στην εποχή μας η τεχνολογία έχει εισβάλλει στην καθημερινότητά μας σε όλες τις μορφές της και σε ποικίλες ανθρώπινες δραστηριότητες. Με την ανάπτυξή της έχουν διαμορφωθεί νέες καινοτομίες (π.χ. εργασία εξ αποστάσεως), οι οποίες προσπαθούν με κάθε τρόπο να προσαρμοστούν και να διαμορφωθούν βάσει των απαιτήσεων που έχουν προκύψει στη σύγχρονη κοινωνία.

Σύμφωνα με την έρευνα HR Trends 2021, το ευέλικτο μοντέλο της εξ αποστάσεως εργασίας ενισχύεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, εκτιμώντας ότι το 47% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι είναι πρόθυμοι να διατηρήσουν την τηλεργασία μετά την πανδημία για τουλάχιστον μερικές ημέρες της εβδομάδας. Μάλιστα, σε ποσοστό που άγγιξε το 55% και 46% αντίστοιχα, οι ερωτηθέντες στην έρευνα απέδωσαν τη διατήρηση της τηλεργασίας στην αποδοτικότητα του μοντέλου και στην αναγνώρισή τους ως σημαντικής μη οικονομικής παροχής που μπορεί να εκτιμηθεί από τους εργαζόμενους μετά το πέρας της πανδημίας.

Καμία ιδιαίτερη αλλαγή δεν παρουσιάζει η έκθεση μισθών για το 2021, με τις υψηλότερες οικονομικές παροχές να εξακολουθούν να προσφέρονται στον κλάδο των χρηματοοικονομικών & λογιστικής αλλά και της τεχνολογίας. Έτσι, όπως και πέρυσι, η διαμόρφωση των μισθών δεν φάνηκε να επηρεάστηκε από την πανδημία, διατηρώντας σε ίδια επίπεδα τις μισθολογικές κλίμακες σε όλους τους κλάδους υπηρεσιών. Εξετάζοντας εν γένει τους μισθούς, χαρακτηριστικό είναι το εύρημα της έρευνας που υποστηρίζει ότι σε ποσοστό 63% οι μισθοί βρίσκονται στα ίδια επίπεδα σε σύγκριση με ανταγωνιστικές εταιρείες, ενώ το 21% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι παρέχει υψηλότερους μισθούς σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.

Ο COVID-19 έφερε μια απροσδόκητη ανάγκη αλλαγής στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η φύση αυτής της παγκόσμιας κρίσης σήμαινε ότι αυτές οι διαδικασίες παραμένουν υποσυστηματοποιημένες.

Σκοπός αυτής της μελέτης, είναι η περιγραφή των αλλαγών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των πρακτικών και διαδικασιών που προέκυψαν από αυτήν την πανδημία για να παρουσιαστούν οι προοπτικές για το μέλλον.

Η πρόκληση που παρουσιάστηκε στο εργατικό δυναμικό σε παγκόσμιο επίπεδο από τον COVID-19 ήταν πρωτοφανής λόγω του αντίκτυπού του σε μια βασική πτυχή της ύπαρξής μας - στην επιβίωση ανθρώπων και επιχειρήσεων/οργανισμών. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αναγνωρίζει ότι της ανατέθηκε ο ρόλος της εφαρμογής των σχεδίων που καθορίστηκαν από τις πολιτικές δυνάμεις προκειμένου να διατηρηθεί η κοινωνική απόσταση (social distancing) (Koirala & Acharya 2020), συμβάλλοντας έτσι στη μείωση της εξάπλωσης του ιού. Ταυτόχρονα, οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε αυτόν τον τομέα (Koirala & Acharya, 2020) επέστησαν την προσοχή στον σημαντικό ρόλο αυτών των επαγγελματιών στον καθορισμό στρατηγικών που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εργάζονται από το σπίτι. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στη χρήση της τεχνολογίας, αλλά και στη διαχείριση των συναισθηματικών ανησυχιών των εργαζομένων, οι οποίες σχετίζονται με τον πιθανό ή πραγματικό αντίκτυπο της κρίσης στη δυναμική της εργασίας και της οικογένειάς τους.

4.1.1.3 Η εποχή μετά τον COVID-19

Σε καταστάσεις υγειονομικής κρίσης, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια, αλλά και την αντιμετώπιση θεμάτων άγχους που είναι γνωστό ότι επιδεινώνονται από την ανάγκη για “εικονική” εργασία, τις πολλές ώρες εργασίας και τις συνθήκες εργασίας των «εικονικών γραφείων», οι οποίες δεν είναι πάντα επαρκείς (Caligiuri et al. 2020; Roche et al. 2011).

Η μελέτη των Nutsubidze και Schmidt (2021), η οποία διερεύνησε τις κύριες προκλήσεις της τρέχουσας πανδημίας από την άποψη της διοίκησης ανθρώπινου προσωπικού, ενίσχυσαν αυτή τη σημασία, εντοπίζοντας τομείς όπως «διευθυντικός

υπάλληλος, ηθικό, κίνητρο και δέσμευση», «διασφάλιση της ψυχικής υγείας και ευημερίας των εργαζομένων» ή «δημιουργία διαφανούς επικοινωνίας». Επιπλέον, μεγάλο μέρος της εργασίας είναι χαμηλόμισθο (Wenham et al. 2020). Ως εκ τούτου, η κρίση που έχει δημιουργήσει ο COVID-19 αποτελεί μια απaráμιλλη πρόκληση για το εργατικό δυναμικό σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο αντίκτυπος της πανδημίας στην εργασία και στις επιχειρήσεις έχει γίνει επομένως επιτακτικός προκειμένου να υπάρχει καλύτερη καθοδήγηση για τα άτομα μέσα από αυτή τη συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση.

Όσον αφορά τις αλλαγές που έγιναν σε κάθε διαδικασία ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις απολύσεις και τη συνέχιση των δραστηριοτήτων πρόσωπο με πρόσωπο, αν και με τροποποιημένα μέτρα ασφαλείας ή μέσω διαδικτύου, τα αποτελέσματα χρήζουν προβληματισμού και παρακολούθησης.

4.2. Προσαρμογές της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στην μετά COVID-19 εποχή

Από το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 μέχρι σήμερα η τηλεργασία (εργασία εξ αποστάσεως) καθιερώθηκε ως βασική μορφή εργασίας για εκατομμύρια εργαζόμενους στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και παγκοσμίως.

4.2.1 Περίπτωση Εταιρειών που παγιώνουν την Τηλεργασία

Η διοίκηση της Vodafone πρότεινε να παρατείνει επ' αόριστον το καθεστώς της τηλεργασίας, που ήδη μετρά περισσότερο από ενάμιση χρόνο σε ισχύ. Σύμφωνα με ανακοίνωση του Πανελληνίου Σωματείου Εργαζομένων Vodafone-Πάναφον, στους εργαζόμενους της επιχείρησης ανακοινώθηκε ότι από τις 24 Μαΐου όποιος επιθυμεί μπορεί να εργάζεται στο γραφείο μία φορά την εβδομάδα.

