

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Ανθρώπινου
Δυναμικού. Η περίοδος COVID-19

Ντούλια Παναγιώτα

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Α. Πολλάλης

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

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΜΑΙΟΣ 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY

Digitalization of Human Recourses
The COVID-19 period

Ntroulia Panagiota

Supervisor Professor: Yannis A. Pollalis

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, May 2024

Στην οικογένειά μου

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τις πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού και συγκεκριμένα την ψηφιοποίηση της τεχνολογίας σε ό,τι αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσο αυτή επηρεάστηκε από την πανδημία του COVID-19 .

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει όλες τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο και τις περισσότερες φορές έχει θετικό πρόσημο. Οι επιχειρήσεις αυξάνουν το κέρδος μέσω της ψηφιοποιημένης τεχνολογίας, μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης και ελέγχουν καλύτερα την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Σαφώς οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν πόρους και να επενδύουν στην τεχνολογία μέσω της απόκτησης του κατάλληλου εξοπλισμού και παράλληλα μέσω της απόκτησης εξειδικευμένου προσωπικού, όμως όλο αυτό το εγχείρημα θα επιφέρει σε άμεσο χρονικό διάστημα κέρδη. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, οι μεγάλες εταιρείες στοχεύουν στην επένδυση ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων που θα είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Ο σταδιακός ψηφιακός μετασχηματισμός ήταν σχεδόν βέβαιο ότι θα συνέβαινε και ήταν αναπόφευκτος. Ωστόσο, ο COVID-19 επιτάχυνε κάπως τις εξελίξεις. Βγαίνοντας όμως σιγά σιγά από την πανδημία, θα ήταν ωφέλιμο οι επιχειρήσεις να έκαναν μία αποτίμηση από τις συνέπειες που επέφερε και να προσδιορίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, έτσι ώστε να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού με επιμέρους χρήσιμες πληροφορίες. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής, όπως επίσης και οι στόχοι, οι λειτουργίες και η σημασία που έχει για μία επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό. Στο τρίτο κεφάλαιο, καταδεικνύεται η σχέση που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, καταγράφεται η περίοδος του COVID-19 και η επιρροή που άσκησε τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και μεμονωμένα στους εργαζόμενους.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to analyze the folds of the digital transformation and specifically, the digitization of technology, concerning the human resources management and how much it was affected by the pandemic of COVID-19.

The digital transformation has influenced all the enterprises all over the world and it usually has a positive sign. The enterprises increase their profits via digitization of technology, decrease the operating expenses of the corporation and inspect the employee efficiency in a more suitable way. Clearly, the firms must afford all the resources and invest in technology through the acquisition of the appropriate equipment, as well as through the acquisition of the specialized staff. Nevertheless, this venture can bring about profits immediately. The quality of the human resources plays a significant role for the successful development of a company. For this reason, the big companies aim at the investment of capable and talented employees who are able to adapt to the new conditions.

The gradual digital transformation was inevitable. However, COVID-19 accelerated the progress. As the pandemic abates, it would be beneficial for the enterprises to assess the consequences it caused and to define the advantages and disadvantages in order to make their strategy.

In the first chapter, digitization is analyzed alongside with several useful information. In the second chapter, the definition of human resources management and the definition of strategy are analyzed, as well as the goals, the operations and the significance of the appropriate staff of a company. In the third chapter, the relation of digitization and human resources management is indicated. In the fourth and last chapter, it is recorded the period of COVID-19 and the impact it had both for enterprises and employees.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1	10
Ψηφιακός Μετασχηματισμός	10
1.1 Η έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	10
1.2 Η έννοια της ψηφιοποίησης και η σημαντικότητα ενσωμάτωσής της στις επιχειρήσεις	12
1.3 Τα δομικά στοιχεία/μορφές του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	13
1.4 Παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχημένη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	14
1.5 Οφέλη και προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	15
Κεφάλαιο 2	17
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	17
2.1 Η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού	18
2.2 Ο ρόλος και η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
2.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.4 Οι κυριότερες λειτουργίες.....	26
2.5 Οι στόχοι του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού	29
2.6 Ιεράρχηση αναγκών	29
2.6.1 Η θεωρία του Herzberg	30
2.7 Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	31
2.8 Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	32
Κεφάλαιο 3	34
Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού	34
3.1 Ψηφιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού: απειλή ή ευκαιρία;	34
3.2 Η επένδυση του HR στην τεχνολογία και η υψηλή απόδοση	36
3.3 Η επιρροή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	40
3.4 Οι στόχοι της ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	42
3.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα e-HRM.....	43
3.6 Η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων	45
3.7 Τεχνική Νοημοσύνη (AI).....	47
3.7.1 Κατηγορίες τεχνητής νοημοσύνης.....	50

3.7.2 Εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης	51
3.8 Ηθική διάσταση και τήρηση του προσωπικού απορρήτου	51
Κεφάλαιο 4	53
Η περίοδος Covid-19	53
4.1 Εισαγωγή – η εμφάνιση του covid-19 στη ζωή μας	53
4.2 Ο ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού στην περίοδο της πανδημίας	54
4.3 Τα αποτελέσματα της πανδημίας στο εργασιακό περιβάλλον	57
4.3.1 Τηλεργασία την περίοδο του COVID-19	59
4.4 Ο ρόλος του HRM	60
4.5 Επανεξέταση των στρατηγικών του HRM	63
4.6 Η μετά COVID-19 εποχή	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74

Εισαγωγή

Ο κόσμος έχει υποστεί εκτεταμένες πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές με βάση την αυξανόμενη κυριαρχία των ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν την τρέχουσα περίοδο να χαρακτηριστεί ως «ψηφιακή εποχή». Σύμφωνα με αυτές τις αλλαγές, οι ψηφιακές τεχνολογίες διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο τόσο στη ζωή των εργαζομένων όσο και στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM), η οποία φαίνεται να επηρεάζεται με πολλούς τρόπους.

Η πανδημία του COVID-19 έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που λειτουργούν οι οργανισμοί και αλληλοεπιδρούν τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία, η ταχεία εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας και η αύξηση της ψηφιακής επικοινωνίας έχουν επιταχύνει τη διαδικασία της ψηφιοποίησης σε πολλούς τομείς της κοινωνίας. Το 2020, η παγκόσμια εμφάνιση του COVID-19 άσκησε πίεση στα άτομα και τους οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, ιδίως στις κυβερνητικές υπηρεσίες, να μετασχηματιστούν ψηφιακά (Datta & Nwankpa, 2021). Με τα λουκέτα σε όλη την Ευρώπη και τον κόσμο, ζητήθηκε από τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, όποτε ήταν δυνατόν, να εργάζονται από το σπίτι.

Μαζί με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ανθρώπινη δυναμική αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξελιχθεί και να προσαρμοστεί στην ψηφιακή εποχή. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, η διαχείριση και η διακράτηση του ανθρώπινου δυναμικού από απόσταση, η ανανέωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και η ανάπτυξη νέων μοντέλων εργασίας που αξιοποιούν την τεχνολογία.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιοποίηση αναδύεται ως ένα κρίσιμο εργαλείο για τη μεταφορά και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στη νέα πραγματικότητα. Η εφαρμογή τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η αυτοματοποίηση, η εικονική πραγματικότητα, παρέχει νέες δυνατότητες για την αύξηση της παραγωγικότητας, την

αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών και τη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Ωστόσο, η ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εγείρει ερωτήματα και προκλήσεις. Πώς μπορούν οι οργανισμοί να διαχειριστούν τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα διατηρούν την ανθρώπινη αξία και την αλληλεπίδραση; Πώς μπορούν να διασφαλίσουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε ένα ψηφιακό περιβάλλον; Ποιες είναι οι πτυχές της ασφάλειας των δεδομένων, της ιδιωτικότητας και της ηθικής που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεχίζει να εκθέτει τα αποτελέσματά του σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τον τομέα και το μέγεθος. Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και αναπτυσσόμενο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, εταιρείες που θέλουν να δημιουργήσουν οργανωτική μνήμη και να λάβουν γρήγορη δράση έχουν αρχίσει να κατανοούν την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, υπάρχει πραγματική ανάγκη να μετατραπεί η επιχείρησή τους (όχι μόνο το HR) σε ένα νέο ψηφιακό τοπίο.

Σε αυτήν τη διπλωματική εργασία, θα εξετάσουμε την επίδραση της ψηφιοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό και τη μετά-COVID-19 εποχή. Θα ερευνήσουμε πώς οι τεχνολογίες της πληροφορίας και η τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τους. Θα διερευνήσουμε επίσης τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά την ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν. Επιπλέον, θα προτείνουμε πιθανές στρατηγικές και πρακτικές για την αποτελεσματική ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη μιας ισορροπημένης και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στον τομέα της εργασίας και της οργάνωσης.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, ψηφιοποίηση, τεχνητή νοημοσύνη, ανθρώπινο δυναμικό, covid-19

Κεφάλαιο 1

Ψηφιακός Μετασχηματισμός

1.1 Η έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation) είναι ένας όρος που έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια, καθώς η τεχνολογική εξέλιξη έχει επηρεάσει σημαντικά τις οργανώσεις και την κοινωνία και γενικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, αλλάζοντας τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και να ανταποκριθούν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις αλλαγές που επιφέρει.

Συγκεκριμένα, ως ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται η επερχόμενη ψηφιοποίηση, η καινοτομία και οι προηγμένες τεχνολογικές αλλαγές. Η έννοια δηλαδή του ψηφιακού μετασχηματισμού καθορίζεται από τις αντίστοιχες αλλαγές, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με εφαρμογές, όπως επίσης και με τη χρήση συστημάτων ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς που αποτελούν την κοινωνία και την καθημερινότητα εν γένει (Carpemini, 2018).

Σήμερα, οι εταιρείες επιδιώκουν την προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις, τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης, τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την ανταπόκριση στις ανάγκες των ψηφιακών καταναλωτών. Τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το Internet of Things, η αναγνώριση φωνής και η ανάλυση δεδομένων συνεχίζουν να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό, διαποτίζουν τον επιχειρηματικό κόσμο και προάγουν τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών με ρυθμούς που δεν είχαμε παρατηρήσει ποτέ πριν.

Η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαφαίνονται στους οργανισμούς από τη δεκαετία του 1950 με σταδιακά βήματα. Στα μέσα της δεκαετίας

του 1970, άρχισε η επανάσταση των υπολογιστών. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 η υιοθέτηση της τεχνολογίας των υπολογιστών επιταχύνθηκε. Η δεκαετία του 1990 έφερε τις αποθήκες δεδομένων, τα τοπικά δίκτυα, το παγκόσμιο Διαδίκτυο, την ψηφιακή αποθήκευση δεδομένων και τα ψηφιακά τηλέφωνα στις διευρυμένες τεχνολογικές δυνατότητες που είχαν στη διάθεσή τους οι οργανισμοί. Η δεκαετία του 2000 είδε την υλοποίηση των κινητών τηλεφώνων, των ταχύτερων επεξεργαστών, των κατανεμημένων υπολογιστών και της αποθήκευσης και τα ψηφιακά δίκτυα κινητής τηλεφωνίας. Οι δυνατότητες ψηφιακής αποθήκευσης δεδομένων και υπολογισμού αυξήθηκαν εκθετικά στις αρχές της δεκαετίας του 2010. (Heavin & Power, 2018).

Σύμφωνα με την Unesco, η νέα ψηφιοποιημένη εποχή παρουσιάζεται «ως εποχή ευκαιριών όπου οι κοινωνίες είναι ικανές να προσδιορίσουν, να παράγουν, να μετατρέψουν και να χρησιμοποιήσουν την πληροφορία για να χτίσουν γνώσεις με στόχο την ανάπτυξη της ατομικότητας, την ενίσχυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την ελευθερία της έκφρασης, τον αγώνα ενάντια στη φτώχεια, τη μείωση παντός είδους ανισοτήτων, την πολιτισμική και πολυμεσική ποικιλία και την εκπαίδευση για όλους» (σελ.55).

Κατά τον Βελώνη (2017), η κατάσταση που βιώνουν στις μέρες μας οι επιχειρήσεις ονομάζεται περίοδος της ψηφιακής επανάστασης ή διαφορετικά περίοδος της ψηφιακής οικονομίας που είναι και ευρέως γνωστή ως τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Στο πλαίσιο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, οι επιχειρήσεις προβλέπεται να ενσωματώσουν στρατηγικές του ψηφιακού μετασχηματισμού και στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία που στόχο έχουν την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Sivathanu & Pillai, 2018).

Η ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με την εκμετάλλευση ψηφιακών πόρων του οργανισμού για την ενασχόληση και ανάπτυξη διάφορων δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην αγορά (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013) ή την αύξηση της απόδοσής της (Matt, Hess & Benlian, 2015).

1.2 Η έννοια της ψηφιοποίησης και η σημαντικότητα ενσωμάτωσής της στις επιχειρήσεις

Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή και η διαδικασία της ψηφιοποίησης και γενικότερα κάθε τι που μπορεί να ψηφιοποιηθεί αναφέρεται συνήθως ως ψηφιοποίηση (Fors, 2012). Η ψηφιοποίηση περιγράφεται εδώ και πολλά χρόνια ως κινητήρια δύναμη που επηρεάζει τόσο την επιχειρηματική όσο και την ιδιωτική ζωή και συχνά συγκρίνεται με άλλες τεχνολογικές επαναστάσεις όπως η ατμομηχανή και ο ηλεκτρισμός (Olleros & Zhegu, 2016- Vogelsang, 2010). Όπως και άλλες διάχυτες τάσεις, όπως λόγου χάρη η παγκοσμιοποίηση ή η αστικοποίηση, είναι ένα φαινόμενο που δεν είναι εύκολο να οριστεί και οι επιπτώσεις του έχουν μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, συχνά με διαφορετικά αποτελέσματα (Collinet al., 2015).

Οι έρευνες δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση δημιουργεί ευκαιρίες για καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα και αποτελεί ισχυρή δύναμη αλλαγής που μετασχηματίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τις δυνατότητες των επιχειρήσεων, καθώς και τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις βασικές σχέσεις των επιχειρήσεων (Downes & Nunes, 2013- Rogers, 2016). Για να επωφεληθούν από την ψηφιοποίηση, οι επιχειρήσεις πρέπει να εργαστούν σκληρά για να ενσωματώσουν την ψηφιακή τεχνολογία στις επιχειρήσεις τους (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013).

Πολλές μεγάλες εταιρείες δεν έχουν καταφέρει να αξιοποιήσουν ή ακόμη και να προσαρμοστούν στην ψηφιοποίηση, ενώ για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ*) η ψηφιοποίηση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση (Fosty et al., 2013).

Από την άλλη μεριά, οι εταιρείες πρέπει να αξιολογήσουν τα τρέχοντα επιχειρηματικά τους μοντέλα και να τα προσαρμοστούν για να επιβιώσουν αλλά και για να καρπωθούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Η κατανόηση της τεχνολογίας και της προόδου είναι ζωτικής σημασίας για αυτές. Η ψηφιοποίηση, ως βασική πτυχή της ψηφιακής οικονομίας που βασίζεται στη χρήση δεδομένων, ουσιαστικά ισοδυναμεί με την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών (πληροφορικής και επικοινωνιών και υπολογιστών) για τη σημαντική βελτίωση των δεικτών επιχειρηματικών επιδόσεων,

όπως η παραγωγικότητα της εργασίας και η εξυπηρέτηση των πελατών, τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών ή την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Αναμένεται ότι οι εταιρείες που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στον ψηφιακό κόσμο αναμφίβολα θα πέσουν θύματα του «ψηφιακού δαρβινισμού», όπου οι υφιστάμενοι θα εξαφανιστούν και μόνο οι πιο προσαρμόσιμες επιχειρήσεις, που ανταποκρίνονται στις τεχνολογικές τάσεις, θα επιβιώσουν για να παραμείνουν στο ανταγωνιστικό τοπίο (Schwartz, 2001). Ωστόσο, η ιστορία των τεχνολογικών προόδων των εταιρειών μαστίζεται από αποτυχημένες προσπάθειες που εστιάζουν αποκλειστικά στις τεχνολογίες, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ευρύτεροι τομείς στρατηγικών αποφάσεων (Ismail, Khater & Zaki, 2017).

1.3 Τα δομικά στοιχεία/μορφές του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί σε παγκόσμιες διαρθρωτικές αλλαγές τόσο στο κομμάτι της παραγωγής όσο και σε αυτό της εργασίας. Δημιουργούνται νέα επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς επίσης και νέες συνθήκες απασχόλησης (Τσάμπρα, 2020), επηρεάζοντας επιχειρήσεις και πελάτες.

Οι μορφές που λαμβάνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να είναι τρεις. Η πρώτη αναφέρεται στο μετασχηματισμό της πελατειακής εμπειρίας, η δεύτερη στο μετασχηματισμό των διαδικασιών της επιχείρησης και τέλος, η τρίτη μορφή αναφέρεται στο μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων. Σε μία επιχείρηση μπορεί να εφαρμοστεί η κάθε μία μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού χωριστά ή ακόμα και οι τρεις μορφές μαζί (Bounfour, 2016).

Αναλύοντας την πρώτη μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να κάνουν μία έρευνα και να διαπιστώσουν σε τι κατηγορία πελατών απευθύνονται και ποιο κομμάτι της αγοράς επιθυμούν να ενσωματώσουν. Μία επιχείρηση μπορεί να αλλάξει την πελατειακή εμπειρία μέσω διαφόρων τρόπων, όπως λόγου χάρη μέσω της χρήσης κάποιων εφαρμογών ή της ψηφιακής προώθησης των εμπορικών σημάτων ή της χρήσης της τεχνολογίας όσον αφορά τον τομέα των πωλήσεων, ούτως ώστε να δημιουργηθεί μία πιο άμεση σχέση με τον πελάτη (Wade, 2015). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τη βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, καθώς επίσης και η χρήση των

κατάλληλων τεχνολογιών για τη βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα σε πολίτες και καταναλωτές (Heinze, Griffiths & Fenton, 2018).

Όσον αφορά τη δεύτερη μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού των διαδικασιών της επιχείρησης, είναι εξίσου σημαντική μορφή, όπως και η προηγούμενη. Κάποιες επιχειρήσεις υιοθετούν αυτοματοποιημένα συστήματα για να είναι ικανές να προσαρμοστούν σε ένα πιο οργανωμένο περιβάλλον. Απαραίτητη στην ψηφιοποιημένη εποχή είναι η εφαρμογή διάφορων τεχνολογιών, όπως αυτές της τηλεδιάσκεψης μέσω e-mail και βίντεο στην περίπτωση που κάποιος πελάτης δεν είναι σε θέση για μία διαζώσης συνάντηση λόγω απόστασης ή έλλειψης χρόνου (Wade, 2015). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η χρήση κατάλληλων ψηφιακών εφαρμογών μέσω των οποίων παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις και ανάγκες των καταναλωτών ανά περιοχές. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να λαμβάνουν συγκεκριμένες στρατηγικές (Wade, 2015). Ακόμα, μέσα από τα εργαλεία της ψηφιακής καινοτομίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκρίνουν τις προσωπικές πωλήσεις διαφορετικών τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε διαφορετικές περιοχές. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη την ποσότητα και το είδος των προϊόντων ανά περιοχή, μπορούν εύκολα να καθορίσουν τη στρατηγική που αφορά στον τομέα της παραγωγής (Wade, 2015).

Τέλος, η τρίτη μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού που αναφέρεται στο μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων, αφορά στην εύρεση μίας νέας μεθόδου διαμέσου της οποίας είναι δυνατή η ανταλλαγή πληροφοριών από τη μία πλευρά και μπορεί να πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Wade, 2015).

1.4 Παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχημένη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού

Για να μπορέσει να γίνει μία επιτυχημένη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε μία επιχείρηση, καθοριστικό ρόλο παίζει η ηγεσία και το όραμα που αυτή έχει ώστε να μεταβάλλει τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και τις παραδοσιακές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες

και καινοτόμες ιδέες (Cochoy & Peterson, 2017). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2018), ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός έργου ή σκοπού. Αναφορικά με το όραμα μίας επιχείρησης, πρέπει να απαντάται το εξής ερώτημα: «πώς θέλουμε να είμαστε ιδανικά ως ομάδα ή επιχείρηση;». Επί της ουσίας, η σύλληψη ενός οράματος από τον ηγέτη, η υιοθέτηση του από τους συνεργάτες, καθώς επίσης και οι επιμέρους στρατηγικές και πολιτικές συνιστούν τον πυρήνα της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2018). Το όραμα, πέρα από το γεγονός ότι εμπνέει την ομάδα, αποσαφηνίζει και οργανώνει την ομάδα (Μπουραντάς, 2018).

Εν συνεχεία, καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε μία επιχείρηση παίζει η κατάλληλη στελέχωση του προσωπικού. Μία επιχείρηση θα πρέπει να απασχολεί εργαζομένους, οι οποίοι θα είναι καταρτισμένοι ή θα εκπαιδεύονται, ώστε να είναι σε θέση να ενσωματώσουν νέες τεχνολογικές καινοτομίες και έτσι να ολοκληρωθούν επιτυχώς όλες οι απαραίτητες αλλαγές (Πιτσακτσή). Το εργατικό δυναμικό επίσης, είναι απαραίτητο να μοιράζεται τον ίδιο ενθουσιασμό με την ηγεσία της εταιρείας και να συμμετέχει ενεργά σε όλες τις διαδικασίες. Απασχολώντας το κατάλληλο προσωπικό μειώνεται ο κίνδυνος για λάθη, καθώς και ο χρόνος και το κόστος.

Όπως αναφέρει η Barfield (2021), για να είναι επιτυχημένος ένας ψηφιακός μετασχηματισμός θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια. Λίγες επιχειρήσεις διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους για να τον εφαρμόσουν βραχυπρόθεσμα και ως εκ τούτου, οι περισσότερες επιλέγουν μακροπρόθεσμες πρωτοβουλίες. Για να τηρηθεί η συνέπεια, θα πρέπει οι αλλαγές να είναι πολύ καλά σχεδιασμένες. Πέρα από τη συνέπεια, τονίζεται και η διαφάνεια που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η Barfield (2021) ακόμα, τονίζει ότι χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα προκειμένου να διασφαλιστεί η ταυτόχρονη λειτουργία ορισμένων παλιών στοιχείων του συστήματος με νέα, καθώς είναι δύσκολο να γίνει άμεσα η μετάβαση από το ένα σύστημα στο καινούργιο και πιο πολύπλοκο.

1.5 Οφέλη και προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού

Τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις ύστερα από την ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολλά. Αρχικά, βελτιώνεται η πελατειακή εμπειρία και ικανοποίηση. Μέσω των εφαρμογών και διάφορων διαδικτυακών καναλιών, δημιουργείται άμεση επαφή μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη (Vogelsang, 2010). Αν ο πελάτης δε μείνει ικανοποιημένος, τότε θα στραφεί σε ανταγωνιστές. Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες μπορεί να δημιουργήσει έναν μεγάλο όγκο δεδομένων μέσω των οποίων μπορεί να αξιολογείται η εμπειρία των πελατών (Παπαδοπούλου, 2013).

Επιπροσθέτως, μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού παρατηρείται αύξηση κοινού και προσέλκυση νέων πελατών. Δημιουργούνται νέες υπηρεσίες και προϊόντα, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνονται οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ακόμα, διευρύνονται οι συνεργασίες των επιχειρήσεων και γενικά αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (I-Scoop, 2018).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι σημαντικός μόνο για τις επιχειρήσεις, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Για να παραμείνει ικανοποιημένο το προσωπικό μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, επιθυμεί ευελιξία στο εργασιακό του περιβάλλον. Όταν αυτό είναι εφικτό και εφαρμόσιμο, τότε αυξάνεται και η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων (Παπαδοπούλου, 2013).

Ωστόσο, παρουσιάζονται κάποιες προκλήσεις κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ενδέχεται να μην είναι έτοιμο να υποστηρίξει τις επερχόμενες αλλαγές, να μην είναι κατάλληλα καταρτισμένο ή να μην επιθυμεί να εκπαιδευτεί. Είναι καθοριστικό για μία επιχείρηση να μπορούν τόσο τα στελέχη όσο και το προσωπικό να ενστερνίζονται τις ίδιες ιδέες και όραμα και αυτό να φαίνεται και στην πράξη. Όταν οι εργαζόμενοι διατηρούν μία συντηρητική αντί για μία προοδευτική στάση, αυτό τους αποτρέπει από την ανάπτυξη και την προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες. Τα παραπάνω σχετίζονται και με την έλλειψη κουλτούρας και την αντίσταση στην αλλαγή (Deloitte, 2013).

Μία εξίσου σημαντική πρόκληση αφορά στην έλλειψη του κατάλληλου προϋπολογισμού (Bounfour, 2016). Πολλές επιχειρήσεις δε διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους για να προχωρήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και όπως είναι αναμενόμενο, μία τέτοια επένδυση είναι αρκετά μεγάλη και δαπανηρή.

Κεφάλαιο 2

Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο κλάδος της Διοίκησης Προσωπικού, έχει αναπτυχθεί στις μέρες μας ως πεδίο επιστημονικής έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπου μελετάται το σύνολο των εργαζομένων ενός οργανισμού ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύσει.

Ο όρος δημιουργείται για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1960, όταν η αξία των εργασιακών σχέσεων άρχισε να συγκεντρώνει την προσοχή, ενώ παράλληλα άρχισαν να διαμορφώνονται έννοιες όπως κίνητρα, οργανωτική συμπεριφορά και αξιολογήσεις επιλογής.

Τη δεκαετία 2000, η αύξηση της χρήσης του Διαδικτύου σήμαινε τη μετάβαση σε μια νέα κοινωνική βάση, φέρνοντας μεγάλες αλλαγές, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ χάθηκαν θέσεις εργασίας σε παραδοσιακές περιοχές, όπως καταστήματα. Ωστόσο η δυνατότητα εργασίας των εργαζομένων από το σπίτι άρχισε να παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις. Τώρα οι οργανισμοί πρέπει να σκεφτούν στρατηγικά για τα θέματα που εγείρουν αυτές οι εξελίξεις. Ο ρόλος των διαχειριστών ΑΔ αλλάζει δραματικά και οι απαιτήσεις αυξάνουν. Η τεχνολογία πληροφοριών που κάνει πλέον την εμφάνιση της απαραίτητη και βρίσκεται σήμερα στη κεντρική λειτουργία της ΔΑΔ, διασφαλίζοντας ότι υπάρχει μεγαλύτερη ποσότητα πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων, βοηθά τους αρμόδιους να αποφορτιστούν από διάφορες ρουτίνες εργασίας, δίνοντάς τους περισσότερο χρόνο για την επίλυση σύνθετων εργασιών.

Σήμερα, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, διότι διαχειρίζεται τους εργαζομένους, διασφαλίζοντας ότι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται οι κατάλληλοι άνθρωποι. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προωθεί την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευση και το θετικό εργασιακό περιβάλλον. Χειρίζεται τις σχέσεις με τους εργαζομένους, τις πειθαρχικές ενέργειες και τη συμμόρφωση.

Επιπλέον, ευθυγραμμίζει τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους και συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό, επιτρέποντας στον οργανισμό να προσαρμόζεται και να ευημερεί. Συνολικά, το Ανθρώπινο

Δυναμικό διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη μεγιστοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων και στην προώθηση της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Σύμφωνα με τη μακροοικονομική θεωρία, οι παραγωγικοί συντελεστές είναι τέσσερις: το έδαφος, η εργασία, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο, το κεφάλαιο, το οποίο διακρίνεται από το πάγιο κεφάλαιο (μηχανήματα, εξοπλισμός) και το χρηματικό κεφάλαιο και τέλος, η επιχειρηματικότητα, εννοώντας τη διανοητική προσπάθεια που καταβάλλουμε για να οργανώσουμε και να συντονίσουμε τους παραπάνω παραγωγικούς συντελεστές. Χωρίς αμφιβολία, ο παραγωγικός συντελεστής της εργασίας, δηλαδή το εργατικό δυναμικό, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παραγωγικούς συντελεστές, καθώς χωρίς τους ανθρώπινους πόρους και ό,τι συνεπάγεται αυτό δε μπορεί να επέλθει κάποιο αποτέλεσμα. Όταν διαθέτεις τα κατάλληλα πρόσωπα στις κατάλληλες θέσεις σίγουρα μπορείς να αποκτήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Στην πλειοψηφία της βιβλιογραφίας, ο όρος του **ανθρώπινου δυναμικού**, χρησιμοποιείται για να περιγράψει τόσο το σύνολο των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση όσο και το τμήμα που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των πόρων, οι οποίοι σχετίζονται με τους υπαλλήλους.

Αρχικά θα πρέπει να ορίζουμε τι εννοούμε με τον όρο άνθρωποι πόροι. Ο όρος αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων που τους ακολουθούν στην εργασία τους και περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ιδέες και τις ενέργειες, την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την ειδίκευση τους. Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση, είναι πολύ σημαντική και μπορεί να διαδραματιστεί με διάφορες μορφές. Τα άτομα χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους, τα προσόντα τους, τον ενθουσιασμό τους, διαμορφώνοντας και επηρεάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης ως προς την παραγωγικότητα, την φήμη, την επιβίωση, το επίπεδο εξυπηρέτησης. Η οικονομική αξία των ανθρώπινων πόρων, ονομάζεται ανθρώπινο κεφάλαιο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει ονομασία πολλές φορές στη διάρκεια της ιστορίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management – HRM ή διαφορετικά Human Capital Management System), είναι ένας σύγχρονος όρος που περιγράφεται ως μια λειτουργία διαχείρισης σε οργανισμούς με ένα αλληλένδετο σύνολο δραστηριοτήτων, βασισμένες στην ψυχολογία και σε

τεχνικές, εστιάζοντας σε πρακτικές και πολιτικές, που έχουν σχεδιαστεί και στοχεύουν στη συστηματική βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων κατά τρόπο ανάλογο με τους στρατηγικούς στόχους της ανώτερης διοίκησής τους. Με άλλα λόγια, ορίζεται ως μια διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός διασφαλίζει ότι έχει τον σωστό αριθμό ανθρώπων με σχετική επαγγελματική γνώση, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή, ικανό να ολοκληρώσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει γενικούς στόχους. Είναι δηλαδή μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τη διασφάλιση της κουλτούρας στο εργασιακό περιβάλλον (Dessler, 2015). Παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν την καλύτερη χρήση των δυνατοτήτων τους, προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και των ίδιων, βελτιώνοντας την ποιότητα της εργασιακής ζωής, για να επιτύχουν ικανοποίηση μέσω της δουλειάς τους.

Σύμφωνα με τη Maurice Cuming (1986), σκοπός της Διοίκησης Προσωπικού είναι να αποκτήσει τους καλύτερους δυνατούς εργαζόμενους και στη συνέχεια να προσπαθήσει να τους κρατήσει και να συμβάλλει στην ανάπτυξή τους.

Ένας άλλος ορισμός αναπτύχθηκε από τους Schermerhorn et al. (2018), σύμφωνα με τον οποίο η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων και εν συνεχεία στην εξέλιξή τους. Ο εργαζόμενος συνδέεται στενά τόσο με την εργασία του όσο και με την ίδια την επιχείρηση.

Κατά τους Mondy et al. (2018), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται «στη χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Σύμφωνα με τους Kinicki et al. (2015), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται από τα ανώτατα στελέχη και αναφέρονται στον προγραμματισμό, τη στελέχωση και τη διαχείριση του προσωπικού.

Τέλος, σύμφωνα με τους Robbins et al. (2017) εκφράζεται η άποψη ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά στη στελέχωση, εκπαίδευση και παρακίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί και να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους.

2.2 Ο ρόλος και η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

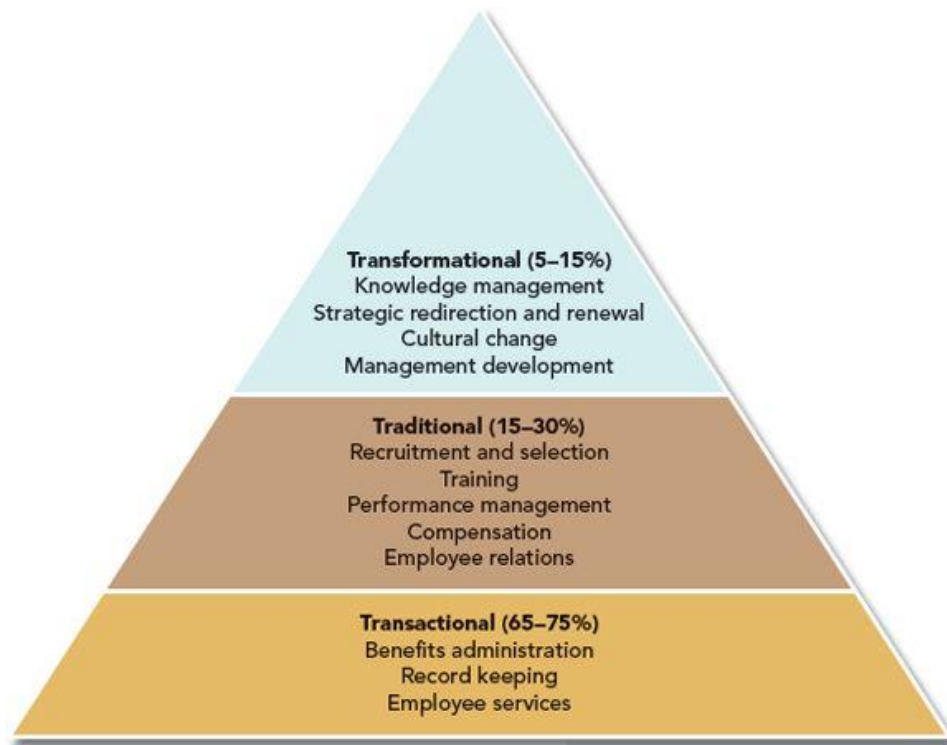
Είναι γεγονός ότι για να ευδοκιμήσουν στο ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν συνεχώς και να είναι ένα βήμα μπροστά όσον αφορά τις επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο πολύτιμα κεφάλαια μιας επιχείρησης, καθώς παίζει ζωτικό ρόλο στην οργανωτική ανάπτυξη και την πρόοδο της επιχείρησης για μια σειρά από λόγους. Μέσα στις τελευταίες δεκαετίες, η ιδέα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών μπορεί να προκληθεί από τη συσσώρευση ανθρώπινων πόρων υψηλής ποιότητας, έχει αποδειχθεί στη επιστημονική βιβλιογραφία.

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους που την στελεχώνουν και διατηρεί μαζί τους μια αλληλεξαρτώμενη σχέση. Η ΔΑΔ είναι ένα κομμάτι της επιχείρησης άμεσα συνδεδεμένο με τον ανθρώπινο παράγοντα και η μεγαλύτερη επιτυχία και στόχος της ΔΑΔ είναι να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Ο ρόλος λειτουργίας της ΔΑΔ γενικότερα όμως, είναι να παρέχει καθοδήγηση, υποστήριξη και τις απαραίτητες υπηρεσίες σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους, καθώς και να σχεδιάζει λύσεις για τις μελλοντικές ανάγκες προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις εσωτερικές δραστηριότητες όσο και τους παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον. Διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν. Καλύπτει την ομαλή απασχόληση, την κατάρτιση και την ευημερία των εργαζομένων, παρέχοντας τις εξειδικευμένες γνώσεις, τις τεχνικές και τις τεχνολογίες, για την επιμόρφωση των εργαζομένων, για την αποφυγή λαθών, τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας, καθώς και την αύξηση των κερδών και διατηρεί τις ισορροπίες στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού (Dessler, 2015).

Ο ρόλος της ΔΑΔ ωστόσο, εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Πλέον αντιμετωπίζει προκλήσεις που επηρεάζουν το έργο της, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση, τα τεχνολογικά επιτεύγματα και οι νέες τάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Πρέπει να είναι έτοιμη ώστε να διαχειριστεί τις αλλαγές, να διασφαλίσει τα talέντα και να χειριστεί τους νέου τύπου εργαζόμενους (mobile workers) (Dessler, 2015).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, καθώς η ΔΑΔ εξελίσσεται, οι λειτουργίες της μετασχηματίζονται και ο σημαντικότερος ρόλος της είναι αυτός του στρατηγικού εταίρου. Οι Πατσίκας και Ασπρίδης, γράφουν ότι, είναι μείζονος σημασίας οι στρατηγικές της ΔΑΔ να επιδιώκουν να παραλληλίζονται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές, διότι έτσι ενισχύεται η ολική επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού (Πατσίκας & Ασπρίδης, 2009). Ο Ulrich(1997) στο βιβλίο του, τονίζει ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς βρίσκεται υπό εξέλιξη και θεωρεί ότι πρέπει να επικεντρωθούμε στην προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού και όχι μόνο στο ρόλο του τμήματος. (David Ulrich, 1997)

Σε γενικές γραμμές, μία επιχείρηση επιδιώκει να φέρνει στο δυναμικό της ανθρώπους ικανούς και εκπαιδευμένους που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και μακροπρόθεσμα στην εκπλήρωση του οράματος της εταιρείας. Τα ικανά στελέχη μπορούν να συμβάλλουν μεταξύ άλλων στη γενικότερη εξέλιξη της επιχείρησης και στη μεγιστοποίηση των κερδών. Επιπλέον, η σωστή στελέχωση του προσωπικού οδηγεί στη μείωση του χρόνου και του κόστους παραγωγής, καθώς όταν απασχολούνται οι σωστοί εργαζόμενοι στις σωστές θέσεις, είναι περιττή η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού. Ακόμα, όταν μία επιχείρηση απαρτίζεται από το κατάλληλο προσωπικό τότε είναι περισσότερο πιθανό οι εργαζόμενοι αυτοί να είναι διατεθειμένοι να προσαρμοστούν σε οποιεσδήποτε αλλαγές τους ζητηθούν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας τεχνολογικής εποχής. Τα ανώτατα και ηγετικά στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν σαν οδηγός ή πρότυπο για τους υπόλοιπους εργαζομένους και μπορούν να τους εμπνεύσουν στην επαγγελματική τους πορεία όσον αφορά την εταιρεία (Μπουλουγούρη, 2023).



Πηγή: (Dessler, 2015)

2.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάγκη της επιχείρησης να παραμείνει ανταγωνιστική σημαίνει ότι πρέπει να είναι ικανή να αναπτύξει στρατηγικές σε όλους τους τομείς, προκειμένου να έχει αποτελεσματική χρήση των πόρων της.

Για να κατανοήσουμε όμως καλύτερα την λειτουργία της στρατηγικής θα πρέπει πρώτα να αναλύσουμε τον όρο της στρατηγικής. Ως στρατηγική, ορίζεται η επιλογή αποφάσεων με συγκεκριμένη κατεύθυνση που μια επιχείρηση υιοθετεί προκειμένου, σταθμίζοντας όλους τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και μέσω της διάταξης των πόρων της, σε βάθος χρόνου να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών (Dessler, 2015). Ως στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων νοείται «το πρότυπο της σχεδιασμένης ανάπτυξης και κατανομής των ανθρώπινων πόρων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης» (Πατσίκας & Ασπρίδης, 2009).

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για τη διατήρηση και ανάπτυξη ποιοτικού προσωπικού, το οποίο θα είναι ικανό και εξειδικευμένο να διαχειρίζεται την εργασία του, αλλά και τις αλλαγές της. Είναι πιθανότερο όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύτιμοι να θέλουν να παραμείνουν σε αυτόν.

Σύμφωνα με τους Armstrong (2006, 2010), Barron(2001), Purcell et al. (2003) και Dessler (2015) τα βασικά χαρακτηριστικά του στρατηγικού HRM είναι τα ακόλουθα:

- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αξιοποιώντας τα δυνατά και θετικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και διορθώνοντας τις αδυναμίες και τα ελαττώματα.
- Το στρατηγικό HR εστιάζει στην επιλογή και στελέχωση του σωστού εργατικού δυναμικού, που είναι κατάλληλα καταρτισμένο να ανταποκριθεί σε όλες τις περιστάσεις, αυξάνοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Το στρατηγικό HR, όπως μαρτυρά και ο ορισμός του δε μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από τους ανταγωνιστές, πολλώ δε μάλλον να αντιγραφεί.
- Ο κυριότερος στόχος της κάθε εταιρείας είναι μέσω της πρόσληψης των καταλληλότερων για την εκάστοτε θέση είναι να προσθέσει αξία στα αγαθά και υπηρεσίες που παρέχει.
- Η όποια στρατηγική χρησιμοποιείται από κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι συμβατή με τις αναδυόμενες ανάγκες.
- Άμεση σύνδεση της εταιρικής στρατηγικής με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
- Το στρατηγικό HR σχετίζεται με τις διάφορες καινοτόμες ιδέες.
- Καθοριστικό κομμάτι του στρατηγικού HR αφορά στη δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας που θα στοχεύει στην εργασιακή αλληλεγγύη και συνεργασία.
- Αποφυγή διακρίσεων και ίσες ευκαιρίες.
- Αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο.
- Καθοδήγηση για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού.

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα, αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους στη συμβολή της υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης. Δεδομένου ότι υπάρχει μια οικονομία που βασίζεται στις υπηρεσίες, καθίσταται σημαντικό για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους παρακινημένους και παραγωγικούς. Η ΔΑΔ λοιπόν, θεωρείται «στρατηγικός εταίρος» της επιχείρησης. Δημιουργεί την σύνδεση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, συμβάλλει στους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και χαρακτηρίζεται, ως ο κύριος παράγοντας που διαφοροποιεί επιτυχημένους και μη οργανισμούς, ως μοχλός αύξησης των κερδών ενός οργανισμού, ίσως και πιο σημαντικός από την τεχνολογία ή τη χρηματοδότηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για αυτό και είναι κύριο μέλημα της συνολικής στρατηγικής διαχείρισης.

Η εστίαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οδήγησε τους οργανισμούς να ανταγωνίζονται στον πόλεμο της εύρεσης και της διεκδίκησης των ταλέντων και να υιοθετούν μια στρατηγική διαχείριση ανθρώπων, αφηφώντας τους πόρους. Η προοπτική αυτή έχει τονίσει τον ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα άυλο, πολύτιμο, σπάνιο και μη υποκατάστατο πλεονέκτημα του οργανισμού.

Η ΔΑΔ ανταποκρίνεται σε τρεις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις σύμφωνα με τον Dessler Gary:

1. Επιχειρηματική στρατηγική Προσπάθεια δημιουργίας νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή υπηρεσιών όπου στόχος είναι η καινοτομία και απαιτείται ο έλεγχος της αβεβαιότητας στην αγορά και το οικονομικό περιβάλλον.
2. Ανταγωνιστική στρατηγική.
3. Λειτουργική στρατηγική.

2.4 Οι κυριότερες λειτουργίες

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ περιλαμβάνονται σε τρεις βασικές δραστηριότητες, σύμφωνα με τους David A. DeCenzo και Stephen Robbins, με πρώτη την στελέχωση σε όλο το φάσμα της δημιουργίας, όπως την προετοιμασία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, δεύτερη την ενθάρρυνσή τους καθώς και στα κίνητρα που τους δίνονται και τρίτη, τον έλεγχο και την διατήρηση των εργαζομένων.