Όπως τονίζεται στην ανακοίνωση του σωματείου, επί της ουσίας επιχειρείται να μονιμοποιηθεί η τηλεργασία την ίδια στιγμή που επί έναν χρόνο το 90% των εργαζομένων έχει επιβαρυνθεί με τεράστιο λειτουργικό κόστος για να ανταποκριθεί

στις απαιτήσεις της δουλειάς από το σπίτι, κόστος που αντιστοιχεί σε κέρδος για την επιχείρηση.

Άλλη περίπτωση αποτελεί ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης για την Κυβέρνηση της Μάλτας (Malta Enterprise), που είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων και τη διασφάλιση ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Μάλτα διαθέτουν το κατάλληλο επιχειρηματικό κλίμα για την καινοτομία, την εδραίωση και την επέκτασή τους.

Οικονομική Δραστηριότητα

- Αυτό γίνεται σε διάφορες διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένης, μιας ενεργής πολιτικής της κυβέρνησης για την οικονομική στρατηγική και την ανάπτυξη εξειδικευμένων μέτρων στήριξης. Ένας από τους βασικούς τομείς πολιτικής τους οποίους υιοθέτησε η κυβέρνηση της Μάλτας ως απάντηση στη πανδημία COVID-19 ήταν η εξ αποστάσεως εργασία, η οποία, μαζί με άλλες ευέλικτες μορφές εργασίας είχε ήδη κερδίσει έδαφος πριν από την πανδημία. Ενθάρρυνση ανθρώπων να εργαστούν από το σπίτι, περιορισμός των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών νοικοκυριών και διακοπή συναντήσεων στο χώρο εργασίας ήταν σημαντικά μέτρα άμβλυσης για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού COVID-19. Η κυβέρνηση της Μάλτας προέβλεψε ότι η προώθηση και η υιοθέτηση της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου θα μπορούσε στην πραγματικότητα, να ξεκινήσει μια θετική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο ορισμένες εταιρείες αντιμετωπίζουν την τηλεργασία.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η αυξημένη αποδοχή της τηλεργασίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερη συμμετοχή του γυναικείου εργατικού δυναμικού ποσοστιαία στο μέλλον. Η συλλογή δεδομένων από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Μάλτας μέσω της έρευνας εργατικού δυναμικού δείχνει ότι, ενώ κατά μέσο όρο κατά τη διάρκεια του 2019, μόλις το 12% των απασχολούμενων εργαζόντουσαν με τηλεργασία, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε στο 33% έως το τέλος Μαρτίου του 2020. Στο τέλος του 2021 είχε φτάσει στο 42% και αναμένεται να αυξηθεί και άλλο έως το τέλος του 2022.

Διευκόλυνση δραστηριοτήτων τηλεργασίας

- Στις 16 Μαρτίου 2020, η Malta Enterprise (ME) εξέδωσε ένα κατευθυντήριο έγγραφο και ένα έγγραφο έντυπης αίτησης στο πλαίσιο του προγράμματος ανάπτυξης επιχειρήσεων και συνέχειας για τη διευκόλυνση των εργοδοτών στην παροχή ρυθμίσεων τηλεργασίας στους εργαζόμενους τους που μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους από το σπίτι τους. Η πρόσκληση υποβολής προτάσεων στο πλαίσιο αυτού του καθεστώτος υποστήριξε εργοδότες και αυτοαπασχολούμενα άτομα να επενδύσουν σε τεχνολογίες που επιτρέπει την τηλεργασία και καλύπτει εν μέρει το κόστος του εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για τη τηλεργασία.

Το καθεστώς στήριξης περιορίστηκε σε 500€ ανά σύμβαση τηλεργασίας και 4.000€ ανά επιχείρηση. Η επιχορήγηση χορηγήθηκε έναντι 45% του επιλέξιμου κόστους που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 15 Φεβρουαρίου και 8 Μαΐου 2020. Για να είναι επιλέξιμος, ο εργαζόμενος δεν θα έπρεπε να έχει μία ενεργή συμφωνία τηλεργασίας πριν από τις 15 Φεβρουαρίου 2020. Η πρόσκληση υποβολής προτάσεων ήταν αρχικά ανοιχτή για 3 εβδομάδες με σχετικά χαμηλό επίπεδο υιοθέτησης, όπως το οι προμηθευτές εξοπλισμού πληροφορικής δεν περίμεναν τέτοια αύξηση της ζήτησης για φορητό εξοπλισμό πληροφορικής και λύσεις τηλεργασίας. Η πρόσκληση παρατάθηκε στη συνέχεια για άλλες πέντε εβδομάδες και οι αιτήσεις που κατατέθηκαν εκείνο το χρονικό διάστημα αυξήθηκαν εκθετικά.

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος, η Μάλτα Enterprise έλαβε συνολικά 1.001 αιτήσεις, εκ των οποίων περίπου 845 ήταν επιλέξιμες για υποστήριξη στο πρόγραμμα. Κάθε εφαρμογή μπορούσε να καλύψει τυπικά 4 έως 10 συμφωνίες τηλεργασίας. Το καθεστώς κάλυψε επίσης επιχειρήσεις μεμονωμένων ατόμων που θα μπορούσαν να παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες τους μέσω διαδικτύου. Συνολικά, οι επιχορηγήσεις αυτές κάλυψαν περίπου 3.740 συμφωνίες τηλεργασίας. Στο πλαίσιο αυτού του καθεστώτος, η Malta Enterprise προβλέπει ότι έχει εκταμιεύσει συνολικά περίπου 1,2 εκατ. ευρώ στους αιτούντες.

Βασικές προκλήσεις και διδάγματα

- Το Malta Enterprise (ME) απασχολεί περίπου 100 υπαλλήλους και λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο επαφής για τις επιχειρήσεις με όλα τα κίνητρα που έχει ξεκινήσει η κυβέρνηση σχετικά με τον COVID-19. Γι' αυτό δεν είχε πάντα εύκολο έργο, καθώς ο όγκος των αιτήσεων που εξετάστηκαν ήταν σημαντικός και ο χρόνος απόκρισης για απάντηση σε τυχόν ερωτήματα και παροχή βοήθειας ήταν κρίσιμος. Η βασική πρόκληση ήταν η αποτελεσματική κατανομή των πόρων για όλα τα προγράμματα που διαχειρίζονται. Η ME απαιτούσε κάθε στοιχείο που υποστηριζόταν να συνοδευόταν από αντίγραφα των απαραίτητων οικονομικών τεκμηρίωση και απόδειξη πληρωμής (στον προμηθευτή), παρέχοντας έτσι μια επαληθεύσιμη διαδρομή ελέγχου.

Αυτό δημιούργησε μια πρόκληση όσον αφορά τις μικρότερες επιχειρήσεις που ενδέχεται να μην χρησιμοποιούν τέτοιες διοικητικές διαδικασίες, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητες πολλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ME και του αιτούντος για να βεβαιωθεί ότι παρέχεται όλη η απαιτούμενη τεκμηρίωση. Προς το παρόν, οι εν δυνάμει εργαζόμενοι εξακολουθούν να ενθαρρύνονται να συνεχίσουν να εργάζονται από τα σπίτια τους. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι ο κίνδυνος πιθανής μετάδοσης παραμένει στο ελάχιστο επίπεδο. Η κυβέρνηση πρωτοστατεί με το παράδειγμα ανακοινώνοντας ότι η οδηγία σχετίζεται με τη δυνατότητα οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα να συνεχίσουν να εργάζονται από το σπίτι. Οι ιδιωτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε τομείς που επιτρέπουν την τηλεργασία ακολουθούν επίσης την ίδια προσέγγιση. Συνολικά, υπάρχει γενική συμφωνία μεταξύ όλων στη Μάλτα ότι, όπου είναι δυνατόν, οι εργαζόμενοι πρέπει να δουλέψουν από απόσταση.

4.2.2 Περίπτωση Εταιρειών που επιστρέφουν στο παλαιό Καθεστώς (προ COVID-19 εποχή)

Οι χρηματοπιστωτικές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της BlackRock Inc. και της Jefferies Financial Group Inc., ανέβαλαν τις ημερομηνίες επιστροφής στο γραφείο. Οι μεγαλύτερες τράπεζες της Wall Street που επέστρεψαν υπαλλήλους στα γραφεία, λαμβάνουν αυστηρότερες προφυλάξεις, με την JPMorgan Chase & Co. να απαιτεί μάσκες σε κοινόχρηστους χώρους και την

Goldman Sachs Group Inc. να εργάζεται σε νέα μέτρα ασφαλείας για την πρόληψη των επιδημιών.

Οι περισσότερες εταιρείες –συμπεριλαμβανομένων των Morgan Stanley και Citigroup Inc.– απαιτούν εμβολιασμό των εργαζομένων για να επιστρέψουν στα γραφεία, ενώ το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης ακολουθεί παρόμοιες τακτικές για τους ανθρώπους που βρίσκονται στα γραφεία. Στις αρχές Αυγούστου, ο δήμαρχος της Νέας Υόρκης Bill de Blasio ανακοίνωσε σχέδια ώστε να γίνει υποχρεωτικός ο εμβολιασμός για εργαζόμενους και πελάτες στους εσωτερικούς χώρους εστιατορίων, στα γυμναστήρια και στους χώρους διασκέδασης.

Στην συνέχεια, η Τράπεζα του Καναδά (Multinational Financial Services Bank), απασχολούσε περίπου 45.000 άτομα στις 31 Ιανουαρίου 2020, εκ των οποίων μόνο το 5 % εργαζόταν εξ αποστάσεως πριν από την κρίση του COVID-19. Η πανδημία COVID-19 ώθησε την τράπεζα να προβεί σε μια σαρωτική επαναξιολόγηση των πολιτικών της στον χώρο εργασίας. Προέβλεπε ότι έως και το 80% του συνολικού προσωπικού της –περίπου 36.000 εργαζόμενοι– μπορεί να υιοθετήσει νέες ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας που συνδυάζουν την εργασία από το σπίτι με την είσοδο στο γραφείο ακόμη και μετά την υποχώρηση της πανδημίας (Manatos, 2020).

Όσον αφορά την εργονομία, η τράπεζα επικεντρώθηκε στη δημιουργία ενός μοντέλου διαρκούς εργασίας από το σπίτι, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους με τα εργαλεία και την τεχνολογία που τους παρέχει να είναι παραγωγικοί από απόσταση. Αυτοί οι εργαζόμενοι, που εργάζονται από το σπίτι είναι εφοδιασμένοι με φορητούς υπολογιστές. Επιπλέον, για ορισμένους ρόλους, έχει παράσχει επιπλέον μέσα όπως οθόνες, ακουστικά και άλλα αντικείμενα που απαιτούνται για παραγωγικότητα σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

Η δυνατότητα παροχής τηλεργασίας της εταιρείας επέτρεψε στους υπαλλήλους της να ασκούν την εργασία τους από το σπίτι κατά τις κανονικές ώρες εργασίας. Επίσης, λόγω άλλων επιπτώσεων του COVID-19 όπως είναι το κλείσιμο των σχολείων, το κλείσιμο των δομών φροντίδας ηλικιωμένων, και άλλα, οι διευθυντές εργάζονται μαζί με τους υπαλλήλους τους για την παροχή ευελιξίας που είναι αναγκαία για τις εξωτερικές απαιτήσεις που προέκυψαν.

Το οικονομικό έτος της τράπεζας ξεκινά από την 1η Νοεμβρίου και τελειώνει στις 31 Οκτωβρίου. Οι διευθυντές αναγκάστηκαν στα μέσα του έτους του 2020, εξαιτίας του ξεσπάσματος της πανδημίας, να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους στα πλαίσια που δημιουργήθηκαν εξαιτίας των νέων συνθηκών. Οι επικοινωνίες των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 ήταν ισχυρές και η προσέγγιση που ακολούθησαν περιελάμβανε μερικά από τα ακόλουθα παραδείγματα:

- Ενίσχυση στην ενημέρωση των εργαζομένων μέσω πληροφοριών που βασίζονται σε γεγονότα για την πανδημία, αξιοποιώντας ψηφιακά κανάλια, όπως είναι το Response Hub (εσωτερική σελίδα εργαζομένων), το on-the-GO (σελίδα πληροφοριών για κινητά) και το LinkedIn.
- Δημιουργία ενός αναλυτικού οδηγού για τον COVID-19 ώστε να καθοδηγήσει και να προσφέρει στους εργαζομένους απαντήσεις και με υποστηρικτικά εργαλεία σχετικά με τη πανδημία. Ο οδηγός αυτός ενημερώνεται και κοινοποιείται τακτικά σε 6.000 άτομα καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης. Το βασικό περιεχόμενο περιλαμβάνει βασικά στοιχεία της τράπεζας, εξελιγμένα προγράμματα επιχειρησιακού ανθρώπινου δυναμικού και λεπτομερή υποστήριξη για την βοήθεια των εργαζομένων σε διάφορα πιθανά σενάρια.
- Προσαρμογή της γραμμής επιχειρηματικών μηνυμάτων τους για να παρέχουν σχετικές και συγκεκριμένες πληροφορίες για τις επιχειρήσεις από αξιόπιστες πηγές.
- Παροχή δωρεάν συμμετοχής σε όλους τους εργαζόμενους σε συνέδρια επιχειρηματικής εκπαίδευσης με συμβούλους ιατρικής και ψυχικής υγείας για ενημέρωση και βοήθεια για την αντιμετώπιση των γεγονότων που προκύπτουν από την πανδημία

Για την προστασία της υγείας όλων των εργαζομένων, ο οργανισμός έχει λάβει επίσης τα ακόλουθα μέτρα:

- Διάδοση πληροφοριών από εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό μέσω εικονικών συνεδριών με ερωτήσεις και απαντήσεις.
- Ξεκίνησε μια εικονική υπηρεσία υγειονομικής περίθαλψης σε όλους τους εργαζόμενους που δικαιούνται παροχές υγείας στον Καναδά και

στο Ηνωμένο Βασίλειο, προσφέροντας στους υπαλλήλους 24/7 σύνδεση με ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό.