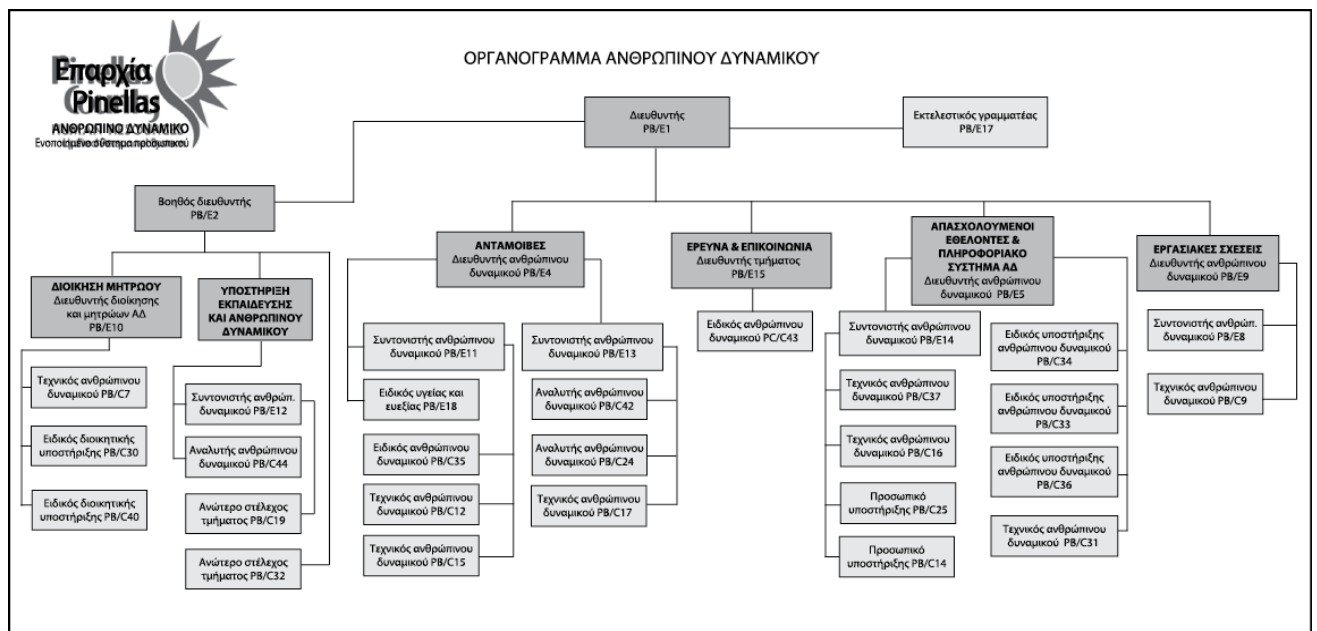
Πιο αναλυτικά, για τους περισσότερους οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι αποφάσεις που αφορούν τη ΔΑΔ λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και οι σημαντικότερες θέτονται παρακάτω:

- i. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας, πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων, παρακολούθηση της κινητικότητας του προσωπικού, γνώση της συλλογικής σύμβασης, δεοντολογία.
- ii. Προσέλκυση και πρόσληψη ταλέντων: διεξαγωγή συνεντεύξεων, συμβουλευτική, πρόσληψη εξειδικευμένων και αφοσιωμένων ανθρώπων για τον οργανισμό στην κατάλληλη θέση, την περιγραφή καθηκόντων και την εξοικείωση στο χώρο εργασίας.
- iii. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων: καθορισμός στόχων, σχεδιασμός και συντονισμός, αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- iv. Αξιολόγηση απόδοσης και επιβράβευση, προαγωγές και μεταθέσεις, ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης.
- v. Διαχείριση της πολιτικής μισθοδοσίας.
- vi. Διασφάλιση ασφαλούς και ηθικού περιβάλλοντος εργασίας.
- vii. Διαχείριση εργασιακών σχέσεων: κύρια επαφή για επικοινωνία και διαχείριση παραπόνων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας, χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων, επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζομένων.
- viii. Εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τους κανονισμούς που απορρέουν από συλλογικές διαπραγματεύσεις και κυβερνητικούς νόμους (Dessler, 2015 σ. 31-47).

Απασχόληση και πρόσληψη	Συνεντεύξεις, προσλήψεις, δοκιμασίες, προσωρινή απασχόληση, συντονισμός
Κατάρτιση και εξέλιξη	Προσανατολισμός, κατάρτιση για την απόκτηση διαχειριστικών δεξιοτήτων, ενίσχυση της παραγωγικότητας
Αμοιβή	Διαχείριση μισθών και αποδοχών, περιγραφές της απασχόλησης, αμοιβές βάση κινήτρων, αξιολόγηση της εργασίας
Πρόσθετες παροχές	Ασφάλιση, διαχείριση αδειών, προγράμματα συνταξιοδότησης, συμμετοχή στα κέρδη, προγράμματα αγοράς μετοχών
Υπηρεσίες προς υπαλλήλους	Προγράμματα αρωγής προς τους υπαλλήλους, υπηρεσίες επανεγκατάστασης, υπηρεσίες επανατοποθέτησης Σχέσεις υπαλλήλων και τοπικής κοινωνίας Έρευνες όσο αφορά τις στάσεις των υπαλλήλων, εργασιακές σχέσεις, ειδικές εκδόσεις, συμμόρφωση προς το εργατικό δίκαιο, πειθαρχία
Μητρώα προσωπικού	Πληροφοριακά συστήματα, μητρώα
Υγεία και ασφάλεια	Επιθεώρηση ασφάλειας έλεγχος χορήγησης φαρμάκων, υγεία, ευεξία
Στρατηγικός σχεδιασμός	Διεθνείς ανθρώπινοι πόροι, προβλέψεις, σχεδιασμός, συγχωνεύσεις και εξαγορές

Πηγή : SHRM-BNA Survey, τεύχος 66 “Policy and Practice forum: Human resource Activities, budgets and staffs 2000-2001” (Πατσίκας & Ασπρίδης, 2009 σ.31).

Λόγω των πολλών τομέων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι τυπικό για τους επαγγελματίες στον τομέα αυτό να διαθέτουν ειδική εμπειρογνωμοσύνη σε έναν ή περισσότερους τομείς. Όπως υποστηρίζουν ο Bell κ.α.(2006), η εμπειρογνωμοσύνη των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού στους λειτουργικούς τομείς του τμήματος, καθορίζει την αξιοπιστία και τον σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που απαιτείται για να είναι σε θέση να προσφέρουν καινοτόμες πρακτικές HR που προσθέτουν αξία.



Πηγή: www.co.pinellas.fl.us (Dessler, 2015, σ.33)

2.5 Οι στόχοι του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού

Οι βασικοί στόχοι του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού κατά την Οικονομίδου (2010), αναφέρονται στην βελτίωση της παραγωγικότητας, στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τους πελάτες, στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την παροχή κινήτρων, στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και το εργατικό δίκαιο, στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, στην ευελιξία του προσωπικού. Εν συνεχεία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των υπαλλήλων και τη δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος και στην εφαρμογή και τήρηση των κανόνων που διέπουν την επιχείρηση (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001).

Συνεχίζοντας η Οικονομίδου (2010) επισημαίνει ότι για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, το τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό, τη λεγόμενη επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας, τους όρους πρόσληψης και μισθοδοσίας των εργαζομένων, την επιβράβευση και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, τις αρμοδιότητές του, την ενημέρωση και παρακολούθηση του αρχείου από το προσωπικό, καθώς επίσης και την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

2.6 Ιεράρχηση αναγκών

Μέσα από έρευνες που διεξήγαγε ο Maslow, προσπαθώντας να εξηγήσει τι παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, κατέληξε στην ιεράρχηση πέντε αναγκών: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες σιγουριάς, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και ανάγκες ολοκλήρωσης (Μπουραντάς, 2018).

Προσπαθώντας λοιπόν ο Maslow να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, διατυπώνει την άποψη ότι ο άνθρωπος επιθυμεί διαρκώς να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η προσπάθεια αυτή είναι διηνεκής και συνεχίζεται για όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Ακόμα, έχει τη γνώμη ότι η δύναμη της παρακίνησης των αναγκών έχει αντίστροφη σχέση με τον βαθμό ικανοποίησης αυτών, με την έννοια ότι όσο πιο πολύ ικανοποιείται μία ανάγκη, τόσο λιγότερο παράγεται

παρακίνηση. Τέλος, ο Maslow αναφέρει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται ανάλογα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση (Μπουραντάς, 2018).

Όπως προαναφέρθηκε, οι ιεραρχημένες κατά Maslow ανάγκες είναι πέντε:

1. *Φυσιολογικές ανάγκες*: είναι οι βιολογικές ανάγκες, όπως το νερό, η τροφή, η υγεία, το οξυγόνο. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες που επιδιώκει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος (Μπουραντάς, 2018).
2. *Ανάγκες σιγουριάς*: μετά τις φυσιολογικές ανάγκες ακολουθούν οι ανάγκες σιγουριάς ή ασφάλειας. Αυτό σημαίνει ότι ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να νιώθει ασφάλεια στο ευμετάβλητο περιβάλλον που ζει με την πιθανότητα ανεργίας, οικονομικών προβλημάτων κλπ, γι' αυτό προσπαθεί να ικανοποιήσει και τέτοιου είδους ανάγκες (Μπουραντάς, 2018).
3. *Κοινωνικές ανάγκες*: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, να είναι μέρος μίας ομάδας και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις (Μπουραντάς, 2018).
4. *Ανάγκες αναγνώρισης*: οι ανάγκες αυτές συχνά καταγράφονται και ως εγωιστικές ανάγκες, καθώς αναφέρονται στο κύρος, στη φήμη, στην ανάγκη για επιτυχία, σεβασμό ή άσκηση δύναμης και επιρροής. Η κατηγορία αυτή είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί σε σχέση με τις προηγούμενες (Μπουραντάς, 2018).
5. *Ανάγκες ολοκλήρωσης*: βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας των αναγκών του Maslow. Αναφέρονται στα όνειρα και τους στόχους που επιθυμεί να πραγματοποιήσει ο άνθρωπος. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει ο Maslow «να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει» (Μπουραντάς, 2018).

2.6.1 Η θεωρία του Herzberg

Ο Μπουραντάς (2018) χαρακτηρίζει πιο πρακτική τη θεωρία του Herzberg από τη θεωρία του Maslow. Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι όταν ένας άνθρωπος δεν είναι δυσαρεστημένος δε σημαίνει κιόλας ότι είναι απαραίτητα ευχαριστημένος και το

αντίστροφο. Μάλιστα ο Μπουραντάς (2018) συμφωνεί με την άποψη που εκφράζει ο Herzberg, ότι δηλαδή η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση στη δουλειά επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων.

Η πρώτη κατηγορία αφορά στους παράγοντες διατήρησης, οι οποίοι όταν δεν υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό στον εργασιακό χώρο, προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους και δεν έχουν καμία διάθεση να αποδώσουν. Στην περίπτωση που οι παράγοντες αυτοί υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, αυτό δε σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, αλλά ότι προσπαθούν να διατηρήσουν την απόδοσή τους στο καλύτερο δυνατό επίπεδο. Κάποιοι ενδεικτικοί παράγοντες διατήρησης είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της εταιρείας, η ασφάλεια και η σιγουριά (Μπουραντάς, 2018).

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων αναφέρεται στους παράγοντες – κίνητρα. Στην ομάδα αυτή κατατάσσονται το αίσθημα της αναγνώρισης, το ενδιαφέρον για τη δουλειά, η προαγωγή και η δυνατότητα εξέλιξης ή το αίσθημα ευθύνης και οι πρωτοβουλίες που μας επιτρέπουν να παίρνουμε (Μπουραντάς, 2018).

2.7 Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην παρακίνηση και κινητοποίηση των εργαζομένων. Πρώτα απ' όλα, το αίσθημα επιτυχίας αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν κάποιος πιστεύει στον εαυτόν του και ότι μέσα από προσπάθεια μπορεί να φτάσει σε ένα επιτυχημένο επίπεδο που θεωρεί ο ίδιος υψηλό, όπως και οι συνάδελφοί του, τότε το θεωρεί πρόκληση και παρακινείται να το προσπαθήσει. Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς εργαζόμενους ένα ισχυρό κίνητρο, που δημιουργεί ικανοποίηση σε όσους καταφέρνουν να ανταποκριθούν στην πρόκληση αυτή (Μπουραντάς, 2018).

Η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει ένας εργαζόμενος από τα ανώτατα στελέχη κρίνεται εξίσου σημαντική, καθώς δίνει ώθηση στους υπαλλήλους και τους κινητοποιεί να αποδίδουν περισσότερο και να είναι αποτελεσματικότεροι. Σαφώς η αναγνώριση της επιτυχίας συνδέεται άμεσα με την επιβράβευση (reward), η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην όλη διαδικασία (Μπουραντάς, 2018).

Το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας επηρεάζει με τη σειρά του την παρακίνηση και κινητοποίηση των εργαζομένων, μέσω της μεγαλύτερης ποικιλίας των εργασιών και καθηκόντων, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε εγρήγορση και να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Ο υπάλληλος επίσης νιώθει ικανοποίηση μέσα από την ολοκλήρωση της εργασίας που του έχει ανατεθεί, καθώς του φαίνεται δημιουργική η όλη διαδικασία που ξεκινάει από το μηδέν (Μπουραντάς, 2018).

Η συμμετοχή και το αίσθημα ευθύνης, καθώς επίσης η ανάληψη πρωτοβουλιών και η αυτονομία των υπαλλήλων αποτελούν και αυτοί παράγοντες παρακίνησης. Εξαιρετικά ισχυρό κίνητρο, πέραν των προαναφερθέντων, αποτελεί τέλος, η δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης, αφού το άτομο αισθάνεται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά ότι θα καταφέρει να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές απαιτήσεις και να επιτύχει και αυτό το γεμίζει ικανοποίηση (Μπουραντάς, 2018).

2.8 Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2018), η ενδυνάμωση αποτελεί μία διαδικασία μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων από τα ανώτατα στελέχη που σκοπό έχουν την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους. Η ενδυνάμωση αναφέρεται στο πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι και αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις. Η πρώτη είναι η αίσθηση του νοήματος της εργασίας (sense of meaning) και αναφέρεται στη συναισθηματική σύνδεση που νιώθει ο άνθρωπος με την εργασία, δηλαδή αν βρίσκει ότι του δίνει νόημα στην καθημερινότητά του και αν τη θεωρεί σημαντική. Η δεύτερη διάσταση αποκαλείται αίσθηση ικανότητας (sense of competence) και δηλώνει ότι ο εργαζόμενος νιώθει σιγουριά και πίστη στον εαυτόν του και τις γνώσεις του ότι μπορεί να τα καταφέρει. Η τρίτη διάσταση ονομάζεται αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self – determination) και αναφέρεται στις πρωτοβουλίες που μπορεί να παίρνει ο υπάλληλος, στην αυτονομία και τον έλεγχο που απαιτείται για να εργασθεί με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Η τέταρτη και τελευταία διάσταση είναι η αίσθηση επιρροής (sense of impact) και αφορά στην αντίληψη και την αίσθηση που έχει ένας

εργαζόμενος ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους ή διαδικασίες μέσω της προσωπικής του εργασίας (Μπουραντάς, 2018).

Τα ενδυναμωμένα άτομα σε γενικές γραμμές δε φοβούνται να αναλαμβάνουν δράση και να παίρνουν πρωτοβουλίες και ρίσκα, προτείνουν καινοτόμες ιδέες, χαρακτηρίζονται από υπευθυνότητα και υψηλό αίσθημα καθήκοντος, επιθυμούν τη συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση για ό,τι αφορά στην εργασία και τον τομέα τους, νιώθουν ευχαρίστηση και ικανοποίηση από το επάγγελμα τους, συνεργάζονται άψογα και προσαρμόζονται όταν χρειαστεί, έχουν αυτοπεποίθηση και χαμηλά επίπεδα άγχους (Μπουραντάς, 2018).

Από την ενδυνάμωση των εργαζομένων δημιουργούνται κάποια οφέλη, όπως παραδείγματος χάρη ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, αναβάθμιση των υπηρεσιών, βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, καθώς επίσης και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης (Κέντρου Λαμπιόνα, 2023).

Κεφάλαιο 3

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Ψηφιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού: απειλή ή ευκαιρία;

Η εποχή που ζούμε, χαρακτηρίζεται από αλλαγές και αβεβαιότητα. Ο ψηφιακός κόσμος αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ζούμε, τον τρόπο που λειτουργούμε και τον τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής των επιχειρήσεων. Η άνοδος της οικονομίας της γνώσης έχει θέσει νέες απαιτήσεις στους οργανισμούς και έχει προκαλέσει αλλαγές στους οργανωτικούς στόχους και στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Stone & Deadrick, 2015).

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού και οι επιχειρήσεις καλούνται να επαναπροσδιορίσουν το πώς οργανώνουν, αναπτύσσουν και διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό του 21ου αιώνα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ταχείες αλλαγές. Η ΔΑΔ υφίσταται βαθιά αλλαγή, καθώς μια σειρά καινοτόμων τεχνολογιών έχει εισαχθεί στις λειτουργίες της. Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που επηρεάζουν το μέλλον των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού είναι η μετάβαση από τη μεταποιητική στην οικονομία των υπηρεσιών ή της γνώσης. Αυτή η νέα οικονομία χαρακτηρίζεται από μείωση της μεταποίησης και αύξηση των υπηρεσιών ή της γνώσης ως πυρήνα της οικονομικής βάσης (Stone & Deadrick, 2015).

Αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός θέτει δύο θεμελιώδεις προκλήσεις. Πρώτον, το HR μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματικούς ηγέτες και τους υπαλλήλους να στραφούν σε μια ψηφιακή νοοτροπία, έναν ψηφιακό τρόπο διαχείρισης, οργάνωσης και ηγετικών αλλαγών. Δεύτερον, έχει την ευκαιρία να φέρει ριζικές αλλαγές σε ολόκληρη την εμπειρία των εργαζομένων μετασχηματίζοντας τις διαδικασίες HR, τα συστήματα και τον οργανισμό HR μέσω νέων ψηφιακών πλατφόρμων, εφαρμογών και τρόπων παροχής υπηρεσιών HR.

Η Ρεβέκκα Πιτσικά, Πρόεδρος και CEO της PfB Group γράφει σε άρθρο της: «Τα τελευταία χρόνια έχουμε εισέλθει σε έναν νέο ψηφιακό κόσμο, ο οποίος έχει αλλάξει ριζικά τη ζωή μας, χωρίς φυσικά να αφήσει ανεπηρέαστο και το χώρο του HR.

Αυτές οι αλλαγές, έχουν τεράστιο αντίκτυπο στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους – και κυρίως τη νέα γενιά εργαζομένων – σε όλο τον πλανήτη» (*Η μετάβαση στο ψηφιακό HR και η νέα πραγματικότητα* | *Fortunegreece.com*, 2017).

Η μετάβαση στις πιο προηγμένες μορφές του ψηφιοποιημένου ΑΔ, είναι αναμενόμενο ότι όπως συμβαίνει με οποιοδήποτε έργο ανάπτυξης, δεν επέρχεται πάντα ολοκληρωτικά ομαλά. Συνήθως, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την ανάπτυξη και τη στρατηγική σχεδιασμού, την εφαρμογή και τη λειτουργία και συντήρηση των συστημάτων.

Φαίνεται να υπάρχει μια κοινή φωνή από τους περισσότερους σχολιαστές και συγγραφείς ότι η ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, επιτρέποντας στους επαγγελματίες της ΔΑΔ να συμμετέχουν σε δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, γεγονός που θα οδηγήσει επίσης σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων με τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες ΑΔ, ειδικά καθώς οι νεότερες γενιές εισχωρούν στο εργατικό δυναμικό.

Από την άλλη πλευρά όμως, μαζί με τη γήρανση του εργατικού δυναμικού έρχονται και πολλές νέες προκλήσεις, καθώς οι οργανισμοί, θα στελεχωθούν από μέλη πολλαπλών γενεών και τα μέλη των γενεών διαφέρουν ως προς τις εργασιακές αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί θα πρέπει να τροποποιήσουν τις πρακτικές τους στον τομέα των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξειδικευμένα μέλη όλων αυτών των ομάδων.

Προκειμένου οι εταιρείες να διατηρήσουν το εξειδικευμένο προσωπικό τους, θα πρέπει να κινηθούν σε πιο ευέλικτους τρόπους εργασίας, να επιτρέψουν τη μερική απασχόληση, να παρέχουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και να χρησιμοποιούν συστήματα που προωθούν την αναγνώριση των εργαζομένων, ώστε να τους παρακινήσουν να παραμείνουν στον οργανισμό (Stone και Deadrick, 2015).

Μερικά από τα οφέλη του ψηφιακού ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τους Gueutal και Stone (2005) είναι η εισαγωγή του HRIS και ο εξορθολογισμός των διαδικασιών που προβλέπουν το HR για εστίαση σε πιο στρατηγικές δραστηριότητες. Με την απλοποίηση της εργασιακής ζωής των διαδικασιών των εργαζομένων, είναι πιο εύκολο στη χρήση και οι εργασίες μπορούν να γίνουν με την ευελιξία να εργάζονται από το σπίτι (Walker, 2016).

Αλλά ποιες είναι οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο; Η κοινή αντίληψη είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί σε απώλεια θέσεων εργασίας, αλλά η άνοδος του ψηφιακού μετασχηματισμού αυξάνει στην πραγματικότητα την ανάγκη για ανθρώπινο κεφάλαιο.