- Παρέχονται εργαλεία και πόροι για την υποστήριξη της ψυχικής υγείας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων «Wellness Bursts», οδηγοί με ασκήσεις για βοήθεια από το σπίτι και ένα εξελισσόμενο πρόγραμμα βοήθειας υπαλλήλων.

Η τράπεζα έλαβε μέτρα ενόψει της επιστροφής των εργαζομένων στην εργασία και της επανέναρξης της «κανονικής λειτουργίας». Η επιχείρηση αυτή, εφαρμόζει μια μετρημένη, σταδιακή προσέγγιση που περιλαμβάνει την διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι θα επιστρέφουν σε μικρά κύματα στο γραφείο τους κατά τους επόμενους μήνες. Προς το παρόν στην επιστροφή δεν συμπεριλαμβάνονται οι εργαζόμενοι που είναι ευάλωτοι απέναντι στη πανδημία. Επίσης, έχει ξεκινήσει μια έρευνα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος για την κατανόηση των προσωπικών καταστάσεων και προτιμήσεων που ενδέχεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος και σχετίζονται με την επιστροφή στο γραφείο.

4.2.3 Περίπτωση Εταιρειών που δίνουν δυνατότητα Τηλεργασίας

Σύμφωνα με το Εθνικό Ινστιτούτο Στατιστικών της Ισπανίας, το 27% των ισπανικών εταιρειών έχουν εισαγάγει τη τηλεργασία από το 2017, ενώ το 7,4% των εργαζομένων (περίπου 1.430.000) εργάζονταν με το καθεστώς της τηλεργασίας στην Ισπανία από το 2018 (INE, 2018). Περισσότεροι από τους μισούς από αυτούς τους εργαζόμενους θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως περιστασιακοί “τηλεργαζόμενοι”, μόλις το 4% των Ισπανών υπαλλήλων εργάζονταν τακτικά από το σπίτι πριν από την κρίση του COVID-19.

Αυτά τα στοιχεία αντικατοπτρίζουν μια πιο αργή εξέλιξη της τηλεργασίας στην Ισπανία σε σύγκριση με τις προσδοκίες που εκτιμήθηκαν τη δεκαετία του 1990 να συμβεί στον 21ο αιώνα. Επιπλέον, η εφαρμογή πρακτικών τηλεργασίας στην Ισπανία συγκαταλέγεται στο χαμηλότερο στην Ευρώπη. Το ποσοστό των ισπανικών εταιρειών που επιλέγουν την τηλεργασία είναι σαφώς

μικρότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο του 35% των εταιρειών, σύμφωνα με τα Στοιχεία Eurostat.

4.3. Μεγέθυνση του πλαισίου επιλογής υποψηφίων εργαζομένων εκτός ορίων χώρας

Στην εποχή μας αποδεχόμαστε τώρα τη σημασία της εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα και τόσο για την παραγωγή όσο και για τη διαχείριση μιας επιχείρησης. Οι Mayo και Maslow το μελέτησαν την ανθρώπινη πλευρά της διαχείρισης και κυρίως τον συναισθηματικό αντίκτυπο στην πληρότητα των εργαζομένων. Νέες μελέτες, μάλιστα, δείχνουν, ότι τα συναισθήματα μάλλον παρά οι δείκτες νοημοσύνης μπορούν να δείξουν καλύτερα την αποδοτικότητα ενός εργαζόμενου .

Ως πόλος έλξης υποψηφίων εργαζομένων σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή Ν. (2008), ορίζεται η διαδικασία που ακολουθούν οι εταιρείες για τον προσδιορισμό και την προσέλκυση κατάλληλων ατόμων (τόσο από τις ίδιες τις εταιρείες όσο και κυρίως από το εξωτερικό αυτών) με τελικό αποτέλεσμα τη πλήρωση των κενών θέσεων.

Ο Χυτήρης Α. (2001), αναφέρει ως κύριο στόχο αυτής της διαδικασίας, την προσέλκυση επαρκούς αριθμού έγκυρων υποψηφίων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, ενώ ο Armstrong (2003), επισημαίνει έναν άλλο σημαντικό στόχο έλξης που είναι η πρόσληψη “ποιοτικών” εργαζομένων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με προοπτικές ανάπτυξης. Η διαδικασία προσέλκυσης ποικίλλει σημαντικά ανά επιχείρηση.

Σύμφωνα με τις Σακκά και Χάϊδου (2009), ο τρόπος και το πόσο καιρό θα διαρκέσει η διαδικασία ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να προσελκύσει και φυσικά τις διοικητικές πρακτικές, την οργανωτική κουλτούρα των επιχειρήσεων, την αγορά εργασίας στην οποία απευθύνεται και το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.3.1 Οικονομικές Επιπτώσεις

Η οικονομική ανάπτυξη προκαλεί σημαντικές αλλαγές στις καινοτόμες διαδικασίες διαχείρισης πόρων. Η παγκοσμιοποίηση έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργοδότες και οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να αποκομίσουν τα οφέλη και τα προτερήματα της εποχής με την ευρεία τεχνολογική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, αλλά κυρίως πρέπει να γνωρίζουν και να προστατεύονται από αυτούς τους κινδύνους που συνεπάγεται η χρήση μεθόδων που σχετίζονται με διαδικτυακή πρόσληψη. Από την αρχή της εμφάνισης νέων μεθόδων έλξης, λείπουν οι φωνές εκείνων που εξέφρασαν την ανησυχία τους για το γεγονός ότι στο διαδίκτυο η πρόσληψη μπορεί να αυξήσει τον αριθμό των «ακατάλληλων» υποψηφίων αλλά και για ότι μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην πρόσληψη υπαλλήλων πιο μεγάλης ηλικίας.

4.3.1.1 Θετικές

Η μεγέθυνση του πλαισίου επιλογής υποψηφίων εργαζομένων εκτός ορίων χώρας προφέρει :

- Ενίσχυση της δημιουργικότητας
- Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης στο εξωτερικό
- Ανταλλαγή πολυπολιτισμικών γνώσεων
- Απόκτηση προϋπηρεσίας σε εταιρείες παγκόσμιας εμβέλειας

Συνεπώς, η ετερογένεια προκαλεί διεύρυνση της γνώσης, των δυνατοτήτων, των ικανοτήτων και προωθεί την ποικιλία γνώμων και απόψεων που είναι πολύ ουσιώδης από αυτές των ατόμων που λειτουργούν σε ομοιογενείς ομάδες. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως τα άτομα έχουν διαφορετικές εμπειρίες ζωής και γνώμες, εφόδια που είναι ικανά να βοηθήσουν στη προώθηση μίας πολυδιάστατης και ελεύθερης διακίνησης ιδεών.