3.2 Η επένδυση του HR στην τεχνολογία και η υψηλή απόδοση

Η τεχνολογία της πληροφορίας είτε αλλιώς τα συστήματα πληροφοριών (IS), έχουν διευκολύνει και απλουστέψει τις γενικότερες λειτουργίες των εταιρειών, επηρεάζοντας και τις πρακτικές διαχείρισης ΔΑΔ στους οργανισμούς. Η ταχεία ανάπτυξη του διαδικτύου και της τεχνολογίας των πληροφοριών κατά την τελευταία δεκαετία ενίσχυσε την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εφεξής καλούμενη Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM).

Παρόλο που η έννοια του e-HRM είναι συχνά χρησιμοποιούμενη στις μέρες μας, δεν υπάρχει ακαδημαϊκά συμφωνημένος ορισμός μέχρι σήμερα. Ωστόσο, οι διαθέσιμοι ορισμοί είναι γενικοί και κυρίως τονίζουν τον τρόπο υποστήριξης των λειτουργιών της ΔΑΔ από τη δικτύωση (Stone et al., 2015). Σε περιπτώσεις όπου ένας οργανισμός συνειδητά και με εστιασμένο τρόπο επιλέγει να θέσει σε εφαρμογή τεχνολογία ιστού για σκοπούς HRM, με βάση την ιδέα ότι η διοίκηση και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στην εκτέλεση εργασιών HR, μπορούμε να μιλήσουμε για e-HRM.

Η έννοια του e-HRM αναφέρεται συνήθως ως το σημείο τομής μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογίας (Bondarouk & Ruel, 2009). Με τον όρο τεχνολογία, οι Parry & Tyson (2011), και Ruel et al. (2004) εννοούν «μία φυσική οντότητα ξεχωριστή από τα άτομα, αλλά ενσωματώνει επιχειρησιακές διαδικασίες HRM, όπου η συμπεριφορά των φορέων μπορεί να προσδιοριστεί ή να προσδιορίσει καθιερωμένες διαδικασίες, δημιουργώντας μία σχέση αλληλεξάρτησης». Η τεχνολογία είναι μία ανεξάρτητη μεταβλητή, η οποία μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, ελαχιστοποιεί τον απαιτούμενο χρόνο (Parry & Tyson 2011, Ruel et al. 2004).

Η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία συλλογή hardware και software υλικού υπολογιστών, όπως επίσης και διαθέσιμων πόρων ηλεκτρονικής δικτύωσης που μπορούν να συντονίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες τις

διαδικασίες, πολιτικές και πρακτικές, μέσω της επικοινωνίας και της συλλογής πληροφοριών τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Μπαϊράμης, 2021).

Το e-HR αποσκοπεί στο να καταστήσει τις πληροφορίες διαθέσιμες στους διευθυντές και τους εργαζομένους ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε. Επί του παρόντος, ένα σύστημα e-HR μπορεί να περιλαμβάνει λογισμικό προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP), κέντρα εξυπηρέτησης ανθρώπινου δυναμικού, πύλες διαχειριστών και εργαζομένων και διαδικτυακές εφαρμογές. Έτσι, ένα σύγχρονο σύστημα e-HR επιτρέπει στους εργαζόμενους να ελέγχουν τις προσωπικές τους πληροφορίες ενημερώνοντας τα αρχεία και λαμβάνοντας αποφάσεις και επιτρέπει στους διευθυντές να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα, να διεξάγουν αναλύσεις, να λαμβάνουν αποφάσεις και να επικοινωνούν με άλλους, χωρίς να συμβουλευόμαστε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007).

Σήμερα σχεδόν όλες οι εταιρείες παρέχουν υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού μέσω της τεχνολογίας και εφαρμογών, αλλάζοντας δραματικά την πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι αλλαγές προκύπτουν συχνά από την ανάγκη μείωσης του κόστους, του χρόνου αλλά και για την ανάγκη της βελτίωσης των υπηρεσιών και των αποφάσεων αυξάνοντας ταυτόχρονα την απόδοση και την παραγωγικότητα.

Ο μετασχηματισμός του HR, του δίνει την δυνατότητα να μπορεί να διαδραματίζει πιο στρατηγικό ρόλο στην επιχείρηση. Το HR εξελίσσεται σε ένα επάγγελμα με βάση την τεχνολογία. Το τρέχον HRIS περιλαμβάνει χαρακτηριστικά συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών (TPS), συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS), συστήματα επικοινωνίας και συστήματα με στοιχεία τεχνητής νοημοσύνης (AI). Το HRIS για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνει αυτόνομο λογισμικό για οποιονδήποτε από τους κύριους τομείς χρήσης για συστήματα πληροφοριών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι τομείς περιλαμβάνουν τη διαχείριση αρχείων εργαζομένων, την αποζημίωση και τις παροχές, την πρόσληψη και τη διατήρηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση των επιδόσεων και τον σχεδιασμό προώθησης και διαδοχής (Johnson & Gueutal, 2017).

Η αντικατάσταση ατόμων με λογισμικά θεωρήθηκε ως το κύριο πλεονέκτημα της νέας εποχής. Τα νέα τεχνολογικά δεδομένα χρησιμεύουν στις καθημερινές πρακτικές της ΔΑΔ, όπως σε καθημερινές συναλλαγές και τήρηση αρχείων, για παραδοσιακές δραστηριότητες πρόσληψης, επιλογής, εκπαίδευσης, και διαχείρισης επιδόσεων και τέλος σε μετασχηματιστικές δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στον οργανισμό και

μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής των εργαζομένων (Strohmeier, 2014). Για παράδειγμα, αντί οι υπάλληλοι της ΔΑΔ να διατηρούν εκτεταμένα αρχεία υπαλλήλων, οι τεχνικές εισαγωγής δεδομένων εισάγουν δεδομένα μία φορά σε ένα σύστημα και έπειτα τα αρχεία απλά ενημερώνονται.

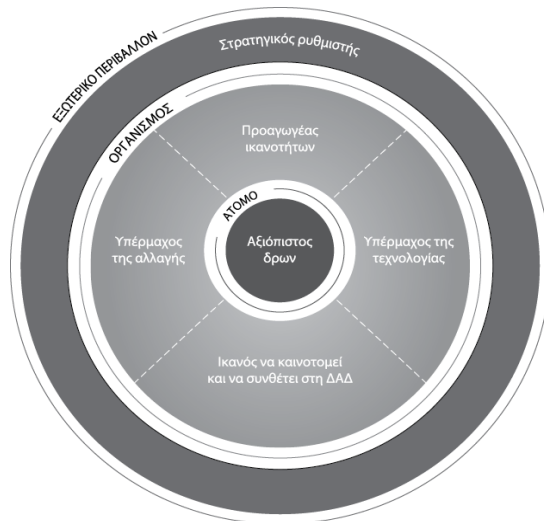
Πιο συγκεκριμένα, όπως καθορίζεται με τη χρήση της τεχνολογίας, μερικά από τα αποτελέσματα της ένταξης της τεχνολογίας στις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι, περισσότερη ακρίβεια και ταχύτητα στη λειτουργία, ολοκληρωμένος σχεδιασμός συστήματος, ακριβής, γρήγορη εκτίμηση και έγκαιρη αντίδραση, επαναλαμβανόμενες εργασίες εκτελούνται από τα συστήματα και τέλος πιο εύκολη παρακολούθηση και αξιολόγηση των νομικών διαδικασιών.

Οι επαγγελματίες του ΑΔ καλούνται επίσης να υποστηρίξουν τη μετατόπιση αυτή, στην ψηφιακή κουλτούρα, τόσο των υπαλλήλων όσο και των διευθυντών, οι οποίοι πρέπει να συμμετάσχουν στην υιοθέτηση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του ψηφιακού κώδικα. Οι πρακτικές αυτές μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά από δυνητικά μειονεκτήματα, όπως την ταλαιπωρία και την ανικανότητα των ανθρώπων σε ατομικό επίπεδο, την αδράνεια και την απώλεια ελέγχου σε οργανωτικό επίπεδο αλλά και την αυξανόμενη ανεργία και τις κοινωνικές ανισότητες σε κοινωνικό επίπεδο. Σύμφωνα με την έκθεση Human Capital Trends της Deloitte για το 2017: «Μιλάμε για ομάδες ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνουν τη διπλή πρόκληση να μεταμορφώσουν τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού από τη μία πλευρά και να μεταμορφώσουν το εργατικό δυναμικό και τον τρόπο που γίνεται η εργασία από την άλλη».(*The digital transformation in HR | Deloitte Insights*, 2017)

Τα δεδομένα που συλλέγονται από το HRIS παρέχουν στη διαχείριση ένα εργαλείο ανάλυσης αποφάσεων και όχι απλώς μια ισχυρή βάση δεδομένων. Ακόμη και οι πιο βασικές εμπορικές εφαρμογές λογισμικού HR είναι σε θέση να παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες σε διάφορους τομείς. Μέσω της σωστής διαχείρισης των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες είναι πλέον σε θέση να εκτελούν υπολογισμούς που έχουν επιπτώσεις στην επιχείρηση και στο σύνολό της. Ένας κατάλογος τέτοιων υπολογισμών περιλαμβάνει, τα έξοδα υγειονομικής περίθαλψης ανά υπάλληλο, τις παροχές πληρωμής ως ποσοστό των λειτουργικών εξόδων, το κόστος ανά μίσθωση, την απόδοση της εκπαίδευσης, τα ποσοστά κύκλου εργασιών, το κόστος και το χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη ορισμένων θέσεων εργασίας, την απόδοση του επενδυμένου ανθρώπινου κεφαλαίου και την ανθρώπινη προστιθέμενη αξία.

Από την άλλη πλευρά, οι σύγχρονοι μάνατζερ ΑΔ, φαίνεται πως πρωτίστως πρέπει να διαθέτουν νέες δεξιότητες που εμπίπτουν στην νέα εποχή της διοίκησης του ΑΔ. Δίνουν πλέον μεγαλύτερη σημασία στο στρατηγικό σχεδιασμό και χρησιμοποιούν καινοτόμες διαδικασίες με την βοήθεια των νέων τεχνολογιών, ώστε να καταφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, χωρίς όμως να χάνουν το μέτρο με τις παραδοσιακές υπηρεσίες της ΔΑΔ. Κυνηγούν τα ταλέντα με τις νέες μεθόδους τεχνολογίας, διοικούν βασιζόμενοι σε στοιχεία και οικοδομούν περιβάλλοντα εργασίας υψηλής απόδοσης (Dessler, 2015 σελ.42-47).

Η εμπειρία των εργαζομένων τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει επίσης δραματικά και τα τμήματα ΑΔ πρέπει να αξιοποιούν όλο ένα και περισσότερο τις νέες τεχνολογίες για την εργασία. Η ευέλικτη εργασία αυξάνεται και οι χρήστες πλέον φαίνεται να είναι πολύ πιο γρήγοροι και πιο ευκίνητοι. Σε πολλούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν από οπουδήποτε στον κόσμο, πραγματοποιώντας συσκέψεις, παρουσιάσεις, μπορούν να μοιράζονται ιδέες ακόμα και να διαχειρίζονται την ίδια στιγμή μαζί έγγραφα.



Πηγή: The RBL Group,2012

Οι εργοδότες σήμερα, περισσότερο από ποτέ, χρειάζονται μια ψηφιακή κουλτούρα για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της επανάστασης καθώς όλες οι λειτουργίες του από την επιλογή υποψηφίων και την πρόσληψη έως την εκπαίδευση και την ανάπτυξη διαδραματίζουν βασικό ρόλο τόσο στην προαγωγή και εκμάθηση της ψηφιακής κουλτούρας όσο και στην ίδια την εφαρμογή των νέων ψηφιακών τεχνικών και την εύρεση νέων κατάλληλων εξειδικευμένων συνεργατών.

Η έκθεση της Deloitte 2021 για τις τάσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου (2021), επισημαίνει ότι, στον απόηχο του COVID-19, το 61% και το 63% των στελεχών παγκοσμίως επικεντρώνονται πλέον στον μετασχηματισμό της εργασίας, διπλασιάζοντας τα προ - πανδημίας επίπεδα. Τα στελέχη εστιάζουν στην αναδιαμόρφωση της εργασίας με τη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω του σχεδιασμού της εργασίας με βάση τα δυνατά σημεία των εργαζομένων.

Εν μέσω της πρωτοφανούς αναστάτωσης του εργατικού δυναμικού από την πανδημία COVID-19, οι οργανισμοί θεσπίζουν ριζικά νέους τρόπους εργασίας και λειτουργίας - και η ηγεσία αναλαμβάνει δράση για να επανασχεδιάσει το μέλλον της εργασίας με τα ζητήματα του ανθρώπινου κεφαλαίου στην κορυφή της ατζέντας της.

Δεδομένης της αυξημένης ανάγκης για ψηφιοποίηση, οι δυνατότητες για το πώς τα ρομπότ, η τεχνητή νοημοσύνη και οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να εξυπηρετήσουν στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον, έχουν αρχίσει να γίνονται όλο και πιο ξεκάθαρες και οι επενδύσεις στην τεχνολογία που βοηθούν τη ΔΑΔ, συνεχίζουν να αυξάνονται.

3.3 Η επιρροή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τους Parry & Strohmeier (2014), ο ψηφιακός μετασχηματισμός ασκεί επιρροή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά στους *ψηφιακούς υπαλλήλους*. Συγκεκριμένα, οι τελευταίες γενιές υπαλλήλων είναι αρκετά εξοικειωμένες με την τεχνολογία και τις αλλαγές που υφίστανται. Η γενιά των ψηφιακών υπαλλήλων είναι αρκετά ετερόκλητη και σύνθετη, η οποία αποτελείται

από ανθρώπους με διαφορετικές περγαμινές, συμπεριφορά, ψηφιακά προσόντα, γρήγορη εκμάθηση και προσδοκίες. Είναι προφανές ότι δημιουργείται μεγάλο χάσμα ανάμεσα στους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους και τους νεότερους τεχνολογικά ενημερωμένους. Με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρήζει άμεσης προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό (Parry & Strohmeier 2014).

Το δεύτερο επίπεδο όπου διαφαίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η *ψηφιακή εργασία*, που διακρίνεται σε δύο πεδία. Το πρώτο αφορά στο περιεχόμενο της εργασίας, ενώ το δεύτερο στην οργάνωση της εργασίας. Αναφορικά με το πρώτο πεδίο διάκρισης, η χειρονακτική εργασία έχει αντικατασταθεί από την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Έτσι, κάποιες ειδικότητες έχουν αρχίσει να εκλείπουν, λόγω των απαιτήσεων της εποχής και να αναζητούνται εργαζόμενοι με ψηφιακά προσόντα και ψηφιακή παιδεία. Προκειμένου λοιπόν το HRM να επιτρέψει στους υπαλλήλους να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της εποχής, θα πρέπει το ευμετάβλητο περιεχόμενο της εργασίας να εναρμονίζεται με τα διαθέσιμα προσόντα (Μπαϊράμης, 2021). Όσον αφορά το δεύτερο πεδίο, αυτό της οργάνωσης της εργασίας, επηρεάζεται και αυτή από την ψηφιοποίηση, χρησιμοποιώντας εικονικούς χώρους και εικονικούς οργανισμούς. Βασικός στόχος του HRM είναι να υποστηρίξει τους υπαλλήλους που χρησιμοποιούν τεχνολογικά μέσα στην εργασία τους και να την οργανώνει χωρίς τοπικούς ή χρονικούς περιορισμούς (Parry & Strohmeier 2014).

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο ονομάζεται *ψηφιακή διαχείριση υπαλλήλων*. Εδώ γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό και εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, υποστηρίζοντας όχι μόνο διοικητικές λειτουργίες, δηλαδή πληρωμές ή τήρηση αρχείων, αλλά και διαχειριστικές, όπως είναι η αποζημίωση. Η ψηφιοποίηση επηρέασε – όπως προαναφέρθηκε – και τις δεξιότητες των υπαλλήλων. Όμως, η ψηφιοποίηση πολλές φορές παρακωλύεται από τους χρήστες που δυσκολεύονται να την αποδεχτούν ή να μάθουν να τη χρησιμοποιούν ή ακόμα και από απειλές περί απορρήτου των προσωπικών δεδομένων (Parry & Strohmeier 2014).

Ο Strohmeier (2020) συσχετίζει ακόμα τον βαθμό του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων με το βαθμό που ο ίδιος επηρεάζει το HRM. Ο πρώτος τύπος επιχειρήσεων αναφέρεται στην απουσία αξιοποίησης ψηφιακών τεχνολογιών, ο δεύτερος τύπος αναφέρεται στην αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών για υποστήριξη βασικών λειτουργιών, με βασικό στόχο τη μείωση του κόστους και την

βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας, ο τρίτος τύπος επιχειρήσεων αφορά στην αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών σε στρατηγική ευθυγράμμιση με τους επιχειρησιακούς στόχους και ο τέταρτος τύπος αναφέρεται στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, στοχεύοντας σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και νέες στρατηγικές.

3.4 Οι στόχοι της ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τους Ruel et al. (2004), το e-HRM εφαρμόζει πρακτικές, στρατηγικές και πολιτικές σε επιχειρήσεις μέσω μίας συνειδητής και καθοδηγούμενης υποστήριξης παράλληλα με τη χρήση διαδικτυακών καναλιών. Οι δυνατότητες του διαδικτύου και της τεχνολογίας εν γένει είναι άπειρες και η χρήση τους θα αυξάνεται ραγδαία όσο οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπο να αυξήσουν την παραγωγή και να μειώσουν το κόστος (Ruel et al., 2004).

Οι βασικοί στόχοι της ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: τους λειτουργικούς, τους σχεσιακούς και τους μετασχηματιστικούς στόχους. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε διοικητικά καθήκοντα, όπως είναι η μισθοδοσία ή η διαχείριση δεδομένων των εργαζομένων. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στο τεχνολογικό μέρος και δίνει έμφαση στα μέσα του HRM που υποβοηθούν τις διαδικασίες της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης της απόδοσης και των ανταμοιβών. Η τρίτη και τελευταία κατηγορία στόχων αφορά διαδικασίες στρατηγικού χαρακτήρα, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών οργανωτικής αλλαγής και διαχείρισης στρατηγικών ικανοτήτων και γνώσεων (Σπυροπούλου, 2023).

Μελλοντικά, η ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει να επιτύχει τους ακόλουθους στόχους: μείωση κόστους και αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, βελτίωση στρατηγικού προσανατολισμού του HRM, βελτίωση της πελατειακής και εργασιακής εμπειρίας, καθώς επίσης και βελτίωση της συνολικής εικόνας του οργανισμού μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών (Σπυροπούλου, 2023).

Στο σημείο αυτό, να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το ΣΕΒ (2017) ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές:

- Υπολογιστικό νέφος (cloud).
- Ανάλυση δεδομένων μεγάλου όγκου (big data analytics).
- Τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence).
- Εικονική πραγματικότητα (virtual reality).
- Επαυξημένη πραγματικότητα (augmented reality).
- Πλατφόρμες επιχειρησιακής συνεργασίας (enterprise collaboration platforms).
- Blockchains.
- Διαδίκτυο των πραγμάτων (internet of things).
- Μηχανική μάθηση (machine learning).
- Τρισδιάστατη εκτύπωση (3D printing).
- Αυτόνομα ρομπότ (autonomous robots).
- Δι – επαφές προγραμματισμού εφαρμογών (APIs) (Μαμούνας, 2021).

3.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα e-HRM

Χωρίς αμφιβολία, η υιοθέτηση ενός συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει μία σειρά από οφέλη σε όποια επιχείρηση το εφαρμόσει.

- Δημιουργία και αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού (Χυτήρης, 2018).
- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Σπυροπούλου, 2023).
- Μείωση του χρόνου εκτέλεσης διάφορων εργασιών, μείωση περιττής εργασίας και αύξηση της ακρίβειας (Σπυροπούλου, 2023).
- Καλλιέργεια ικανότητας για λήψη καλύτερων και πιο γρήγορων αποφάσεων (Σπυροπούλου, 2023).
- Εύκολη πρόσβαση σε διάφορα δεδομένα και αρχεία (Σπυροπούλου, 2023).
- Απόκτηση εργασιακής κουλτούρας (Σπυροπούλου, 2023).
- Καλύτερη επικοινωνία, συνεργασία και συντονισμός (Χυτήρης, 2018).
- Μετασχηματισμός αριθμητικών δεδομένων της επιχείρησης σε ουσιαστικές πληροφορίες (Χυτήρης, 2018).

- Ενίσχυση αποδοτικότητας των διοικητικών λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2018).
- Μεγαλύτερη διαφάνεια (Σπυροπούλου, 2023).
- Καλύτερος έλεγχος μέσω αυτοματοποίησης και μείωση λαθών (Χυτήρης, 2018).
- Βελτιωμένη ενημέρωση και αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων (Χυτήρης, 2018).
- Μείωση λειτουργικού κόστους (Χυτήρης, 2018).
- Εντοπισμός προβλημάτων και γρήγορη επίλυσή τους (Μαζαράκη, 2021).
- Δημιουργία νέων κινήτρων για το προσωπικό της επιχείρησης, εμπλουτίζοντας τις γνώσεις του προκειμένου να ανταποκρίνεται στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις (Μαζαράκη, 2021).

Εκτός όμως από τα πολλαπλά οφέλη, η ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει και αρκετά εμπόδια:

- Ανεπαρκής υποστήριξη χρηματοοικονομικού συστήματος (Χυτήρης, 2018).
- Ανεπαρκείς γνώσεις και δεξιότητες χειρισμού HRIS (human resources information systems) (Χυτήρης, 2018).
- Αντίσταση από τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις νέες πρακτικές (Χυτήρης, 2018).
- HRIS που δεν είναι προσωποποιημένο για την επιχείρηση (Χυτήρης, 2018).
- Αμφιβολία και αβεβαιότητα για το απόρρητο των δεδομένων (Χυτήρης, 2018).
- Η τόσο άμεση εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει αντίθετα αποτελέσματα, αφού υποδηλώνει ότι δεν είναι απαραίτητη η ανάγκη του ανθρώπινου παράγοντα. Ωστόσο, αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με τη φύση του HRM που βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα (Kaur, 2012).
- Μείωση της προσωπικής επαφής των εργαζομένων που οδηγεί στην αποξένωση (Σπυροπούλου, 2023).