4.3.1.2 Αρνητικές

Σύμφωνα με την Κωνσταντινίδου (2011), ένας περιορισμός της πρόσληψης μέσω διαδικτύου, έχει να κάνει με την ταυτόχρονη χρήση της με παραδοσιακές μεθόδους.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες, τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στους υποψηφίους που έχουν επιλέξει τις νέες τεχνολογίες προσέγγισης και παραβλέπουν τις αιτήσεις που υποβάλλονται με τον παραδοσιακό τρόπο. Ως αποτέλεσμα, χάνουν υποψηφίους με πλούσια προσόντα και δεξιότητες.

Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι οι διαδικασίες έλξης και επιλογής είναι τώρα αυτοματοποιημένες με διαδικτυακές διαδικασίες, πολλοί υποστηρίζουν ότι δεν ακολουθούν σωστές μεθόδους. Η Κωνσταντινίδου (2011) και η Γαλανάκη (2002) αναφέρουν ότι η νέα μέθοδος αυξάνει σημαντικά τον αριθμό των υποψηφίων, σε τέτοιο βαθμό που πολλές από τις εταιρείες δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν σωστά τον μεγάλο όγκο αλλά και με αντικειμενικό τρόπο. Επιπλέον, η Κωνσταντινίδου (2011) αναφέρει ότι η διαδικασία της διαδικτυακής πρόσληψης χαρακτηρίζεται ως απρόσωπη, και χάνει την ανθρώπινη πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

4.3.2 Κάλυψη μεγαλύτερου γεωγραφικού πλάτους

Το περιβάλλον μας δεν περιορίζεται πλέον στα όρια των χωριών, των πόλεων μας ή ακόμα και των χωρών. Ο χώρος διαβίωσής μας έχει επεκταθεί και άνθρωποι άλλων χωρών και πολιτισμών έχουν γίνει σχεδόν σαν τους γείτονές τους. Ωστόσο, αυτοί οι «γείτονες» έχουν διαφορετικές γλώσσες και κουλτούρες.

Οι εκτεταμένες και γρήγορες αλλαγές στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν προκαλέσει σημαντικούς μετασχηματισμούς στη δομή, την οργάνωση της εργασίας, τις διοικητικές πρακτικές, καθώς και σε όλες τις αναπαραστάσεις και τις αξίες που τις διέπουν. Η μεταφορά των εξωτερικών συνόρων των παραδοσιακών επιχειρήσεων, που χαρακτηρίζεται από τυπικές διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου, εξειδικευμένη εργασία και σταθερές αγορές με χαμηλό βαθμό αξιοπιστίας, συμβαδίζει με τη μεταφορά των εσωτερικών συνόρων μεταξύ τμημάτων, λειτουργιών και υπηρεσιών, με συνέπεια τη σταδιακή αντικατάσταση των ιεραρχικά-γραφειοκρατικών δομών από ευέλικτες οργανωτικές δομές, οι οποίες βασίζονται στη συνεργασία ημιαυτόνομων πολυλειτουργικών ομάδων. Οι ραγδαίες εξελίξεις σε ανάγκες και οργανισμούς προφανώς σχετίζονται άμεσα με τις

οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές που συμβαίνουν στη μεταμοντέρνα κοινωνία, ιδιαίτερα με την παγκοσμιοποίηση, την ταχεία πρόοδο της τεχνολογίας της πληροφορίας και την αυξανόμενη πολιτιστική ετερογένεια των ανθρώπινων πόρων.



Η σημαντική άνοδος στον κόσμο των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών, η τεχνολογική πρόοδος στην τεχνολογία της πληροφορίας και η πτώση των τελωνειακών δασμών οδήγησαν σε δραματική αύξηση του διεθνούς εμπορίου και των ροών κεφαλαίων και εμπορευμάτων. Οι μετακινήσεις, οι εξαγωγές και οι συγχωνεύσεις, αποτελούν μερικές μόνο εκδοχές του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων, των στρατηγικών και των αγορών, το οποίο δεν αφορά πλέον μόνο τη διεθνοποίηση των αγορών, αλλά επηρεάζει όλες τις φάσεις της σύλληψης, του σχεδιασμού, της παραγωγής, της διανομής και της κατανάλωσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Η λειτουργία των επιχειρήσεων σε περιβάλλον παγκόσμιας αγοράς επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις προτεραιότητες, στην αναδιατύπωση των στόχων, στη δομή, αλλά και στις συνθήκες απασχόλησης και ιεραρχικής ανάπτυξης των στελεχών τους. Οι επιχειρήσεις είναι όλο και πιο συχνά τόποι συνύπαρξης, συναλλαγών και συνεργασίας ανθρώπων διαφορετικών εθνικοτήτων με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά. Το νέο παγκόσμιο πεδίο δράσης απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό των διοικητικών προτύπων, τόσο σε επίπεδο επικοινωνίας όσο και στην οργάνωση της εργασίας, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την διευρυμένη πολυπολιτισμική σύνθεση του προσωπικού τους, ιδιαίτερα σε υψηλά επίπεδα.

4.3.3 Δυνατότητα πολυγλωσσίας των εργαζομένων στην εταιρεία

Σε συνέχεια τέτοιων συνεπειών της παγκοσμιοποίησης, ορισμένα θέματα, έχουν γίνει τάση στη γλωσσική έρευνα, όπως η πολυγλωσσία. Πιο συγκεκριμένα, η πολυγλωσσία στο χώρο εργασίας είναι ένας τομέας που έχει πρόσφατα κερδίσει το ενδιαφέρον μεταξύ αρκετών ερευνητών. Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε σε μια κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι εταιρειών που είναι πρόθυμοι να δραστηριοποιηθούν στη διεθνή αγορά, πρέπει να ασχοληθούν με διαφορετικές γλώσσες στα καθημερινά τους επαγγελματικά καθήκοντα.

Όσον αφορά τη διευκόλυνση των πρωτοβουλιών επικοινωνίας πέραν των γλωσσικών ορίων, οι εργαζόμενοι με πολύγλωσσες δυνατότητες μπορούν να παρέχουν υποστήριξη για την οικοδόμηση μιας ισχυρότερης αίσθησης κατανόησης μεταξύ της εταιρείας και της καταναλωτικής βάσης της, μαζί με τη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων με τους πελάτες. Χρησιμοποιώντας τη γλωσσική και πολιτισμική νοοτροπία και τις γνώσεις τους στις αλληλεπιδράσεις τους με διεθνείς πελάτες, οι πολύγλωσσοι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τις ανησυχίες, τα ζητήματα και τα σημεία που χρειάζονται μεγαλύτερη έμφαση, καθώς και να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες τους. Είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές της εταιρείας, όσον αφορά τις γνώσεις για το τι χρειάζεται και επιθυμεί το κοινό της – στόχος της.

Έχοντας δίγλωσσους και πολύγλωσσους εργαζόμενους, μία επιχείρηση έχει την ευκαιρία να συγκεντρώσει τα γλωσσόκεντρα έργα εσωτερικά για να εξασφαλίσει τη μέγιστη συνέπεια και ποιότητα στις υπηρεσίες ή / και τα προϊόντα που παρέχει. Αυτά τα μέλη της ομάδας μπορούν να εφαρμόσουν την ευχέρεια τους στην ανάγνωση, τη γραφή και την ομιλία και να παρέχουν βοήθεια στην διόρθωση, ερμηνεία και μετάφραση γραπτού υλικού με επίσημη τεκμηρίωση, για γραμματική και πραγματική ακρίβεια.