3.6 Η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων

Το HRM διακρίνεται στις παρακάτω επιμέρους λειτουργίες: προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, ανάλυση εργασίας, προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση και κατάρτιση εργατικού δυναμικού, τα συστήματα αμοιβής, αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και τέλος, διευθέτηση των εργασιακών σχέσεων (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Ryan και Ployhart (2014), η πρόσληψη και η επιλογή παραμένει ένας από τους σημαντικότερους και βασικότερους τομείς έρευνας και πρακτικής στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, η παραδοσιακή προσέγγιση της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής για τις επιχειρήσεις είναι δαπανηρή.

Η στελέχωση σε μία επιχείρηση έχει ως στόχο την εύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα προσθέσουν αξία στον οργανισμό. Βάση της στελέχωσης αποτελεί η ανάλυση εργασίας ή περιγραφή της δουλειάς (job description), η οποία περιγράφει εκτενώς τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του υποψηφίου. Η στελέχωση, μεταξύ άλλων, διακρίνεται από το στάδιο της πρόσληψης και της επιλογής (Σταθοπούλου – Στάικου, 2020).

Η πρόσληψη και η επιλογή αποτελούν δύο εξαιρετικά σημαντικές λειτουργίες στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Βασικός σκοπός είναι η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις σωστές θέσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Κατά τα στάδια της πρόσληψης και επιλογής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι πολύ σημαντικοί παράγοντες, όπως τα προσόντα των υποψηφίων, η εκπαιδευτική τους κατάρτιση, οι δεξιότητες και οι ικανότητες, η εργασιακή εμπειρία, στοιχεία της προσωπικότητας και οι επαγγελματικοί στόχοι (Sayce, Weststar & Verma, 2012).

Η πρόσληψη (recruitment) αναφέρεται στη διεργασία προσέλκυσης εργατικού δυναμικού και πιο συγκεκριμένα, αφορά στη διαδικασία ελέγχου βιογραφικών μαζί με τις συνοδευτικές επιστολές, έχοντας ως οδηγό την απαιτούμενη εργασιακή εμπειρία και τα τυπικά προσόντα (Σταθοπούλου – Στάικου, 2020).

Η επιλογή επί της ουσίας αναφέρεται στη διαδικασία διάκρισης και φιλτραρίσματος ανάμεσα σε αυτούς που διαθέτουν τα προσόντα και σε εκείνους που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις. Είναι μία χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία, που απαιτεί συνεντεύξεις επί συνεντεύξεων, τεστ δεξιοτήτων, ψυχομετρικά τεστ ή ακόμα και γραπτές εξετάσεις. Δηλαδή, όταν ένας υποψήφιος διαθέτει τα τυπικά προσόντα, έχει εργασιακή εμπειρία και είναι ψυχικά υγιής, μπορεί να επιλεγεί για τη θέση (Sayce, Weststar & Verma, 2012).

Τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού, όλο και περισσότερο εντάσσουν και χρησιμοποιούν πρακτικές ψηφιοποιημένης τεχνολογίας για την προσέλκυση νέων υποψηφίων για τις κενές θέσεις εργασίας. Η ηλεκτρονική πρόσληψη (e-recruitment) χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις μέρες μας και αποτελεί μία από τις βασικότερες μεθόδους πρόσληψης.

Ωστόσο, η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό λόγω της πανδημίας και απαιτεί αυξημένη ανάγκη για τη χρήση της τεχνολογίας για την εκπλήρωση αυτών των δραστηριοτήτων. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έπρεπε να βρει έναν τρόπο να προσλαμβάνει, να ελέγχει και να παίρνει συνεντεύξεις από απόσταση. Η τεχνολογία το επέτρεψε αυτό, βοήθησε τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν πολλές πηγές δεδομένων και να αποκαλύψουν νέες πληροφορίες για καλύτερα προφίλ υποψηφίων, βελτιώνοντας τη διαδικασία πρόσληψης.

Η αυξημένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είχε σημαντικό αντίκτυπο μεταξύ των οργανισμών που διαφημίζουν και προσλαμβάνουν για ρόλους και των επαγγελματιών που αναζητούν νέο ρόλο. Αυτό το μεταβαλλόμενο τοπίο, λόγω της καινοτόμου τεχνολογίας, έχει προσελκύσει αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον για την εργασιακή/οργανωσιακή ψυχολογία και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Montuschi et al., 2014).

Η ηλεκτρονική πρόσληψη ουσιαστικά εκμεταλλεύεται την απήχηση που έχει το διαδίκτυο, καθώς επίσης και τις δυνατότητες που προσφέρει, έτσι ώστε να κοινοποιούνται οι κενές θέσεις εργασίας που προκύπτουν και να ενημερώνονται άμεσα οι ενδιαφερόμενοι και να επικοινωνούν με τους εργοδότες (Μαζαράκη, 2021). Σύμφωνα με τους Chuks Okolie & Irabor (2017), η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι η διαδικασία της χρήσης του διαδικτύου που αφορά στην αναζήτηση, προσέλκυση, αξιολόγηση, συνέντευξη και πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού.

Σίγουρα μπορεί κάποιος να εντοπίσει μειονεκτήματα στη διαδικασία ηλεκτρονικής πρόσληψης, όπως παραδείγματος χάρη ότι πρόκειται για μία τυποποιημένη διαδικασία που δεν επιτρέπει τη δια ζώσης επαφή που μπορείς να αντιληφθείς περισσότερες λεπτομέρειες για τον υποψήφιο, πέρα από το ότι αναπτύσσει μία πιο προσωπική επαφή ή από την πλευρά των υποψηφίων η φυσική συνέντευξη τους επιτρέπει να γνωρίσουν τον εργοδότη τους ή το εργασιακό περιβάλλον τους και να διαμορφώσουν μία πρώτη άποψη. Ωστόσο, υπερτερούν τα οφέλη που προσφέρει μέσα από τις διάφορες πλατφόρμες, όπου ο ενδιαφερόμενος μπορεί να επικοινωνήσει για δουλειά ακόμα και στο εξωτερικό, αφού πολλές εργασιακές θέσεις προσφέρουν ευελιξία και σου δίνουν τη δυνατότητα να εργαστείς εξ' αποστάσεως (remote) και όχι απαραίτητα δια ζώσης (on site).

3.7 Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)

Η εξεύρεση κατάλληλου και επαρκώς καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι εύκολη διαδικασία. Αντιθέτως, είναι πολύ απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία αναπόφευκτα επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες, πολλές φορές και υποκειμενικούς. Όπως επισημαίνει πολύ σωστά ο Χυτήρης (2018), μία λανθασμένη απόφαση επιλογής προσωπικού μπορεί να επιφέρει σημαντικό κόστος στην επιχείρηση, καθώς το κόστος υπολογίζεται περίπου ότι ισοδυναμεί με το 30% του ετήσιου εισοδήματος ενός υπαλλήλου, πέρα από τις αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να επιφέρει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπόλοιπων εργαζομένων.

Χωρίς αμφιβολία, στο δύσκολο έργο της σωστής επιλογής προσωπικού σημαντική είναι η συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα αξιολόγησης μεγάλου αριθμού αιτήσεων και εν τέλει να προτείνει τον αρμόδιο για τη θέση εργαζόμενο, καθώς επίσης και να μπορεί να προβλέπει την μελλοντική απόδοσή του, να τη συγκρίνει με αυτή των άλλων εργαζομένων και τελικά να προτείνει την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτισή του (Χυτήρης, 2018).

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι ένα από τα μεγαλύτερα και πιο αμφιλεγόμενα θέματα της σύγχρονης επιστήμης με μια τεράστια ποικιλία εφαρμογών και πιθανών χρήσεων. Έφερε μια γρήγορη επανάσταση σε πολλές βιομηχανίες με ανησυχητικό

ρυθμό, ώστε οι δυνατότητες και οι κίνδυνοι που συνεπάγεται να μην περνούν απαρατήρητοι.

Η επιστημονική κοινότητα, ορίζει την τεχνητή νοημοσύνη (AI), ως την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση μιας εργασίας, η οποία απαιτεί κάποιο επίπεδο νοημοσύνης για να επιτευχθεί. Οι τεχνολογίες αυτές δηλαδή, εστιάζουν στην αναπαραγωγή των αρχών της λειτουργίας της ανθρώπινης νοημοσύνης και είναι συστήματα που σκέφτονται και ενεργούν ορθολογικά σαν τον άνθρωπο. Με άλλα λόγια η AI, είναι ένα εργαλείο, εκπαιδευμένο να κάνει ό, τι μπορεί να κάνει ένας άνθρωπος και εκτελεί καθήκοντα που συνήθως απαιτούν ανθρώπινη γνώση, όπως είναι η μάθηση και επίλυση προβλημάτων. Βασικές τεχνολογίες AI, παρέχουν καλύτερη ακρίβεια και σταθερότητα στις καθημερινές διαδικασίες, χρησιμοποιώντας έναν αλγόριθμο που συνδέει ποιοτικά δεδομένα με γρήγορες υπηρεσίες υπολογισμού.

Η ιδέα της τεχνητής νοημοσύνης, που χρησιμοποιείται ως εργαλείο, ικανή να επεξεργάζεται ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών παρέχοντας πληροφορίες είναι εξαιρετικά ενδιαφέροντα. Ένα τέτοιο εργαλείο έχει αναμφίβολα πολλές εφαρμογές και έχει την ικανότητα να φέρει επανάσταση σχεδόν σε κάθε πτυχή της κοινωνίας μας. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς συζητούν νομικά, οικονομικά και επιχειρηματικά ζητήματα, όπως αλλαγές στη μελλοντική αγορά εργασίας και στις δομές των εταιρειών, τον αντίκτυπο στον χρόνο εργασίας, τις αμοιβές και στο εργασιακό περιβάλλον, τις νέες μορφές απασχόλησης και τον αντίκτυπο στις εργασιακές σχέσεις (Kour & Gondhi, 2017).

Ωστόσο, στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι τεχνολογίες AI, μπορούν να βοηθήσουν στην αυτοματοποίηση πολλών λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η ένταξη, η διαχείριση της απόδοσης και η δέσμευση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει στην αυτοματοποίηση του ελέγχου και της προεπιλογής των αιτήσεων εργασίας, μειώνοντας τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για τη χειροκίνητη επεξεργασία. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αυτοματοποίηση της διαδικασίας πρόσληψης, παρέχοντας εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης στους νέους υπαλλήλους. Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντας πληροφορίες βάσει δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της διαχείρισης της απόδοσης και της δέσμευσης των εργαζομένων (Murugesan et al., 2023). Η τεχνητή

νοημοσύνη επιτρέπει ακόμα, την αυτοματοποίηση και εξατομίκευση των συνεντεύξεων, μέσω ψηφιακών βοηθών οι οποίοι μπορούν να ερμηνεύσουν τις απαντήσεις και έτσι να περιοριστούν τα τυχόν λάθη από τους υπεύθυνους που παίρνουν συνέντευξη. Μετά την πρόσληψη των εργαζομένων, υπάρχει η δυνατότητα εξατομικευμένων προγραμμάτων ομαλής ένταξης των υπαλλήλων, ούτως ώστε να αποφευχθούν τα λάθη και να είναι παραγωγικοί (Χυτήρης, 2018).

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί επίσης να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας πληροφορίες βάσει δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, τα συστήματα που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των κενών δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό, επιτρέποντας στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξουν στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Buzko et al., 2016).

Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από το πώς συνδυάζει αποτελεσματικά και έξυπνα ανθρώπους, διεργασίες και τεχνολογία, για να προσφέρει μετασχηματιστική αξία με βελτιστοποιημένο κόστος. Η AI αδιαμφισβήτητα, κάνει ήδη αισθητή την αποτελεσματικότητά της στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών back-office για να εκτελούν διοικητικά καθήκοντα, ώστε τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να καταστούν πιο αποτελεσματικά. Έτσι, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι σε θέση να επικεντρωθούν περισσότερο στον στρατηγικό σχεδιασμό σε οργανωτικό επίπεδο. Λύσεις HR Cloud, όπως είναι το SAP SuccessFactors, ServiceNow, Workable, CRM κ.α. έδειξαν τρόπους με τους οποίους οι γνωστικές μηχανές μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να λάβουν βασικές καθημερινές αποφάσεις στο χώρο εργασίας .

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί εύκολα να εξάγει πληροφορίες, να ανακτήσει τη βάση δεδομένων και να παρέχει απαντήσεις σε όποιο ερώτημα ή αμφισβήτηση ανακύψει. Η ψηφιοποίηση της τεχνολογίας μέσω της τεχνητής νοημοσύνης και των μέσων που χρησιμοποιεί, όπως παραδείγματος χάρη τα τεχνητά νευρωνικά δίκτυα ή τα έξυπνα συστήματα αποφάσεων, εξαπλώνεται σε διάφορους τομείς (Holland, 1992).

Η τεχνητή νοημοσύνη διαθέτει εργαλεία και συστήματα που μπορούν να προσαρμόζονται μέσω του ελέγχου των αποτελεσμάτων προηγούμενων ενεργειών και

της ανεξάρτητης επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν (Kitsios & Kamariotou, 2021).

Η αναγνώριση της ομιλίας, κατά πολλούς γνωστή και ως αυτόματη αναγνώριση ομιλίας (ASR) αναφέρεται στην ικανότητα χρήσης τεχνικών επεξεργασίας φυσικής γλώσσας, η οποία μετατρέπει τον ήχο σε γραπτό κείμενο. Πολλά έξυπνα τηλέφωνα, τα λεγόμενα smartphones διαθέτουν ενσωματωμένες τέτοιες λειτουργίες που υποβοηθούν τους χρήστες με εικονικούς βοηθούς (Magistretti et al., 2019).

Καθοριστικός είναι ο ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης στο μάρκετινγκ μίας επιχείρησης, καθώς μέσω των εργαλείων και λογισμικών που χρησιμοποιεί μπορούν να διακρίνουν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών, καθώς επίσης και να ερμηνεύσουν και εξηγήσουν την καταναλωτική συμπεριφορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης AI, χάρη στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες από τις υπηρεσίες τους (Weber – Lewerenz, 2021).

3.7.1 Κατηγορίες τεχνητής νοημοσύνης

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) διακρίνεται από κάποια είδη (Kumar & Cherian, 2018):

- Περιορισμένη ή Αδύναμη τεχνητή νοημοσύνη και αφορά σε τυποποιημένες καθημερινές δραστηριότητες που δεν απαιτούν δημιουργικότητα και ευρηματικότητα.
- Γενική ή Ισχυρή τεχνητή νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται σε καινοτόμες ιδέες.
- Εξαιρετικά ευφυή τεχνητή νοημοσύνη, όπου φτάνει ένα επίπεδο ευφυΐας, ξεπερνώντας και αυτό των πιο έξυπνων ανθρώπων του κόσμου.

3.7.2 Εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης

Κάποια από τα βασικά εργαλεία και μέσα που χρησιμοποιεί η τεχνητή νοημοσύνη, κατά τον Kumar (2017) είναι τα ακόλουθα:

- Λογικός προγραμματισμός. Αναφέρεται στη χρήση της μαθηματικής λογικής στη γλώσσα του προγραμματισμού με σκοπό τη δημιουργία τεχνητής νοημοσύνης.
- Αυτοματοποιημένη συλλογιστική. Εφαρμόζει διάφορα μαθηματικά μοντέλα και έτσι συμβάλλει στα προγράμματα να κατανοήσουν όλες τις πτυχές της συλλογιστικής.
- Αλγόριθμοι αναζήτησης. Αφορά στη δημιουργία μίας έξυπνης αναζήτησης μέσα από πολλά δεδομένα, συμπεριλαμβανομένης της αυτοματοποιημένης συλλογιστικής και ενός λογικού προγραμματισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μηχανή αναζήτησης της Google.

Αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών χαμηλής αξίας

Η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει μια ευκαιρία για το ανθρώπινο δυναμικό να αυτοματοποιεί επαναλαμβανόμενες εργασίες χαμηλής αξίας και να επικεντρώνεται περισσότερο σε πιο στρατηγικές εργασίες. Σε γενικές γραμμές, οι υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν μεγάλο χρονικό διάστημα που αφιερώνεται σε τυπικές διαδικασίες επιβίβασης για νέους υπαλλήλους, προκαλώντας κοινές ερωτήσεις και αιτήματα υπαλλήλων και βασική διαχείριση παροχών. Η εξοικονόμηση χρόνου σε αυτούς τους τομείς μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να κάνουν πιο δημιουργική και στρατηγική δουλειά για την επιτυχία της εταιρείας.

3.8 Ηθική διάσταση και τήρηση του προσωπικού απορρήτου

Συχνά γίνεται λόγος για τη διασφάλιση προσωπικών δεδομένων και την τήρηση του προσωπικού απορρήτου στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές φορές η αντίσταση στις αλλαγές που επιφέρει η ψηφιοποίηση της τεχνολογίας και που προβάλλουν οι εργαζόμενοι έγκειται – πέρα από

το φόβο της τεχνολογικής ανεπάρκειας – στο γεγονός ότι αμφιβάλλουν στο κατά πόσο προστατεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα και δε υφίστανται κάποια διαρροή.

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, κρίνεται αναγκαία η πρόληψη και η τήρηση του προσωπικού απορρήτου. Η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας με τον ψηφιακό μετασχηματισμό ελλοχεύει κινδύνους και δημιουργεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα στους χρήστες. Οι ηλεκτρονικοί εισβολείς των υπολογιστικών συστημάτων στοχεύουν σε μία μη εξουσιοδοτημένη και αδειοδοτημένη πρόσβαση σε προσωπικά δεδομένα, όπως λόγου χάρη οικονομικά στοιχεία, στρατηγικά σχέδια ή έγγραφα πνευματικής ιδιοκτησίας (Μωραΐτη, 2021).

Επειδή ο κίνδυνος κυβερνοεπίθεσης για τις επιχειρήσεις είναι μεγάλος, λαμβάνονται και απαραίτητα μέτρα κυβερνοασφάλειας (cybersecurity). Οι πιο συχνοί κίνδυνοι κρύβονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στους ανταγωνιστές, σε άγνωστους εισβολείς, δηλαδή σε χάκερς, στο οργανωμένο έγκλημα κ.α. Οι λόγοι μπορεί να είναι διάφοροι, όπως λόγιο εκδίκησης για να πληγεί το όνομα και η φήμη της εταιρείας, μπορεί να κρύβεται οικονομικό ή πολιτικό συμφέρον, σαμποτάζ από ανταγωνιστές, ακόμα και εθνικά ή πολιτικά κίνητρα μπορεί να κρύβονται από πίσω (Μωραΐτη, 2021).

Σίγουρα το ήδη υπάρχον προσωπικό δεν είναι άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο για να αντιμετωπίσει καταστάσεις κυβερνοεπίθεσης, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις επενδύουν χρήματα στον τομέα αυτό. Στο γενικότερο πλαίσιο της κυβερνοασφάλειας, πολλοί διεθνείς οργανισμοί έχουν αναπτύξει πρακτικές με σκοπό να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια αυτή. Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών αποτελούν τα “Cybersecurity Best Practices” του Center for Internet Security (CIS), το “Special Publication SP 800-53” του NIST³⁰. Στο έργο αυτό της κυβερνοασφάλειας συνεισφέρουν και διάφορες δημοσιεύσεις της Ευρωπαϊκής Αρχής για την κυβερνοασφάλεια (ENISA), όπως λόγου χάρη οι “Good practices under the National Cyber Security Strategies” (Μωραΐτη, 2021).

Κεφάλαιο 4

Η περίοδος Covid-19

4.1 Εισαγωγή – η εμφάνιση του covid-19 στη ζωή μας

Η πανδημία COVID-19 αποτελεί μια παγκόσμια κρίση άνευ προηγουμένου, με σοβαρές οικονομικές συνέπειες πέρα από τις συνέπειες στην υγεία. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυτή η πανδημία θα έχει εκτεταμένες και μακροχρόνιες επιπτώσεις. Καθώς οι περιπτώσεις καταγράφονται παγκοσμίως και πρόσφατες αναφορές δείχνουν ότι σχεδόν το ένα τέταρτο του παγκόσμιου πληθυσμού βρίσκεται τώρα υπό κάποια μορφή lockdown, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών αντιμετωπίζουν εξαιρετικά ανησυχητικές στιγμές λόγω διαταραχών της εφοδιαστικής αλυσίδας, μειωμένης ζήτησης πελατών και κοινωνικής επιβολής αποστάσεων, μεταξύ άλλων προκλήσεων. Είναι φανερό πως σε διάστημα μόλις λίγων μηνών, η πανδημία κατάφερε να φέρει ανέλπιστες αλλαγές κυρίως στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Ωστόσο, ενώ δεν υπάρχει καθορισμένη ημερομηνία λήξης, ο κόσμος αρχίζει να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες λειτουργίας που αντιμετωπίζουμε. Η κρίση COVID-19 συνεχίζει να εξελίσσεται και έχει αλλάξει δραστικά όλα τα μέρη της κοινωνίας, αλλάζοντας τα δεδομένα στον κόσμο, δοκιμάζοντας τη συλλογική ανθεκτικότητα, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των ατόμων, των χωρών και των οργανισμών, καθώς έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο ζωής μας, τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε αλλά και τον τρόπο που κινείται η αγορά. Όταν υπάρχει διαταραχή όμως, θα υπάρξει και ανάκαμψη, οπότε ο τρόπος με τον οποίο ενεργούμε σε μια εποχή κρίσης όπως στις μέρες μας, καθορίζει συχνά τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις και αλλαγές που θα έρθουν.