Όχι μόνο η εταιρεία καταργεί την ταλαιπωρία της εξωτερικής ανάθεσης συμβάσεων εργασίας, αλλά με τη βαθιά κατανόηση της επιχείρησής που διαθέτει ήδη ο πολύγλωσσος υπάλληλος, εξοικονομεί χρόνο και πόρους που χρειάζονται για να εξοικειωθεί με το προϊόν και τις υπηρεσίες της. Η εσωτερική υποστήριξη γλωσσών βοηθά την επωνυμία της να εδραιωθεί ως αξιόπιστη και να διευρύνει τη φήμη στους διεθνείς καταναλωτές. Επιπλέον, οι πολύγλωσσοι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν

υποστήριξη με την τοπική προσαρμογή, επιτρέποντας στην εταιρεία να ξεκινήσει επιτυχώς και να βγει στην αγορά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε νέες περιοχές.

Επενδύοντας σε προσωπικό με πολύγλωσσες δυνατότητες, η εταιρεία επενδύει σε μέλη της ομάδας που είναι βέβαιο ότι θα έχουν υψηλή απόδοση. Μελέτες αποκάλυψαν ότι τα δίγλωσσα άτομα μπορούν να αλλάζουν εργασίες γρηγορότερα και ευκολότερα από τα μονόγλωσσα και είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να επεξεργάζονται πληροφορίες πιο αποτελεσματικά και απλά. Αυτές οι ικανότητες σε πολλαπλές εργασίες και επεξεργασία πληροφοριών έχουν μεγάλη ζήτηση στο χώρο εργασίας και ωφελούν όλους τους τομείς του εργατικού δυναμικού.

Ακόμα περισσότερο, με τις δεξιότητες και την εμπειρία τους, οι πολύγλωσσοι εργαζόμενοι έχουν το πλεονέκτημα να ευδοκίμουν σε γρήγορα κινούμενα και ταχέως αναπτυσσόμενα περιβάλλοντα. Προβλέποντας τις εταιρικές αλλαγές που ο οργανισμός αναμένεται να αντιμετωπίσει στην παγκόσμια επέκτασή, αυτοί οι εργαζόμενοι είναι καλά εξοπλισμένοι για να χειριστούν στάδια μετάβασης και υπερανάπτυξης στην εργασία. Οι πολύγλωσσοι άνθρωποι επηρεάζονται λιγότερο από τις περιβαλλοντικές αλλαγές και είναι περισσότερο ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες, καθώς έχουν συνηθίσει να αλλάζουν μπρος και πίσω μεταξύ γλωσσών και προοπτικών. Με τις ικανότητές τους στην επίλυση προβλημάτων και στην πλοήγηση στην αλλαγή, θα έχουν θετικό αντίκτυπο στις λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησής.

Το εργατικό δυναμικό που αποτελείται από άτομα από πολιτισμικά διαφορετικά υπόβαθρα και που μπορεί να επικοινωνεί σε πολλές γλώσσες είναι ζωτικής σημασίας για επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επεκτείνουν την εθνική και τη διεθνή τους εμβέλεια. Οι εταιρείες με εργαζόμενους, που μπορούν να συνομιλούν σε πολλές διαφορετικές γλώσσες και να βλέπουν καταστάσεις από διάφορες οπτικές γωνίες έχουν πρόσβαση σε ταλέντα που μπορούν να δουν και να λύσουν διαφορετικά προβλήματα, οδηγώντας σε καινοτόμες λύσεις.

Επιπλέον, η ιεράρχηση της διαφορετικότητας των ταλέντων οδηγεί σε ένα κυματιστό αποτέλεσμα που επηρεάζει θετικά τόσο τις προσπάθειες πρόσληψης και διατήρησης, όσο και τη σχέση και τη σύνδεση της εταιρείας με το δίκτυο διεθνών προμηθευτών, συνεργατών και πελατών, που όλοι θα δουν ότι η εταιρεία είναι έτοιμη να ανταποκριθεί σε αυτές τις νέες ανάγκες. Οι δίγλωσσοι εργαζόμενοι αποτελούν

τεράστιο όφελος για οργανισμούς με σχέδια ανάπτυξης της αγοράς πέρα από τις τρέχουσες περιοχές.

Συνοψίζοντας, η επίτευξη αμοιβαίως επωφελών αποτελεσμάτων είναι πιθανότερη σε επιχειρήσεις που συνδυάζουν υψηλό βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων, ισορροπημένη στρατηγική παροχής κινήτρων, ολοκληρωμένη στρατηγική για την κατάρτιση και τη μάθηση, υψηλά επίπεδα άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και υποστήριξη της διοίκησης για την υλοποίηση τέτοιων πρακτικών. Για την προώθηση και την υιοθέτηση προσανατολισμένων στους εργαζομένους πρακτικών –ιδίως πρακτικών που αφορούν την αυτονομία, τις δεξιότητες και τη συμμετοχή των εργαζομένων– πρέπει να παρασχεθεί η κατάλληλη υποστήριξη προς τα διευθυντικά στελέχη, καθώς αυτά διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων για τη δρομολόγηση της αλλαγής στους χώρους εργασίας. Διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο για την επιτυχή έκβασή της, καθώς πρέπει να παρέχουν συνεχή υποστήριξη στις εφαρμοζόμενες πρακτικές.

5. Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πανδημία έφερε αμέσως ζητήματα στο φως που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια των ανθρώπων, ήταν αναμενόμενο να πραγματοποιηθούν μεγάλες αλλαγές και από τις κυβερνήσεις, αλλά και από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Από την άλλη πλευρά, όταν αυτές οι προσαρμογές στις διαδικασίες ασφαλείας αντιπροσωπεύουν αλλαγές στην οργανωτική ζωή, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για την επικοινωνία και την εξήγησή τους στους εργαζόμενους.

Μάλιστα, αν και ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται με τηλεργασία, με μερική ή με πλήρη απασχόληση ήταν σταδιακά αυξανόμενος με την πάροδο των ετών, η πανδημία έχει σίγουρα συμβάλει στη γρήγορη πορεία υιοθέτησης τρόπων τηλεργασίας από τους εργοδότες. Σε ένα σενάριο όπως η πανδημία COVID-19, η τηλεργασία έχει αποδειχθεί μια σημαντική πτυχή της διασφάλισης της επιχειρηματικής συνέχειας, ενώ υπό κανονικές περιστάσεις, τα οφέλη της περιλαμβάνουν μειωμένο χρόνο μετακίνησης, αυξημένη ευκαιρία για τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα μακριά από τους περισπασμούς του γραφείου, καθώς και στην ευκαιρία για καλύτερη ισορροπία εργασίας-ζωής.