Από τη μία πλευρά, η υγειονομική περίθαλψη, η εφοδιαστική αλυσίδα και το λιανικό εμπόριο τροφίμων, παρέμειναν σε λειτουργία, λαμβάνοντας τα κατάλληλα και απαραίτητα μέτρα ασφαλείας που έχουν κοινώς οριστεί παγκοσμίως, για την προστασία των ασθενών, εργαζομένων και των πελατών. Από την άλλη πλευρά, αυτό που έκανε την κρίση αυτή πέρα για πέρα διαφορετική από προηγούμενες, είναι το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις βρέθηκαν αναγκασμένες να διακόψουν την λειτουργία

τους, όπως τα αεροδρόμια, τα ξενοδοχεία, τα κομμωτήρια, λόγω των μέτρων προστασίας, ενώ άλλες, όπως συμβουλευτικές υπηρεσίες, τραπεζικοί οργανισμοί, μέσα μαζικής ενημέρωσης και εκπαίδευση, αναπάντεχα έπρεπε γρήγορα να προσαρμοστούν και να αρχίσουν να λειτουργούν με νέα δεδομένα και νέους τρόπους εργασίας. Με άλλα λόγια, οι προκαλούμενοι από την πανδημία και αναγκαστικοί μετασχηματισμοί έπιασαν τους οργανισμούς εντελώς απροετοίμαστους.

Έρευνα της Deloitte έδειξε πως εκτιμάται ότι περισσότεροι από 4 στους 5 εργαζομένους παγκοσμίως έχουν πληγεί από τα μέτρα αντιμετώπισης της πανδημίας, καθώς οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις αντίστοιχα δεν ανταποκρίθηκαν τόσο γρήγορα στην επερχόμενη κρίση ('Workforce Strategies for Post-COVID Recovery', 2020).

4.2 Ο ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού στην περίοδο της πανδημίας

Ο αντίκτυπος του COVID-19, προκάλεσε την επιτάχυνση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτή η κρίση αποδεικνύεται ότι είναι ένα απροσδόκητο τεστ αντοχής για όλους τους οργανισμούς και τους εργαζομένους, καθώς κλίνονται να αντιμετωπίσουν άγνωστα κενά και να αξιοποιήσουν νέες δημιουργικές ψηφιακές λύσεις, προκειμένου να παραμείνουν ενεργοί. Όλοι οι οργανισμοί, κρατικοί και μη, μέχρι και μια μικρή επιχείρηση, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν εν μια νυκτί, τόσο την πανδημία όσο και τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, που μοιάζει τώρα να είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητος.

Εν ριπή οφθαλμού, όλα έχουν μετακινηθεί στην απομακρυσμένη εργασία. Αυτή η πανδημία φέρνει μια νέα πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από υψηλή ζήτηση για εικονική εργασία, με εύκολα συστήματα, προσβάσιμα ανά πάσα στιγμή από οποιαδήποτε τοποθεσία. Αυτό είναι απαραίτητο για τη διατήρηση της συνέχειας της εργασίας, καθώς σχεδόν κάθε εργαζόμενος αναγκάζεται να στραφεί σε απομακρυσμένο τρόπο εργασίας. Εύλογα λοιπόν, πολλοί υποστηρίζουν ότι η

τηλεργασία ήρθε για να μείνει και ότι με το πέρας αυτής της πανδημίας θα υπάρξει μια «νέα κανονικότητα» με τρομερές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα. Οι οργανισμοί τώρα, ερευνούν εάν οι τρόποι λειτουργίας που τους έχουν εξυπηρετήσει στο παρελθόν, θα είναι πλέον κατάλληλοι για το μέλλον.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του McKinsey Global Survey που έγινε σε στελέχη εταιρειών, φαίνεται πως οι εταιρείες τους έχουν επιταχύνει την ψηφιοποίηση των αλληλεπιδράσεων των πελατών, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των εσωτερικών δραστηριοτήτων τους κατά τρία έως τέσσερα χρόνια. Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες λένε ότι οι εταιρείες τους έχουν ανταπεξέλθει σε τουλάχιστον προσωρινές λύσεις για να ανταποκριθούν σε πολλές από τις νέες απαιτήσεις τους και πολύ πιο γρήγορα από ό,τι είχαν σκεφτεί πριν από την κρίση. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες αναμένουν ότι οι περισσότερες από αυτές τις αλλαγές θα είναι μακροχρόνιες και ήδη κάνουν τα είδη των επενδύσεων που όλοι διασφαλίζουν ότι θα διατηρηθούν. Στην πραγματικότητα, όταν τα στελέχη ερωτήθηκαν για τον αντίκτυπο της κρίσης σε μια σειρά μέτρων, λένε ότι η χρηματοδότηση για ψηφιακές πρωτοβουλίες έχει αυξηθεί περισσότερο από οτιδήποτε άλλο - περισσότερο από την αύξηση του κόστους, τον αριθμό των ανθρώπων σε ρόλους τεχνολογίας και τον αριθμό πελατών και κυρίως προσλαμβάνοντας ταλέντα τεχνολογίας κατά τη διάρκεια της κρίσης (Manyika et al., 2017).

Τέλος, φαίνεται πως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι καταναλωτές έχουν κινηθεί δραματικά προς τα διαδικτυακά κανάλια και οι εταιρείες και βιομηχανίες ανταποκρίθηκαν με τη σειρά τους. Τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας επιβεβαιώνουν την ταχεία στροφή προς την αλληλεπίδραση με πελάτες μέσω ψηφιακών καναλιών. Δείχνουν επίσης, ότι τα ποσοστά υιοθέτησης είναι χρόνια μπροστά από εκεί που ήταν όταν διεξήχθησαν προηγούμενες έρευνες - και ακόμη περισσότερο στην ανεπτυγμένη Ασία από ό,τι σε άλλες περιοχές. Οι ερωτηθέντες απαντούν λέγοντας ότι τουλάχιστον το 80% των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες έχει πλέον ψηφιακό χαρακτήρα (Manyika et al., 2017).

Ο Cally Chan, Γενικός Διευθυντής της Microsoft, του Χονγκ Κονγκ και του Μακάο υποστηρίζει ότι «η καινοτομία δεν είναι πλέον μια επιλογή αλλά μια αναγκαιότητα. Έχουμε δει πώς η πρόσφατη κρίση προκάλεσε μετασχηματισμό σε ολόκληρο το Χονγκ Κονγκ και οι οργανισμοί πρέπει τώρα να ενσωματώσουν την ικανότητα να καινοτομούν στον πυρήνα τους για να ανακάμψουν αποτελεσματικά...»

Η εμπειρία του COVID-19 το κατέστησε αυτό προφανές με σχεδόν τις μισές επιχειρήσεις να προβλέπουν ότι το επιχειρηματικό τους μοντέλο θα χάσει την ανταγωνιστικότητά τους σε πέντε χρόνια, ενώ πάνω από τους μισούς λένε ότι η καινοτομία είναι «must» και είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση και την ανθεκτικότητα. Η επιθυμία και το επείγον του Χονγκ Κονγκ για συνεχή βελτίωση θα διασφαλίσουν την επιτυχία των επιχειρήσεων σε αυτό το νέο φυσιολογικό. "

Οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει πώς η ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και να καινοτομούν, τροφοδοτούν την απόδοση και την ανθεκτικότητά τους κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το ένα τρίτο των οργανισμών στο Χονγκ Κονγκ θεώρησε το COVID-19 ως ευκαιρία - με αυτούς τους οργανισμούς να αναμένεται να έχουν καλύτερη απόδοση από τους αντίστοιχους. Έχουν 1,3 φορές μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ότι θα ανακτήσουν τις επιχειρήσεις τους εντός τριών μηνών ή γρηγορότερα, και 3,3 φορές πιο σίγουροι για την αύξηση των εσόδων παρά την κρίση.

Ο James Thompson, Επικεφαλής Ψηφιακής, Gammon Construction δήλωσε: «Ενώ η τεχνολογία είναι βασικός παράγοντας, ο πολιτισμός είναι πιθανώς το 80% της πρόκλησης στο ταξίδι μετασχηματισμού μας... Έχουμε υιοθετήσει μια στρατηγική τριών σημείων για να διασφαλίσουμε ότι η κουλτούρα της καινοτομίας και οι νέες διαδικασίες είναι βαθιά ενσωματωμένες. Το πρώτο είναι μια προσέγγιση «εκπαιδεύστε τον εκπαιδευτή» από πάνω προς τα κάτω στην αναβάθμιση και την εφαρμογή Διαχειριστών Πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Προσδιορίσαμε επίσης τα υψηλά δυναμικά νεαρά ταλέντα που είναι περίεργα και μέσα από την τεχνολογία μπορούμε να οδηγηθούμε στην αλλαγή. Τέλος, κάνουμε όλες τις νέες τεχνολογίες φιλικές προς τον χρήστη και προσανατολισμένες στην αξία. Η αλλαγή του πολιτισμού απαιτεί συνεχή και συνεπή προσπάθεια - η ενθάρρυνση της συνεργασίας είναι επίσης βασικό μέρος της στρατηγικής μας (Arkwright, 2021).

4.3 Τα αποτελέσματα της πανδημίας στο εργασιακό περιβάλλον

Η πανδημία του COVID-19 ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2019 σε μία πόλη της Κίνας, την Γουχάν επιφέροντας τρομερές επιπτώσεις παγκοσμίως. Η πανδημία επηρέασε όλες τις πτυχές της ζωής μας, οπότε δύσκολα θα έμενε ανεπηρέαστο το κομμάτι της συμπεριφοράς των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο.

Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις -ειδικά τον πρώτο καιρό- εφάρμοζαν μέτρα, όπως συχνές απολυμάνσεις, θερμομέτρηση των υπαλλήλων, χρήση μάσκας και αντισηπτικών και διεξαγωγή μοριακών ή self-test ύστερα από την εμφάνιση συμπτωμάτων, επαφής με κρούσμα ή προληπτικά.

Οι μάνατζερ, τα ανώτατα στελέχη και οι ιδιοκτήτες δε μπορούν να ασκήσουν κανενός είδους επιρροή και έτσι το πρώτο διάστημα δεν είναι δυνατόν να γίνει κάποιος έλεγχος με αποτέλεσμα να μολύνονται οι εργαζόμενοι, μεταδίδοντας τον ιό ο ένας στον άλλον (Agrawal et al., 2020). Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται σκόπιμο να γίνεται έλεγχος από άτομο σε άτομο και σε άτομο με χώρο εργασίας (Liang et al., 2020).

Εξαιτίας της πανδημίας πλήττεται το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων, φοβούμενοι μία πιθανή μόλυνση (Lateef, 2020). Οι συναισθηματικές και ψυχικές ανάγκες των εργαζομένων μπορούν εύκολα να επηρεαστούν από αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και οι ανάγκες αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται από την αντίληψή μας για την επαγγελματική ασφάλεια ή την ελευθερία έκφρασης (Lee, 2021).

Σύμφωνα με έρευνα του Lee (2021), ο άνθρωπος νιώθει άγχος και μπορεί να βιώνει κάποια αγχώδη διαταραχή, αν νιώσει ότι διακυβεύονται οι προσωπικές και κοινωνικές του σχέσεις, η εργασία του ή το εισόδημά του. Την περίοδο της καραντίνας υπήρχαν δύο κατηγορίες εργαζομένων, αυτοί που πήγαιναν κανονικά στη δουλειά τους υπό τον φόβο μήπως κάποιος τους μεταδώσει τον ιό, νιώθοντας έτσι έντονο άγχος και εκείνοι που είχαν μπει σε αναστολή εργασίας, έμεναν σπίτι τους νιώθοντας προστατευμένοι, έχοντας όμως την ανασφάλεια ότι μπορεί να μείνουν χωρίς δουλειά και μηδενικό εισόδημα. Και στις δύο περιπτώσεις εργαζομένων, το άγχος κυριαρχούσε, το οποίο επιδειωνόταν εξαιτίας των περιστατικών θανάτου που ολοένα και αυξανόταν τον πρώτο καιρό, όπως επίσης και της διάδοσης ψευδών ειδήσεων.

Το εργασιακό άγχος που προκαλείται από την κατάσταση αυτή στερεί της δημιουργικότητας και της γενικότερης διάθεσης των εργαζομένων, οι οποίοι γίνονται λιγότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί (Liu & Liu, 2020).

Επιπροσθέτως, λόγω των αλλαγών και αυξημένων απαιτήσεων στον εργασιακό χώρο κατά τη διάρκεια του COVID-19, οι εργαζόμενοι δεν είχαν ενέργεια όσον αφορά τους ψυχολογικούς πόρους, οι οποίοι ήταν σε έλλειψη και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι παρέμεναν ανίκανοι να υποστηρίξουν το ρόλο τους στη δουλειά, όπως να μπορούν να σκεφτούν ικανές και δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα που ανέκυπταν (Sadiq, 2022).

Επιπλέον, λόγω της ψηφιοποίησης των πάντων δημιουργήθηκαν έντονες αντιθέσεις μεταξύ των ηλικιωμένων και των νέων, κατοίκων σε αγροτικές και αστικές περιοχές και αυτών με υψηλό και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (Μαμούνας, 2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία που απαιτεί την αγορά ειδικού εξοπλισμού, λογισμικών και προγραμμάτων. Εκτός όμως από αυτό, η ψηφιοποίηση της τεχνολογίας απαιτεί και συνεχή εκπαίδευση και απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, όπως επίσης και εξοικείωση με την τεχνολογία (Μαμούνας, 2021).

Πέραν των αρνητικών επιπτώσεων που προκάλεσε η πανδημία παγκοσμίως, παρατηρήθηκαν και κάποια θετικά αποτελέσματα, ειδικά για κάποιες επιχειρήσεις. Πολλές μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις αύξησαν τις πωλήσεις τους μέσω των ηλεκτρονικών καταστημάτων τους, τα e-shops, μέσω του σωστού marketing στα κοινωνικά δίκτυα και διάφορες πλατφόρμες. Επίσης, μέσω του τρόπου αυτού μείωσαν τα λειτουργικά κόστη των επιχειρήσεων, όπως ρεύμα, θέρμανση, συντήρηση κτιρίου, απασχολώντας παράλληλα μικρότερο αριθμό εργαζομένων. Ακόμα, με την ψηφιοποίηση της εκπαίδευσης, όσοι ζούσαν σε απομακρυσμένες περιοχές δεν ήταν απαραίτητο να διανύουν μεγάλες αποστάσεις, προκειμένου να μεταβούν στον προορισμό τους, διευκολύνοντάς τους με αυτόν τον τρόπο (Μαμούνας, 2021).

4.3.1 Τηλεργασία την περίοδο του COVID-19

Από την περίοδο της πανδημίας και μετά, άρχισε να μπαίνει στη ζωή μας η τηλεργασία. Με τον όρο αυτό, εννοούμε την εξ' αποστάσεως εργασία η οποία αντιδιαστέλλεται με τη δια ζώσης εργασία που απαιτεί τη φυσική μας παρουσία στον εργασιακό χώρο.

Η τηλεργασία, όπως ανέφερε ο Savic (2020), αποτελείται από τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία. Το πρώτο είναι το άτομο, το οποίο είναι ο εργαζόμενος ή στέλεχος μίας επιχείρησης, το δεύτερο είναι η εργασία σε μία επιχείρηση που άπτεται συγκεκριμένων θεμάτων, το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η εργασία η οποία εκτελείται έξω από τα φυσικά κτίρια της εταιρείας και τέλος, το τέταρτο χαρακτηριστικό αφορά στην τηλεπικοινωνία με τον εργοδότη.

Η τηλεργασία θεωρήθηκε ένα από τα βασικά μέτρα που ελήφθησαν στην προσπάθεια εξάλειψης του ιού και μη διάδοσής του στους εργασιακούς χώρους (Baker, 2020). Αυτό βέβαια έγινε όπου ήταν εφικτό, καθώς ευνοούσε περισσότερο τους εργαζόμενους που ασχολούνταν με δουλειές γραφείου και είχαν ως απαραίτητο εργαλείο τον υπολογιστή.

Σύμφωνα με έρευνα, ο Savic (2020), αναφέρει ότι το ποσοστό των εργαζομένων που δούλευαν με τηλεργασία, ανέβηκε στο 69% στην Ιταλία, ενώ το 2017 το ποσοστό άγγιζε μόλις το 8%. Συνεχίζει λέγοντας ότι το 81% των εργαζομένων παγκοσμίως επηρεάστηκε από τις αλλαγές που προέκυψαν στο εργασιακό περιβάλλον, με την έννοια ότι οι περισσότεροι εργάστηκαν με τηλεργασία την περίοδο εκείνη για πρώτη φορά.

Όπως είναι λογικό, η χρήση της τηλεργασίας δημιούργησε μία σειρά πλεονεκτημάτων, όπως μεγάλο όφελος για το περιβάλλον, αφού ελάχιστα αυτοκίνητα ήταν στους δρόμους, καθώς δεν είχαν λόγο μετακίνησης και έτσι μειώθηκαν οι ατμοσφαιρικοί ρύποι και το νέφος. Επίσης, μειώθηκε ο χρόνος μετακίνησης, μπορούσε να γίνει καλύτερη διαχείριση της προσωπικής ζωής και της δουλειάς και παρατηρήθηκε καλύτερος προγραμματισμός και αύξηση της παραγωγικότητας (Heathfield, 2021; Merone & Whitehead, 2021).

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, η τηλεργασία ενέχει και κάποια μειονεκτήματα, καθώς ο εργοδότης δεν είναι σε θέση να παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων

και κατά πόσο αυτοί εργάζονται στην πραγματικότητα και ανταποκρίνονται στις ανάγκες.

Ακόμα, το κόστος εργασίας από το σπίτι μπορεί να είναι μεγάλο στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό ή στην περίπτωση που οι υπάλληλοι δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και μπερδεύονται στην αρχή και κάνουν λάθη.

Πολύ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι ενδεχομένως υπάρχει δυσκολία διαχωρισμού της προσωπικής ζωής από την εργασία, που μπορεί να προκαλέσει εξάντληση στους εργαζομένους. Επιπλέον, δεν είναι εφικτή για όλους η τηλεργασία λόγω της φύσης της δουλειάς (Moretti et al., 2020).

Τέλος, η εργασία από το σπίτι δημιουργεί περαιτέρω απομόνωση από αυτή που ήδη νιώθουν, ειδικά κατά την περίοδο του covid και της καραντίνας, αφού δεν έρχονται σε επαφή με συναδέλφους, κάτι που μπορεί να τους χαλαρώνει και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε στρες και άγχος (Nibusinessinfo.co.uk, 2021).

Αξίζει να αναφέρουμε ότι σε έρευνα που διεξήχθη στη Φιλανδία από τους Oksanen et al.(2021), σε συμμετέχοντες άνω των 18 ετών πριν και μετά την περίοδο του COVID-19, παρατηρήθηκε ότι το 17,09% των συμμετεχόντων παρουσίασε αυξημένο στρες λόγω της ψηφιοποίησης της εργασίας, ενώ το 69,72% παρουσίασε είτε μικρή είτε καθόλου αύξηση και τέλος, το 13,19% παρουσίασε μείωση στο στρες αυτό, γνωστό και ως technostress.

Αντίθετα, σε έρευνα των Langvik et al. (2021) παρατηρήθηκε αύξηση του στρες, η οποία κατά κύριο λόγο προκαλείται από την έλλειψη επαφής με συναδέλφους και γενικότερα διαπροσωπικών σχέσεων, γεγονός που ενισχύεται και από την έρευνα του Wei (2020), σύμφωνα με την οποία τα πιο εσωστρεφή άτομα τείνουν να νιώθουν μεγαλύτερη μοναξιά και να παρουσιάζουν κατάθλιψη, ζώντας την καθημερινότητα που έφερε ο κορονοϊός.

4.4 Ο ρόλος του HRM

Η τρέχουσα κατάσταση έχει δείξει την πραγματική αξία του ανθρώπινου δυναμικού και έχει αποδείξει τη σημασία της επένδυσης σε ευέλικτες και στιβαρές

διαδικασίες και δομές του ανθρώπινου δυναμικού. Η κρίση του COVID-19, έδωσε στο HR μια μοναδική ευκαιρία να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις του, ώστε να γίνουν πιο ισχυρές και ανθεκτικές για να ξεπεράσουν τις οικονομικές και πολιτιστικές επιπτώσεις της πανδημίας. Τώρα το HR πρέπει να υλοποιήσει αυτήν την ευκαιρία, επαναπροσδιορίζοντας όχι μόνο το μέλλον του, αλλά και το μέλλον της εκάστοτε επιχείρησης.

Τα τμήματα HR λειτούργησαν σε κατάσταση κρίσης παραπάνω από ένα χρόνο και έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της απόκρισης COVID-19 σε οργανωτικό επίπεδο. Όσο σοκαριστική κι αν είναι η κρίση του COVID-19, έδωσε μια σπάνια ευκαιρία για το τμήμα του HR να ανασυγκροτηθεί. Τώρα που έχουμε περάσει τη φάση της απόκρισης, το HR πρέπει να υλοποιήσει αυτήν την ευκαιρία και να φανταστεί το μέλλον του, αλλά και το μέλλον της επιχείρησης (*The future of HR in the face of COVID-19 | Deloitte Luxembourg | Covid-19, 2021*).