Η τηλεργασία προσφέρει την ευκαιρία για ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα για τους εργαζόμενους αλλά και την ελευθερία εργασίας από μια διαφορετική τοποθεσία. Μπορεί επίσης να υπάρχουν κίνδυνοι, όπως είναι η απομόνωση (ιδιαίτερα για άτομα που ζουν μόνοι), και την απώλεια επαφής με τους συναδέλφους, οι οποίοι είναι απαραίτητο να προβλεφθούν και να αποτραπούν.

Ο θετικός αντίκτυπος των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, επιβεβαιώθηκε από την έρευνα των Gauci Borda et al., (Gauci et al., 2019). Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει ποικιλία στο εφαρμογή διαφορετικών συνδυασμών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο φάσμα μεταξύ του ελέγχου και της δέσμευσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αντίκτυπο στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, όπως και η εφαρμογή συγκεκριμένων ορισμών και διαδικασιών εργασίας, οι οποίες δηλώνουν τη σημασία της απόκτησης γνώσεων και εμπειριών με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία αναφερθήκαμε στις συνέπειες της πανδημίας στην απόδοση των εργαζομένων. Στις νέες συνθήκες εργασίας, που έχουν δημιουργηθεί συμπεριλαμβάνεται και η χρήση της τεχνολογίας προκειμένου να περιοριστεί ο συνωστισμός και η δια ζώσης εξυπηρέτηση. Το γεγονός αυτό επιδρά με διάφορους τρόπους στους εργαζόμενους και στην απόδοσή τους. Η αλλαγή αυτή έχει ευεργετικές επιδράσεις στα άτομα που είναι τεχνολογικά καταρτισμένα και αρέσκονται στην περιορισμένη κοινωνική συναναστροφή αλλά έχει καταστροφικές συνέπειες στους εργαζόμενους με μικρή τεχνολογική κατάρτιση αλλά και σε αυτούς που είναι κοινωνικοί και έχουν ανάγκη το εργασιακό περιβάλλον για καλύτερη απόδοση.

Η πανδημία COVID-19 έχει δημιουργήσει ζητήματα όσο αφορά την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων των επιχειρήσεων, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται όλες οι διαπροσωπικές υπηρεσίες που παρέχονται, χρειάζεται να πραγματοποιούνται με προσοχή ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα συνεργασίας αναμεσά στους πελάτες και στους εργαζόμενους.

Η προσέγγιση αυτή ευνοείται από την ύπαρξη εργαζομένων καλά καταρτισμένων και εξειδικευμένων οι οποίοι θα είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στην εξ αποστάσεως παροχή υπηρεσιών.

Προκειμένου να συμβεί αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στον κατάλληλο εξοπλισμό αλλά και σε προγράμματα εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης που θα παρέχουν στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν με πιο μεγάλη ευκολία στις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί.

Κλείνοντας καλό θα ήταν να τονιστεί ότι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η τεχνολογία της πληροφορίας, έχει αλλάξει τόσο τις ανάγκες των επιχειρήσεων για ανθρώπινο δυναμικό, όσο και τις παρεχόμενες υπηρεσίες που οι επιχειρήσεις προσφέρουν. Αυτό είναι εύλογο να το σκεφτεί κανείς, αν αναλογιστεί ότι και σε

άλλης μορφής επιχειρήσεις/ οργανισμούς, επικρατεί η ίδια κατάσταση όπως είναι οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας και οι τράπεζες.

Οι τράπεζες, για παράδειγμα, χρησιμοποιούν υπηρεσίες διαδικτυακής τραπεζικής και επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν όλες τις δυνατότητες που η ίδια η τεχνολογία προσφέρει σε αυτούς, δίνοντας τον καλύτερο εαυτό τους και προσέχοντας όσο περνάει ο καιρός να συμμορφώνονται στους κανόνες προστασίας που έχουν δημιουργηθεί κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Με απλά λόγια φαίνεται πως οι επιχειρήσεις αλλά και οι εργαζόμενοι έχουν προσαρμοστεί σε αρκετό μεγάλο βαθμό στις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί από την περίοδο της πανδημίας και μετά, χωρίς βέβαια να παύουν να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και από τις δύο μεριές.

6. Επίλογος

Η αειφόρος επιχειρηματικότητα, βασισμένη στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης περιλαμβάνει επίσης κοινωνική βιωσιμότητα, εκφρασμένη στην πολιτική προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει διαχείριση και φροντίδα για όλους τους εργαζόμενους. Εάν η επιχείρηση αποτύχει να διαχειριστεί σωστά τους εργαζόμενους, μπορεί να εγκαταλείψουν την εταιρεία, γεγονός που μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις σε πολύ ευαίσθητους τομείς, όπως είναι η επιχειρηματική στρατηγική, η επίτευξη των στόχων, η εταιρική κουλτούρα ή το ηθικό των υπόλοιπων εργαζομένων.

Η εταιρεία μπορεί να υποφέρει σημαντικά οικονομικές απώλειες από την αποχώρηση των εργαζομένων, καθώς και η βιωσιμότητα και η ύπαρξή της μπορεί και να τεθούν σε κίνδυνο. Από την άλλη πλευρά, η στρατηγικά συνδεδεμένη και καλά εκτελεσμένη διαχείριση όλων των εργαζομένων καθίσταται σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για επιτυχημένες εταιρείες και μπορεί να συμβάλει στη βιωσιμότητά της επιχείρησης.

Οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι κάθε επιχείρησης περιλαμβάνουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα. Στις σημερινές δύσκολες συνθήκες του παγκόσμιου ανταγωνισμού και κάτω από τις αυξανόμενες πιέσεις της παγκοσμιοποίησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, της προσπάθειας αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης και της καταπολέμησης της πανδημίας, οι ανθρώπινοι πόροι γίνονται όλο και πιο σημαντικοί για την επίτευξη αυτών των βασικών στρατηγικών στόχων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασκεί θεμελιώδη επιρροή στις βιώσιμες επιχειρήσεις, και πρέπει να θεωρηθεί ως η προτεραιότητα λειτουργίας κάθε επιχείρησης. Δεν είναι οι οικονομικοί πόροι, η σύγχρονη και η αποδοτική τεχνολογία ή η καλά αναπτυγμένη στρατηγική, αλλά τα άτομα — οι αποτελεσματικοί εργαζόμενοι — που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη, στις επιδόσεις και τη διατήρηση της σταθερότητας κάθε εταιρείας, και είναι επίσης το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτούς.