Ο Naveen Bhateja, επικεφαλής του προσωπικού και εκτελεστικός αντιπρόεδρος της Medidata Solutions, πιστεύει ότι το αυξημένο καθεστώς του HR είναι εδώ για να μείνει. «Το HR έχει εδραιώσει τη θέση του ως το δεξί χέρι των CEO, βοηθώντας στην περιήγηση σύνθετων προκλήσεων με επίκεντρο τον άνθρωπο» (Harbert Tam, 2021). Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν τώρα να διατηρήσουν τους εργαζομένους τους παραγωγικούς, παρακινημένους, δεσμευμένους και συνδεδεμένους. «Ένα από τα μαθήματα της πανδημίας είναι ότι πρέπει να επαναφέρουμε τον «άνθρωπο» στο ανθρώπινο δυναμικό», λέει ο Μπράιαν Κροπ, αντιπρόεδρος της ομάδας και επικεφαλής της έρευνας στην πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού στο Gartner, και συνεχίζει εξηγώντας πως το HR πρέπει να «κατανοήσει τις εμπειρίες ζωής που περνούν οι εργαζόμενοι, να τους υποστηρίξει όχι μόνο στην εργασία τους αλλά και στη ζωή τους. Σημαντικό μέρος της δουλειά μας είναι να κατανοήσουμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοί μας, τι αντιμετωπίζουν μέσα και έξω από την εργασία. Οι πιο ευτυχισμένοι και υγιείς εργαζόμενοι κάνουν καλό στην επιχείρηση» σημειώνει (Harbert Tam, 2021).

Ο Albert Bourla, Διευθύνων Σύμβουλος της Pfizer Inc σε συνέντευξή του λέει: «Δεν χρειαζόμαστε τον COVID για να εκτιμήσω τη σημασία του επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού. Το HR είναι μία από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες σε μια εταιρεία και πάντα το πίστευα. Πόσο μάλλον «σε αυτόν τον νέο κόσμο ευέλικτης

εργασίας με νέες ευκαιρίες και προκλήσεις, υπάρχει ένα άνοιγμα μπροστά μας όπου, επαγγελματικά, το HR πρέπει να καθορίσει και να αναπτύξει νέες δεξιότητες και διαδικασίες προκειμένου να βελτιστοποιήσει αυτά που περιμένει από τους εργαζόμενους. Είναι μια λειτουργία στην οποία συμμετέχω προσωπικά» (Harbert Tam, 2021).

Είναι πιθανό ότι το HR αναμένεται στο εξής να κάνει τα ίδια ή περισσότερα με λιγότερους πόρους και χρήματα. Με τις περικοπές του προϋπολογισμού που ξεκινούν ήδη, είναι σημαντικό για το ανθρώπινο δυναμικό να επικεντρωθεί σε τομείς όπου μπορεί να πραγματοποιηθεί πραγματικός αντίκτυπος στις επιχειρήσεις. Πιθανότατα δεν θα επιστρέψουμε ποτέ στους «παλιούς τρόπους» της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς η πανδημία έχει δημιουργήσει μια ευκαιρία ή μάλλον επιτακτική ανάγκη για το HR να επικεντρωθεί στις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας (*The digital transformation in HR / Deloitte Insights*).

Η AI, το Machine Learning και το HR Analytics αποτελούν λύση για πολλά τμήματα HR, ξεπερνώντας τη συζήτηση για την προσαρμογή της τεχνολογίας πέρα από το HRIS. Το εύρος των λύσεων είναι πολύ ευρύ, αλλά η χρήση σε αυτό το μικρό χρονικό διάστημα ήταν πολύ δύσκολη για τη μονάδα. Από τη μία πλευρά, το HR βασίζεται στο Cloud, το οποίο κάνει το HR να ενσωματώνει διάφορες βασικές λειτουργίες από μισθοδοσία, διαχείριση χρονοδιαγράμματος, εμπειρίες υπαλλήλων και ενοποίηση αναφορών για τη λήψη συλλογικής απόφασης, και από την άλλη πλευρά η άνοδος του Analytics έχει ήδη δημιουργήσει διείσδυση μεταξύ των HR από το 2017. Η ανάλυση των δεδομένων των ατόμων οδηγεί σε πολλές λύσεις όσον αφορά το σωστό μέγεθος του οργανισμού, την ανάγκη ταλέντου, τη διατήρηση υπαλλήλων, τις επιδόσεις και τη βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων. Μαζί με την τεχνητή νοημοσύνη και τη μηχανική εκμάθηση, οι Ανώτεροι Ανθρώπινοι Δυνατές γνώρισαν μια νέα γραμμή εργασίας μέσω της ανάλυσης συναισθημάτων και της ανάλυσης κοινωνικών δικτύων.

Η Activision Blizzard, μια εταιρεία βιντεοπαιχνιδιών που εδρεύει στη Σάντα Μόνικα της Καλιφόρνια, μετέφερε το 99% των 10.000 υπαλλήλων της σε απομακρυσμένη εργασία. Η Claudine Naughton, επικεφαλής υπεύθυνος της Activision Blizzard δήλωσε: "Είχαμε μια πολιτική απομακρυσμένης εργασίας, αλλά, όπως μπορείτε να φανταστείτε, δεν είχε σχεδιαστεί για να χειριστεί μια κατάσταση όπου όλοι

θα δούλευαν εξ αποστάσεως ενώ βιώνουν την κρίση που βρισκόμαστε τώρα". Η απομακρυσμένη πολιτική μας δεν θα μπορούσε να προβλέψει ότι η πρόσβαση των νοσοκομείων και της υγειονομικής περίθαλψης θα ήταν δύσκολη καθώς τα σχολεία και άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες θα έκλειναν. Η πολιτική μας δεν ήταν δομημένη για να υποστηρίζει την εργασία από το σπίτι, ενώ οι εργαζόμενοι θα αντιμετώπιζον προκλήσεις που σχετίζονται με την υγεία ή τα παιδιά τους ή άλλα εξαρτώμενα άτομα. Έτσι η εταιρεία εφάρμοσε γρήγορα αλλαγές στην πολιτική απομακρυσμένης εργασίας για να προσφέρει διαφορετικές ώρες εργασίας και να παρέχει ένα είδος ευελιξίας που η εταιρεία δεν είχε προτείνει ποτέ στους εργαζομένους της πριν (*HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic*).

Από τη σκοπιά των εργαζομένων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εργασία και την προσωπική ζωή πιο αλληλένδετα από ποτέ, προκαλώντας επίσης νέες εμπειρίες εργασίας. Οι εταιρείες λοιπόν οφείλουν να είναι προετοιμασμένες, ότι ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων θα επιλέξει να εργάζεται εξ αποστάσεως. Εξάλλου, δεν είναι απίθανο η σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας να αποτελέσει και ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού στον συνεχιζόμενο «πόλεμο των ταλέντων», καθώς πολλοί εργαζόμενοι, έχοντας βιώσει τα οφέλη, θα θέτουν ως προϋπόθεση την τηλεργασία, προκειμένου να ενταχθούν στο δυναμικό μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η επιλογή μιας εταιρείας να επενδύσει σε ένα εργασιακό περιβάλλον που θα επιτρέπει την τηλεργασία συνοδεύεται από μια σειρά από οφέλη, με πρώτο, τη ευκολότερη προσέγγιση των ταλέντων, αφού έχουν πλέον την δυνατότητα αναζήτησης ταλέντων σε πλήθος γεωγραφικών περιοχών, αλλά και την ικανοποίηση των υπαλλήλων της. Παράλληλα, η τηλεργασία συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων και, σε πολύ μεγάλο βαθμό, μειώνει τα κόστη από τη λειτουργία των εγκαταστάσεων, τις μετακινήσεις κ.ά.

4.5 Επανεξέταση των στρατηγικών του HRM

Η πανδημία του COVID-19 προκάλεσε τεράστια υγειονομική κρίση που οδήγησε και σε οικονομική κρίση. Πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, προχώρησαν σε περικοπές μισθών, απολύσεις ή ακόμα και εθελούσια συνταξιοδότηση. Όλο αυτό το κλίμα που επικρατούσε επηρέασε

–όπως ήταν αναμενόμενο – την ψυχολογία και το ηθικό των εργαζομένων. Οι περικοπές δεν αφορούσαν μόνο στους μισθούς του εργατικού δυναμικού, αλλά και στις υπόλοιπες δαπάνες των επιχειρήσεων, χάνοντας έτσι σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Καρνιαούρας, 2022).

Ο εκτελεστικός διευθυντής του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Παρασκευάς Λιντζέρης (2020), υποστηρίζει ότι η κρίση του COVID-19 θα επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητες και θα επισπεύσει τις επιχειρηματικές αποφάσεις όσον αφορά την ψηφιοποίηση της τεχνολογίας, η οποία θα καταστήσει αναγκαία την απόκτηση νέων τεχνολογικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός αυτού, ο Λιντζέρης (2020) εκφράζει την άποψη ότι θα χρειαστούν επιπλέον δεξιότητες και ειδικές γνώσεις διαχείρισης κρίσεων, έτσι ώστε η κάθε επιχείρηση να βρίσκεται σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στο μέτρο του δυνατού βεβαίως.

Η εκπαίδευση και η συνεχής μάθηση και κατάρτιση πρέπει να ενσωματωθεί στην εταιρική κουλτούρα των εργαζομένων για να μπορούν να είναι ευπροσάρμοστοι σε ό,τι προκύψει (Καρνιαούρας, 2022). Μερικές από τις στρατηγικές που θα πρέπει να αναπτυχθούν παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ Βελτίωση και ενίσχυση δεξιοτήτων και επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, οι πιο απαραίτητες επιχειρησιακές δεξιότητες είναι η καινοτομία, η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη και οι εταιρείες θα πρέπει να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους προς την κατεύθυνση αυτή (Καρνιαούρας, 2022).
- ✓ Αναδιάρθρωση ομάδας. Οι εταιρείες πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων, κατάλληλα καταρτισμένων που θα είναι ικανές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις κόστους και δεξιοτήτων. Οι ομάδες αυτές αναδιαρθρώνονται και αναδομούνται ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις (Καρνιαούρας, 2022).
- ✓ Καθοδήγηση ηγεσίας. Μετά την υγειονομική κρίση, ο ρόλος του ηγέτη έχει αλλάξει. Δεν χρειάζεται μόνο τεχνογνωσία, αλλά χρειάζεται να παρέχει και συναισθηματική υποστήριξη στο ανθρώπινο δυναμικό, αν παραστεί ανάγκη (Καρνιαούρας, 2022).

- ✓ Εξωτερική ανάθεση σε εκπαιδευτές. Ήδη στις ΗΠΑ εφαρμόζεται η συγκεκριμένη στρατηγική. Πολλές εταιρείες παρέχουν τους δικούς τους εκπαιδευτές στο προσωπικό, οι οποίοι μπορεί να είναι και συνταξιοδοτημένα στελέχη που πέρα από γνώσεις, διαθέτουν και πολυετή εμπειρία (Καρνιαούρας, 2022).
- ✓ Ανταλλαγή γνώσεων. Η στρατηγική αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ακριβώς προηγούμενη, καθώς κρίνεται πολύ βοηθητική η επαφή των νέων εργαζομένων με τους παλαιότερους που διαθέτουν βαθιά γνώση του αντικειμένου (Καρνιαούρας, 2022).
- ✓ Σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση του νέου προσωπικού. Πέραν των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων που θα παρέχει η επιχείρηση στους νεοπροσληφθέντες, θα πρέπει να τους μεταλαμπαδεύσει το όραμα και την εταιρική κουλτούρα (Καρνιαούρας, 2022).

4.6 Η μετά COVID-19 εποχή

Τα νέα δεδομένα διαφοροποιούν σε μεγάλο βαθμό το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Χατζόγλου, 2010). Οι Περουκανέας και Σαντοριναίος (2021) παρουσιάζουν μία έρευνα που έγινε το 2020 από την εταιρεία Adecco σε Ευρώπη και Αμερική και χρησιμοποιήθηκαν 1055 εργαζόμενοι και 204 ηγέτες επιχειρήσεων, με θέμα «το εργασιακό μέλλον στη μετά-COVID εποχή». Από την έρευνα διεξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Υπάρχει διαφορετικός τρόπος σκέψης ανάμεσα σε επιχειρηματικούς ηγέτες και εργαζόμενους όσον αφορά το εργασιακό τους μέλλον. Οι ηγέτες επιχειρήσεων αποδεικνύονται περισσότερο αισιόδοξοι για το μέλλον σε αντίθεση με το προσωπικό και συγκεκριμένα το 65% των ηγετών παρουσιάζεται μάλλον αισιόδοξο, ενώ το 64% των εργαζομένων πιστεύει ότι το εργασιακό μέλλον δείχνει χειρότερο.
- Οι ομάδες εργαζομένων που φοβούνται και ανησυχούν ιδιαίτερα για το επαγγελματικό τους μέλλον περιλαμβάνει τις εργαζόμενες γυναίκες, καθώς επίσης και εκείνους που μόλις έχουν ξεκινήσει την σταδιοδρομία τους.

- Οι διαφορετικές προσδοκίες μπορεί να οδηγήσουν σε τεχνολογική ανεπάρκεια ή ανεπάρκεια σε γνώσεις και δεξιότητες. Οι νέοι εργαζόμενοι και οι γυναίκες απειλούνται περισσότερο να μείνουν εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.
- Οι επιχειρηματικοί ηγέτες, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν το φόβο και την αβεβαιότητα των εργαζομένων αναφορικά με το ζήτημα της υγείας τους, είναι σε θέση να διαβεβαιώσουν ότι το προσωπικό παραμένει δεσμευμένο σε μία αποφασιστικής σημασίας στιγμή για τις επιχειρήσεις.
- Αντιλαμβανόμενοι καλύτερα τις προσδοκίες των γυναικών εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να δεσμευτούν ότι θα τις εντάξουν στο ανθρώπινο δυναμικό χωρίς περιορισμούς ή αποκλεισμούς.

Οι Περουκανέας και Σαντοριναίος (2021) αναλύοντας το πρώτο συμπέρασμα της έρευνας που διεξήγαγε παγκοσμίως η εταιρεία Adecco, καταγράφουν κάποιες παρατηρήσεις σχετικά τη σχέση και τη διαφορά στον τρόπο σκέψης ανάμεσα σε επιχειρηματικούς ηγέτες και προσωπικό.

Η πρώτη παρατήρηση αφορά στο ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς οι ηγέτες μόνο απαισιόδοξοι δεν είναι για το μέλλον, όσον αφορά την ενσωμάτωση και ψηφιοποίηση της τεχνολογίας στο μελλοντικό επαγγελματικό χώρο σε αντίθεση βέβαια με τους εργαζόμενους που παρουσιάζονται κάπως επιφυλακτικοί (Περουκανέας και Σαντοριναίος 2021).

Η δεύτερη παρατήρηση αναφέρεται στην εργασία εξ' αποστάσεως. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες επιχειρήσεων είναι πιο θετικοί στην προοπτική μίας πιο απομακρυσμένης εργασίας, εν αντιθέσει με του εργαζόμενους οι οποίοι προτιμούν πιο ευέλικτα προγράμματα εργασίας (Περουκανέας και Σαντοριναίος 2021).

Η τρίτη παρατήρηση σχετίζεται με τη βιωσιμότητα και ασφάλεια. Η βιωσιμότητα και ανάπτυξη μίας επιχείρησης αποτελεί βασική προτεραιότητα για τους ηγέτες επιχειρήσεων. Αυτό λίγη σημασία έχει για τους εργαζόμενους, οι οποίοι ενδιαφέρονται κυρίως για την ασφάλεια και σιγουριά που θα τους παρέχει η εργασία τους (Περουκανέας και Σαντοριναίος 2021).

Η τέταρτη και τελευταία παρατήρηση που αφορά στη διαφορετική νοοτροπία που έχουν οι επιχειρηματικοί ηγέτες και οι εργαζόμενοι είναι οι δεξιότητες. Η σημασία των τεχνολογικών δεξιοτήτων βρίσκει πρόσφορο έδαφος τόσο στους μεν όσο και στους δε. Ωστόσο, εκφράζουν διαφορετική άποψη σχετικά με τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι δεξιότητες τεχνολογίας (Περουκανέας και Σαντοριναίος 2021).

Και οι δύο πλευρές πάντως συμφωνούν ότι καίριο ρόλο θα παίξουν οι εργοδότες, οι οποίοι θα πρέπει να προΐστανται της προσπάθειας για ένα καλύτερο εργασιακό μέλλον στη μετά COVID εποχή. Παράλληλα με τους εργοδότες θα πρέπει να υποστηρίζουν την προσπάθεια αυτή και διάφοροι άλλοι ενδιαφερόμενοι για τη σταδιακή ψηφιακή ενσωμάτωση της τεχνολογίας (Περουκανέας και Σαντοριναίος 2021).

Σύμφωνα με την έρευνα, για τη μετάβαση στη νέα ψηφιακή εποχή είναι απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων και των εργαζομένων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι προλειαίνεται το έδαφος κατάλληλα για την δημιουργία και ανάπτυξη των σωστών για το μέλλον δεξιοτήτων. Με οδηγό την οικονομική ανάκαμψη των κρατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να το εκμεταλλευτούν και να επανασχεδιάσουν τις στρατηγικές τους στο HRM. Όσο πιο καλά και γρήγορα προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι στις αλλαγές και νέες απαιτήσεις, τόσο πιο ανθεκτικές και κραταιές θα αποδειχθούν οι επιχειρήσεις όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, καθώς επίσης την υπόσχεση για την κοινωνική και οικονομική ανάκαμψη (Περουκανέας και Σαντοριναίος 2021).

Όπως είναι λοιπόν λογικό, η κατάσταση που επέφερε ο COVID-19 οδήγησε στην αναδιοργάνωση και επαναπροσδιορισμό των αναγκών του HRM. Μετά την πανδημία τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να επικεντρώνονται σε νέες πρακτικές και αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, δημιούργησαν νέες μορφές συνεργασίας, ενισχύοντας την καινοτομία, τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη (Θεοδωρίδου, 2023).

Πλέον με τη νέα κατάσταση πραγμάτων και τον ανταγωνισμό που εντείνεται, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να δουλεύουν με διαφορετικό τρόπο και να ελίσσονται αναλόγως των περιστάσεων και όχι να δουλεύουν κάτω από πίεση και με παρωχημένο τρόπο (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2010). Από την πλευρά τους, τα ανώτερα στελέχη και οι ηγέτες θα πρέπει να λειτουργούν και ως διαμεσολαβητές ανάμεσα στο

προσωπικό και τη διοίκηση για τυχόν συγκρούσεις που προκύπτουν, πέρα από τον άλλον ρόλο που έχουν, αυτό του μέντορα που καθοδηγεί τους εργαζομένους. Έτσι, ο ρόλος τους γίνεται πολυδιάστατος (Τζεκίνης, 1988).

Στο σημείο αυτό παρατίθεται έρευνα που έγινε σε παγκόσμιο επίπεδο για τα μεσαία στελέχη, τους επονομαζόμενους “middle managers” που διαχειρίζονται περίπου 1 έως 6 υπαλλήλους και τις προκλήσεις που αναγκάστηκαν να αντιμετωπίζουν στην μετά COVID εποχή (Περουκανέας, Σαντοριναίος, 2021). Λαμβάνοντας υπόψη δείγμα 3000 εργαζομένων εξ’ αποστάσεως εργασίας, διαπιστώθηκε ότι οι μεσαίοι διευθυντές είναι 46% λιγότερο ικανοποιημένοι από ότι είναι τα ανώτερα στελέχη, έχουν πειστεί δύο φορές περισσότερο για να διατηρήσουν την αίσθηση ότι αποτελούν μέρος του συνόλου και τέλος, νιώθουν μεγαλύτερο άγχος και είναι λιγότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί συγκριτικά με τα ανώτερα στελέχη (Περουκανέας, Σαντοριναίος, 2021).

Με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την τηλεργασία, ο παραδοσιακός ρόλος του μεσαίου διευθυντή έχει αλλάξει ριζικά: ο εργασιακός χώρος έχει αντικατασταθεί από τον προσωπικό χώρο του σπιτιού, το κλασικό ωράριο 9:00 έως 17:00 έχει αρχίσει να γίνεται ξεπερασμένο και η αξιολόγηση και μέτρηση παραγωγικότητας έγινε ευκολότερη, ενώ η σύσταση ενός κοινού σκοπού έγινε πιο δύσκολη και απαιτητική. Ο ρόλος των μεσαίων διευθυντών πρέπει να εξελιχθεί και να βελτιωθεί. Στο παρελθόν, οι middle managers ασχολούνταν με πολλά και ενδιαφέροντα καθήκοντα, κάτι που άλλαξε στην πορεία λόγω της απομακρυσμένης εργασίας (Περουκανέας, Σαντοριναίος, 2021).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο πιο ζωτικός παράγοντας στον οποίο έχει πρόσβαση μια εταιρεία στο σύνολό της. Η αλήθεια είναι ότι οι άνθρωποι είναι ο μοναδικός παραγωγικός συντελεστής μιας εταιρείας που δίνει πνοή σε όλους τους άλλους συντελεστές. Οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες μιας επιχείρησης οφείλονται στους ανθρώπους της, καθώς οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές δεν θα υπήρχαν αν δεν υπήρχαν οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά στο ανθρώπινο δυναμικό τους, αναγνωρίζοντας τη θεμελιώδη συμβολή του στην ανάπτυξη και την ευημερία τους. Φαίνεται ότι, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εκπαίδευση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ευημερία των εργαζομένων τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεων, αυξημένη παραγωγικότητα και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) εξελίσσεται και προσαρμόζεται διαρκώς στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Ενώ ορισμένες αλλαγές είχαν ξεκινήσει δειλά- δειλά πριν την περίοδο της πανδημίας, η πανδημία του COVID-19 επιτάχυνε τις διαδικασίες, καθιστώντας την ψηφιοποίηση της τεχνολογίας επιτακτική ανάγκη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει διεισδύσει σε κάθε τομέα της καθημερινής μας ζωής και έχει επηρεάσει βαθιά τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι νέες τεχνολογίες έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν, εκπαιδεύουν και αξιολογούν το προσωπικό τους, με τρόπο που διευκολύνει τη διαχείριση των καθημερινών εργασιών και την επικοινωνία στην επιχείρηση.

Το παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υποκαταστάθηκε από νέες μεθόδους που μπορεί να αφορούν στις προσλήψεις, τις συνεντεύξεις ή την αξιολόγηση παραδείγματος χάριν. Στόχος της ψηφιοποίησης της τεχνολογίας για τις επιχειρήσεις παραμένει η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της μεγιστοποίησης των κερδών, της αύξησης της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους, τη διαρκή προσέλκυση πελατών και την απόκτηση και διατήρηση καλής φήμης.

Η πανδημία, κυρίως ανέδειξε την αναγκαιότητα για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις επιχειρήσεις. Πρακτικές όπως η τηλεργασία και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έγιναν απαραίτητες, επιτρέποντας στους περισσότερους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται κανονικά από το χώρο τους και στους μαθητές/φοιτητές να εκπαιδεύονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως οι πλατφόρμες συνεργασίας (teams meeting, zoom κτλ) και τα λογισμικά διαχείρισης έργων, βελτίωσε και διατήρησε την αποδοτικότητα και την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων εργασίας, ανεξάρτητα από τη φυσική τους παρουσία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει επίσης την κουλτούρα των επιχειρήσεων, προωθώντας μια πιο διαφανή και συνεργατική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι επιχειρήσεις που αγκάλιασαν την ψηφιακή αλλαγή κατάφεραν να δημιουργήσουν πιο καινοτόμα και ευέλικτα περιβάλλοντα εργασίας, ενισχύοντας την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων τους. Επιπλέον, οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν την καλύτερη ανάλυση δεδομένων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες και στρατηγικές αποφάσεις.

Η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους και ο ψηφιακός μετασχηματισμός λοιπόν, φαίνεται να είναι αλληλένδετοι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε τις αλλαγές αυτές, καθιστώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που προσαρμόστηκαν γρήγορα στις νέες συνθήκες και επένδυσαν στην τεχνολογία και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων τους, έχουν πλέον ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Ωστόσο, ένας συνεχής στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων εν γένει, είναι να καταφέρει να πείσει το προσωπικό της να ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις και να μην προβάλλει αντίσταση στην όλη προσπάθεια. Για να επιτευχθεί αυτό, η διοίκηση πρέπει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τα οφέλη των αλλαγών που προαναφέραμε, δημιουργώντας ένα περιβάλλον διαφάνειας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πώς οι νέες τεχνολογίες και διαδικασίες θα

βελτιώσουν την εργασία τους και θα τους προσφέρουν νέες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παραμείνουν παραγωγικοί και αποδοτικοί και να είναι δεκτικοί στη μετεκπαίδευση που θα χρειαστούν για την απόκτηση και ανάπτυξη τεχνολογικών δεξιοτήτων. Η συνεχής εκπαίδευση και η δια βίου μάθηση είναι απαραίτητα στοιχεία σε έναν ταχέως εξελισσόμενο εργασιακό κόσμο. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που να ανταποκρίνονται στις νέες τεχνολογίες και πρακτικές, εξασφαλίζοντας ότι το προσωπικό τους είναι πάντα έτοιμο να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

Παράλληλα Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν και οι ηγέτες σε κάθε επιχείρηση. Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει όραμα, πώς θέλει να είναι το τμήμα στο άμεσο μέλλον. Ένα σαφές και εμπνευσμένο όραμα μπορεί να κινητοποιήσει και να ενοποιήσει την ομάδα, δίνοντάς της ένα κοινό σκοπό και κατεύθυνση. Επίσης, θα πρέπει να διαθέτει όλα τα τυπικά προσόντα και την εμπειρία, να είναι ικανός και ακέραιος, δίκαιος, δημιουργικός με καινοτόμες ιδέες, ανοιχτόμυαλος, διαμεσολαβητής και να κατευνάζει τα πνεύματα όταν αυτά οξύνονται. Η ικανότητα του ηγέτη να επιλύει συγκρούσεις και να διατηρεί την αρμονία στην ομάδα είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της θετικής δυναμικής.

Επιπλέον, ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή την ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων. Αυτό περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την ικανότητα να ακούει ενεργά, να παρέχει ανατροφοδότηση με σεβασμό και να κατανοεί τα κίνητρα και τις ανησυχίες των εργαζομένων. Ένας αποτελεσματικός και κατάλληλος ηγέτης καθορίζεται από τη συμπεριφορά του και από τα αποτελέσματα που επιφέρει. Τα αποτελέσματα αυτά δεν μετρούνται μόνο με όρους επιχειρηματικής απόδοσης αλλά και με την ανάπτυξη μιας ισχυρής και θετικής κουλτούρας στον χώρο εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χαίρουν εκτίμησης, και το εργασιακό περιβάλλον τους εμπνέει και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να συνεργαστούν για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις. Η επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ηγεσία με όραμα και συναισθηματική

νοημοσύνη είναι καθοριστικά στοιχεία για την επιτυχία μιας επιχείρησης στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή.

Διανύοντας τη μετά COVID εποχή, είναι σαφές πόσο επηρεασμένοι είμαστε και ότι κάποιες πρακτικές ήρθαν για να μείνουν. Η τηλεργασία, για παράδειγμα, παρά τα κάποια μειονεκτήματα που έχει, προσφέρει πολλαπλά οφέλη στους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Παρέχει ευελιξία στους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να εξισορροπήσουν καλύτερα την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή, και συμβάλλει στη μείωση των λειτουργικών εξόδων των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η τηλεργασία διευρύνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέα talenta, αφού οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται πλέον από γεωγραφικούς περιορισμούς κατά την αναζήτηση εξειδικευμένων επαγγελματιών.

Παρόλα αυτά, το στρες και η ανασφάλεια που προκάλεσε η πανδημία έχουν αφήσει κατάλοιπα σε κάποιους εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα, προσφέροντας υποστήριξη ψυχικής υγείας και δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον. Η υιοθέτηση μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, που θέτει την ευημερία των εργαζομένων στο επίκεντρο, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη διατήρηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Όταν οι επιχειρήσεις είναι κατάλληλα προετοιμασμένες, ακόμη και ως προς τη διαχείριση κρίσεων και έκτακτων αναγκών, μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να κερδίζουν πρόσφορο έδαφος στις αγορές. Η εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, καθώς και της ανάγκης για στρατηγική διαχείριση κινδύνων. Οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει στρατηγικές και διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους και το κατάλληλο προσωπικό είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να ανταποκριθούν σε μελλοντικές κρίσεις.

Η επένδυση στην τεχνολογία και στις ψηφιακές υποδομές αποτελεί πλέον ζωτική αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν να καινοτομούν και να υιοθετούν νέες τεχνολογίες για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η χρήση εργαλείων για τηλεργασία, πλατφορμών συνεργασίας και

τεχνολογιών cloud έχει ήδη αποδείξει την αξία της κατά τη διάρκεια της πανδημίας και αναμένεται να συνεχίσει να παίζει καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η κατάρτιση σε νέες τεχνολογίες, καθώς και η ανάπτυξη ηγετικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας, η μετά COVID εποχή απαιτεί από τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, καινοτόμες και προσανατολισμένες στη συνεχή ανάπτυξη. Μόνο οι επιχειρήσεις που θα προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και θα επενδύσουν στη στήριξη και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων τους θα μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Agrawal, A., Gans, J., Goldfarb, A., Lederman, M., 2020. The CEO's guide to safely reopening the workplace [WWW Document]. MIT Technol. Rev. URL. <https://www.technologyreview.com/2020/05/28/1002326/business-workplace-reopening-safely-testing-covid-19>. (accessed 5.12.21).
- Arkwright, P. (2021) The growing culture of innovation | HR Magazine | HR Online : HR Magazine | HR Online, Jan 05, 2021. Διαθέσιμο στο: <https://hrmagazine.com.hk/hr-news-archives/the-growing-culture-of-innovation/> (Ημερομηνία πρόσβασης: 10 Ιούλιος 2021).
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). Human resource management practice-A guide to People management. USA: Kogan Page.
- Baker, M., (2020). 9 Future of Work Trends Post-COVID-19 [WWW Document]. URL <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/> (accessed 5.23.21)
- Barfield, V. (2021), digital marketing, 6 βασικοί παράγοντες για έναν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό <https://www.digigun.gr/6-vasikoi-paragontes-gia-enan-epituxhmeno-psifiako-metaxhmatismo/>
- Baron, D (2001) Private policies, corporate policies and integrated strategy, Journal of Economics and Management Strategy, 10 (7), pp 7-45.
- Bell, B.S., Lee, S.W., and Yeung, S.K. (2006) The impact of e-HR on professional competences in HRM: implications for the development of HR professionals. Hum. Resource Manage.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.a., Pavlou, P.a., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation Of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.

- Bondarouk, T.V., & Ruel, H.J.M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 20, Issue 3, pp. 505-514). <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*. Cham: Springer International Publishing.
- Buzko, I. et al., (2016) ‘Artificial Intelligence technologies in human resource development’, *Computer Modelling & New Technologies*, 20(2), σσ 26–29. https://www.researchgate.net/profile/Yuriy_Dyachenko/publication/308031679_Artificial_Intelligence_technologies_in_human_resource_development/links/57d7abcb08ae601b39ac3808/Artificial-Intelligence-technologies-in-human-resource-development.pdf.
- Capgemini (2018). “A Digital Organization Combines Digital Capability with Digital Dexterity”. <https://www.capgemini.com/consulting/resources/digital-organizations> (accessed 3.3.2021).
- Chuks Okolie, U., & Irabor, I.E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.orgISSN (Vol. 9, Issue 11). Online. www.iiste.org
- Cochoy, H., & Peterson McIntyre, S. (2017). *Digitalizing consumption*. Routledge Publication.
- Collinet, et. al., (2015)
- Datta, P. και Nwankpa, J. K. (2021) ‘Digital transformation and the COVID-19 crisis continuity planning’, *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(2), σσ 81–89. doi: 10.1177/2043886921994821.
- Deloitte (2013)
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big-Bang Disruption. *Harvard Business Review*, 91(3), 44-56.

- Fors, (2012)
- Fosty, V., Eleftheriadou, D., Combes, C., Willemsens, B., Wauters, P., & Vezbergiene, A. (2013). Doing Business in the Digital Age: The Impact of New ICT Developments in the Global Business Landscape – Europe’s Vision and Action Plan to Foster Digital Entrepreneurship, (April), 1-71.
- Gueutal, H.G., Stone, D., Salas, E. (2005). “The brave new world of e-HR: human resources management in the digital age”. Publisher: Jossey-Bass.
- Harbert, T. (2021) ‘The Pandemic Has Expanded the Role of HR’, SHRM, 1 Σεπτέμβριος. Διαθέσιμο στο: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/pandemic-expanded-role-hr> (Ημερομηνία πρόσβασης: 12 Σεπτέμβριος 2021).
- Heathfield, S., (2021). The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule [WWW Document]. Balance Careers. URL <https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964> (accessed 5.28.21).
- Heavin, C., & Power, D.J. (2018). Challenges for digital transformation towards a conceptual decision support guide for managers. Journal of Decision Systems, DOI:10.1080/12460125.2018.1468697. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>.
- Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A., & Fletcher, G. (2018). Global Business and organizational excellence. A review of research & best practices. “Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd”. <https://doi.org/10.1002/joe.21859>.
- Holland, J.H., Adaption in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control and Artificial Intelligence, May 1992.
- Ismail, M., Khater, M., & Zaki, M., (2017). “Digital Business Transformation and Strategy: What do we know so far?” University of Cambridge, Cambridge Service Alliance.

- I-Scoop (2018). “Digital transformation: online guide to digital business transformation”.
- Johnson, R.D., & Gueutal, H.G (2017). SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Series. The Use of E-HR and HRIS in Organizations Transforming HR Through Technology. <https://www.shrm.org/foundation>.
- Kaur, P. (2012). E-HRM: A BOON OR BANE (Vol. 1, Issue 1).
- Kinicky, R., Claypool, M., Levasseur, B., (2015). Impact of Acknowledgments on Application Performance in 4GLTE Networks. *Wireless Pers Commun* 85, 2367-2392 <https://doi.org/10.1007/s11277-015-2910-4>.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7(3), p.204. doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>.
- Kour, E.N., Gondhi, N.K. (2017). A comparative analysis on various face recognition techniques. Publisher: IEEE.
- Kumar, R. (2017). *Machine Learning and Cognition in Enterprises*. Berkeley, CA: Apress.
- Kumar, D. & Cherian, J.A. (2018). Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. *Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities*, 6(1), pp. 138-141.
- Langvik, E., Karlsen, HR., Saksvik-Lehouillier, I., Sorengaard, T.A., (2021). Police employees working from home during COVID-19 lockdown: Those with higher score on extraversion miss their colleagues more and are more likely to socialize with colleagues outside work. *Personal. Individ. Differ.* 179, 110924. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110924>.
- Lateef, F., (2020). Face to face with coronavirus disease 19: Maintaining motivation, psychological safety and wellness. *J. Emerg. Trauma Shock*13, 116. https://doi.org/10.4103/JETS_27_20.

- Lee, H., (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organization support. *J. Organ. Eff. People Perform.* 8. 97-128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>.
- Liang, S.H.L., Saeedi, S., Ojagh, S., Honarparvar, S., Kiaei, S., Mohammadi Jahromi, M., Squires, J., (2020). An Interoperable Architecture for the Internet of COVID-19 Things (IoCT) Using Open Geospatial Standards-Case Study: Workplace Reopening. *Sensors* 21, 50. <https://doi.org/10.3390/s21010050>.
- Liu, J., & Liu, Y., (2020). Reducing the Harmful Impact of Work Stress on Creativity. Buffering Model of Available Resources. *Open Journal of Social Sciences*, 8, pp. 62-76.
- Magistretti, S., Dell' Era, C. & Messeni Petruzzelli, A. (2019). How intelligent is Watson? Enabling digital transformation through artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(6), pp.819-829. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.004>.
- Manyika, J. κ.ά. (2017) 'Harnessing Automation for a Future that Works', McKinsey Global Institute, (January), σσ 1–4. Διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works> (Ημερομηνία πρόσβασης: 5 Οκτώβριος 2020).
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Maurice, W., Cuming (1986). *The Theory and Practice of Personnel Management (Study in Management)*. Published by Butterworth-Heinemann Ltd.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Montuschi, P., Gatteschi, V., Lamberti, F., Sanna, A., & Demartini, C., (2014). Job Recruitment and Job Seeking Processes: How Technology Can Help. DOI:10.1109/MITP.2013.62.
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., Iolascon, G., (2020). Characterization of Home Working Population during

COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17, 6284. <http://doi.org/10.3390/ijerph17176284>.

- Murugesan, U., Subramanian, P., Srivastava, S., & Dwivedi, A., (2023). A Study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. *Decision Analytics Journal*. Available online 8 May 2023.
- Nibusinessinfo.co.uk, (2021). Advantages and disadvantages of employees working at home nibusinessinfo.co.uk [WWW Document].URL <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-employees-wotking-home> (accessed 5.28.21).
- Olleros, F.X., & Zhegu, M. (2016). *Research Handbook on Digital Transformations*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, J., Kaakinen, M., (2021). COVID-19 Crisis and Digital Stressors at Work: A Longitudinal Study on the Finnish Working Popoulation. *Comput. Hum.Behav.* 106853. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E., (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece.
- Parry, E., & Tysson, S., (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 21, Issue 3).
- Parry, E., & Strohmeier, S., (2014). HRM in the digital age-digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 36(4), 38-52.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J., (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, CIPD, London.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., (2017). *Organization Behavior*, always learning. Publisher: Pearson.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J.K., (2004).E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revu*, 15(3), 364-380. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-364>.

- Ryan, A.M., & Plyohart, R.E., (2014). A century of selection. Annual Review of Psychology, 65, 693-717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-0102.13-115134>.
- Sadiq, M., (2022). Policing in pandemic: Is perception of workload causing work-family conflict, job dissatisfaction and job stress? Journal of Public Affairs, 22(2), pp. 1-8.
- Savic, D., (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. Grey J. 16. 101-104.
- Sayce, S., Weststar, J., & Verma, A., (2012). The recruitment and selection of pension trustees: an integrative approach. Human Resource Management Journal, 24(3), pp. 307-322.
- Schernerhorn, J.R., Bachrach, D.G., (2018). Exploring Management. Wiley Loose-Leaf Print Edition.
- Schwartz, S.H., (2001). Cross-national values data: Current statistical summary. Unpublished data. Google Scholar.
- Sivathanu, B., & Pillai, R., (2018). “Smart HR 4.0-how industry 4.0 is disrupting HR”, Human Resource Management International Digest, Vol. 26 No. 4, pp.7-11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>.
- Stone, D.L., & Deadrick, D.L., (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. Human Resource Management Review, Vol. 25, Issue 2, pp.139-145. <https://doi.org/12.1016/j.hrmr.2015.01.003>.
- Strohmeier, S., Parry, E., (2014). HRM in the digital age-digital changes and challenges of the HR profession. Employee Relations. DOI: 10.1108/ER-03-2014-0032.
- Strohmeier, S., (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345-365.
- The digital transformation in HR | Deloitte Insights (χωρίς χρονολογία). Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html> (Ημερομηνία πρόσβασης: 4 Οκτώβριος 2020).

- The future of HR in the face of COVID-19 | Deloitte Luxembourg | Covid-19 (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/human-capital/articles/the-future-of-hr-in-the-face-of-covid-19.html> (Ημερομηνία πρόσβασης: 14 Σεπτεμβρίου 2021).
- The RBL Group, (2012). Leading for HR Excellence Masterclass. A results-based masterclass that helps experienced HR leaders create a more effective HR function and build human capability. <https://www.rbl.net/leading-for-hr-excellence>.
- David Ulrich (1997) Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering. Διαθέσιμο στο: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=qTxz6I7tNSEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=human+resource+champions+david+ulrich&ots=NqYt1iClDc&sig=ItLV8ZsAIR-P_DZpNPLvP8mFaQg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Vogelsang, M., (2010). Digitalization in Open Economies. Theory and Policy Implications. Part of the book series: Contributions to Economics (CE). Physica-Verlag.
- Wade, M., (2015). “Digital business transformation”. Global Center for Digital Business Transformation.
- Walker, A.J., (1992). Handbook of human resource information systems: Reshaping the human resource function with technology. McGraw-Hill, Inc..
- Weber-Lewerenz, B., (2021). Corporate digital responsibility (CDR) in construction engineering-ethical guidelines for the application of digital transformation and artificial intelligence (AI) in user practice. SN Applied Sciences, 3(10). <https://doi.org/10.1007/s42452-021-04776-1>.
- Wei, M., (2020). Social Distancing and Lockdown-An Introvert’s Paradise? An Empirical Investigation on the Association Between Introversion and the Psychological Impact of COVID-19-Related Circumstantial Changes. Front. Psychol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.561609>.
- ‘Workforce Strategies for Post-COVID Recovery’ (2020), σ 21.

Ελληνόγλωσσα

- Βελώνη, Α., (2017). Ψηφιακή συστήματα αυτομάτου ελέγχου: Ανάλυση και προσομοίωση. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Θεοδωρίδου, Δ., (2023). Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα κατά την οικονομική ύφεση του covid-19 (Διπλωματική Εργασία).
- Καρνιαούρας, Γ., (2022). Ανάπτυξη και δέσμευση των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης (Διπλωματική Εργασία).
- Κέντρου, Λ., (2023). Ενδυνάμωση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού σε τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Πτυχιακή Εργασία).
- Λιντζέρης, Π., (2020). Πτυχές, επιπτώσεις και προεκτάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τεχνολογική αλλαγή, ψηφιοποίηση και δεξιότητες. Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ «Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις».
- Μαζαράκη, Κ., (2021). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Κρίσιμη μέσα στην κρίση (Πτυχιακή Εργασία).
- Μαμούνας, Δ., (2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των οργανώσεων και οι επιπτώσεις του στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Διπλωματική Εργασία).
- Μπαϊράμης, Β., (2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των οργανώσεων και οι επιπτώσεις του στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Διπλωματική Εργασία).
- Μπουλουγούρη, Δ., (2023). Human Resources – Εξέλιξη και Ρόλος (Διπλωματική Εργασία).
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Α., (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., (2018). Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ. Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός.

- Μωραΐτη, Μ., (2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων (Διπλωματική Εργασία).
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3^η έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2010). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπων. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Οικονομίδου, Μ., (2010). Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας.
- Παπαδόπουλος, Θ.Ι., (2013). Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. https://mibes.teilar.gr/esdoproceedings/proceedings/2013/Papadopoulou_s.pdf.
- Πατσίκας, Στ., & Ασπρίδης, Γ., (2009). Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Περουκανέας Β., & Σαντοριναίος, Ν., (2021). Το προφίλ του σύγχρονου στελέχους στη διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινων πόρων, σε ψηφιακό περιβάλλον (Διπλωματική Εργασία).
- Πιτσακτού, Α., (χωρίς χρονολογία). Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο ψηφιακό μετασχηματισμό (Διπλωματική Εργασία).
- Πιτσικά, Ρ., (2017). Η μετάβαση στο ψηφιακό HR και η νέα πραγματικότητα. <https://www.fortunegreece.com/article/i-metavasi-sto-psifiako-ir-ke-i-nea-pragmatikotita/>
- ΣΕΒ (2017). Το μέλλον της εργασίας: Τάσεις και προκλήσεις για επιχειρήσεις και εργαζόμενους. [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL_REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf)
- Σπυροπούλου, Μ., (2023). Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Διπλωματική Εργασία).

- Σταθοπούλου – Στάικου, Α., (2020). Τεχνητή Νοημοσύνη στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Διπλωματική Εργασία).
- Τζεκίνης, Μ.Π., (1988). Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Γαλαίος.
- Τσάμπρα, Μ., (2020). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εργασίας. . Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ «Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις».
- Χατζόγλου, Ν., (2010). Μορφές Ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Χυτήρης, Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ., (2018). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις: Μπένου (σελ. 363-367).