Χωρίς ειδικευμένους και έμπειρους εργαζόμενους, δεν υπάρχει καμία ανταγωνιστική επιχείρηση: έτσι η διαχείρισή τους γίνεται ουσιαστικό συστατικό της λειτουργίας της. Η διοίκηση ανθρώπινου προσωπικού θα πρέπει να νοηθεί ως μια

έννοια που αποτελεί μέρος της διοίκησης της εταιρείας που εστιάζει σε όλα όσα σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα στη παραγωγική διαδικασία. Είναι, συνεπώς η λήψη αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων (εργασίας) που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και στις επιχειρήσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείρισή του παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της λειτουργίας οποιασδήποτε επιχείρησης. Η πρακτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων και συνεπώς την απόδοση της επιχείρησης, και η οποία περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων (π.χ. ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικής προσωπικού, τρόποι πρόσληψης και επιλογής, αξιολόγηση, αμοιβή ή προαγωγή εργαζομένων κ.λπ.), μπορεί να διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων, ανάλογα είτε πρόκειται για μη οικογενειακή είτε για οικογενειακή επιχείρηση. Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο εκτός της οικογένειας όσο και εντός της οικογένειας, αντικατοπτρίζεται στην επιστημονική έρευνα και κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική κατά την περίοδο της πανδημίας.

7. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα: Εκδόσεις ICON ΕΠΕ
2. Ξυροτύρη-Κουφίδη Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Αθήνα : Εκδόσεις Ανίκουλα.
3. Παπαδάκης Β. (2002). Στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα : Εκδ. Μπένου
4. Παπαλεξάνδρη Ν. & Μπουραντάς Δ (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα : Εκδ. Μπένου
5. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. 4η έκδοση, Αθήνα : Εκδ. Αντίκουλα
6. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Διοίκηση προσωπικού, Αθήνα : Εκδ. Rosili
7. Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα : Εκδ. Intebook

Ξενόγλωσση

1. Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J. (2020). COVID-19 Is Also a Reallocation Shock (No. w27137). National Bureau of Economic Research
2. Bailey, K., and Breslin, D. (2020). The COVID-19 pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? International Journal of Management Reviews
3. Bartik et al. (2020). How are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research
4. Beach, B., Clay, K., & Saavedra, M. H. (2020). The 1918 influenza pandemic and its lessons for COVID-19. National Bureau of Economic Research Working Paper Series, (w27673).
5. Bhutta, N., Blair, J., Dettling, L., & Moore, K. (2020). COVID-19, the CARES Act, and families' financial security. National Tax Journal, 73(3), 645–672.

6. Butterick, M., and Charlwood. A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 1–10
7. Caligiuri, Paula, Helen De Cieri, Dana Minbaeva, Alain Verbeke, and Angelika Zimmermann. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51: 697–713.
8. Carlson, K. D. & Kavanagh, M. (2012). HR metrics and workforce analytics. In M. J. Kavanagh, M. Thite, & R. D. Johnson (Eds). *Human Resource Information Systems: Basics applications and future directions*, 2nd edition, Chapter 7, (pp. 150-174). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing
9. Caballero, R. J., Hammour, M. L. (1991). The cleansing effect of recessions (No. w3922). National Bureau of Economic Research
10. Dua, A., Ellingrud, K., Mahajan, D., & Silberg, J. (2020). Which small businesses are most vulnerable to COVID-19—and when. McKinsey & Company.
11. Digitally Driven (2020) U.S. Small Businesses Find a Digital Safety Net During COVID-19. Report. Connected Commerce. Available at: <https://connectedcouncil.org/wpcontent/uploads/2020/09/Digitally-Driven-Report.pdf>
12. Digitally Driven (2021) European Small businesses find a digital safety net during COVID-19. Report. Connected Commerce. Available at: <https://digitallydriven.connectedcouncil.org/europe/>
13. Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age. New forms of employment series. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf
14. Economist (2021). What history tells you about post-pandemic booms. Available at: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2021/04/29/what-history-tells-youabout-post-pandemic-booms>
15. Fairlie, R. W. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29, 727-740

16. Fairlie, R., & Fossen, F. M. (2021). Did the Paycheck Protection Program and Economic Injury Disaster Loan Program get disbursed to minority communities in the early stages of COVID-19? *Small Business Economics*, this issue
17. Funk S., Gilad E., Watkins C., Jansen V.A. (2009). The spread of awareness and its impact on epidemic outbreaks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2009;106(16):6872–6877.
18. Gauci, B.D.; Hansen, N.K.; Gore, J. (2019). Control and Commitment HRM Systems in SME Family Firm—A Qualitative Study of Hybrid Forms. *Acad. Manag. Proc.* 2019,
19. History.com (2020). Spanish Flu. Available at: <https://www.history.com/topics/world-war-i/1918-flu-pandemic>
20. Joint Research Centre (2020), “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to” https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
21. Jorda O., Singh S.R., Taylor A.M. National Bureau of Economic Research; (2020). Longer-run economic consequences of pandemics. (Report no. w26934)
22. INE (National Statistics Institute). Encuesta De Población Activa. 2018. Available online: www.ine.es, Ανακτήθηκε στις 29.09.2021
23. Keating, José, Isabel Soares Silva, and Hélder Lopo Almeida. (1999). Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. *Psicologia* 13: 237–55
24. Karlsson, M., Nilsson, T., & Pichler, S. (2014). The impact of the 1918 Spanish flu epidemic on economic performance in Sweden: An investigation into the consequences of an extraordinary mortality shock. *Journal of health economics*, 36, 1- 19.
25. Kritikos, A.S., Graeber, D., & Seebauer, J. (2020). Pandemie wird zur Krise für Selbständige. *DIW aktuell* 47.
26. Koirala, J., and Acharya, S. (2020). Dimensions of Human Resource Management evolved with the outbreak of COVID-19. *SSRN Electronic Journal*. Available online: <https://ssrn.com/abstract=3584092> (accessed on 29.09.2021).

27. Mullins, L. (2004). *Management and Organisational Behaviour* (7th ed.): Financial Times/ Prentice Hall.
28. O'Sullivan, F. (2021). *Pandemic Lessons from the Era of 'Les Miserables*, Bloomberg Citylab. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-04-27/how-paristransformed-after-cholera>
29. Psychogios, Al., Brewster, C. and Parry, E. (2016). Western European HRM: Reactions and adjustment to crises. In *International Human Resource Management—Contemporary HR issues in Europe*, 3rd ed. Edited by Michael Dickmann, Chris Brewster and Paul Sparrow. London: Routledge, vol. 931, pp. 115–34
30. Roche, William K., Teague, P. Coughlan, A. and Fahy, M. (2011). *Human Resources in the Recession: Managing and Representing People at Work in Ireland—Executive Summary*. Carlow: Labour Relations Commission.
31. Schuler, S. R. & Jackson, E. S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
32. Sun, Z.; Thilakavathy, K.; Kumar, S.; He, G.; Liu, S. (2020). Potential Factors Influencing Repeated SARS Outbreaks in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 1633
33. Thomas, D (2020). Unemployment rate hits highest level in three years. BBC News. Available at: <https://www.bbc.co.uk/news/business-54520521>
34. Wainwright, A. D. (1997). People first strategies get implemented, *Strategy and Leadership*, 25 (1): 12-17.
35. Wenham, Clare, Julia Smith, and Rosemary Morgan. 2020. COVID-19: The gendered impacts of the outbreak. *The Lancet* 395: 846–48.
36. Zhong, Yifan, Yameng Li, Jian Ding, and Yiyi Liao. 2021. Risk management: Exploring emerging Human Resource issues during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management* 14: 228.

