

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS**

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

**Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Ψηφιακή
Εποχή**

**Μια ποιοτική μελέτη των αντιλήψεων των διευθυντικών στελεχών της
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή της Ψηφιοποίησης**

Κουκουβαΐδης Κωνσταντίνος | ΜΟΕΣ 1820

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Φαφαλιού Ειρήνη



Πειραιάς 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ραγδαία αυξανόμενη τεχνολογική ανάπτυξη και ο συνεχώς αυξανόμενος πολλαπλασιασμός της οδηγούν στην ψηφιοποίηση της κοινωνίας. Αυτή η ψηφιακή «επανάσταση» έχει συνέπειες για τους σύγχρονους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Οι μέχρι σήμερα ερευνητικές προσπάθειες επικεντρώνονται στις συνέπειες της ψηφιοποίησης για τις προτιμήσεις των πελατών, την αγοραστική συμπεριφορά, το μάρκετινγκ και την επιχειρηματική επίδοση. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο η ψηφιοποίηση επηρεάζει τους οργανισμούς εσωτερικά έχει γενικά παραμεληθεί από τους ερευνητές, ειδικά όσον αφορά τις συνέπειες που συνεπάγεται για τους μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η πληρέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ψηφιοποίηση επηρεάζει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην ψηφιακή εποχή. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος είναι να κατανοήσουμε βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω ποιοτικών συνεντεύξεων, η παρούσα διπλωματική παρουσιάζει μια εις βάθος μελέτη που αναλύει πώς οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού που αντιμετωπίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης. Η μελέτη φωτίζει τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στους μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού πέρα από την απλή μείωση και αυτοματοποίηση διοικητικών εργασιών. Η ψηφιοποίηση απαιτεί την εξέλιξη το μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού, καθώς απαιτεί νέες ικανότητες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, νέες μορφές απασχόλησης και ευέλικτες διαδικασίες. Ένα βασικό στοιχείο για τη διαχείριση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης είναι η διαδικασία της κατανόησης τού τι σημαίνει η ψηφιοποίηση για το συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλαίσιο. Η συμβολή στον ερευνητικό τομέα είναι ένας εμπλουτισμός της γνώσης σχετικά με τις έμμεσες συνέπειες που συνεπάγεται η ψηφιοποίηση για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, αυτή η μελέτη δείχνει ότι οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης πρέπει να γίνουν κατανοητές με μια ολιστική προσέγγιση του θέματος.

Λέξεις-κλειδιά: Ψηφιοποίηση, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δεξιότητες, Νέες μορφές απασχόλησης

ABSTRACT

The rapidly increasing technological development and its ever-increasing proliferation lead to the digitization of society. This digital "revolution" has implications for modern organizations on many levels. Previous research focuses on the effects of digitization on customer preferences, buying behavior, marketing and business performance. However, the way it affects organizations internally has generally been neglected by the research sector, especially in terms of its implications for human resource managers. Therefore, the aim of this dissertation was to deepen the management of human resources in the digital age. More specifically, the aim was to gain a deeper understanding of how digitization is affecting human resource managers. Through quality interviews, this dissertation presents an in-depth study that analyzes how the human resource managers of an organization facing digital transformation perceive the effects of digitization. The study sheds light on how digitization has an impact on HR managers beyond simply reducing and automating administrative tasks. Digitization requires HRM to evolve, as it requires new HR skills, new forms of employment and flexible HR processes. A key element in managing the impact of digitization is the process of understanding what digitization means for this context. The contribution to the research sector is ultimately an enlightenment on the indirect consequences of digitization for human resource managers. In addition, this study shows that the effects of digitization need to be understood from a holistic perspective.

Keywords: Digitization, Human Resource Management, Skills, New Forms of Employment

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	8
1.1 Ιστορικό και προβληματισμός	8
1.2. Μεθοδολογία	10
1.2.1 Ερευνητική προσέγγιση.....	10
1.2.2 Ερευνητικός σχεδιασμός	11
1.2.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	13
1.2.3.1 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις	13
1.2.3.2 Μελέτη περίπτωσης.....	14
1.2.3.2.1 Η μελέτη περίπτωσης: Digital Solutions	14
1.2.3.3 Δείγμα	15
1.2.4 Ανάλυση δεδομένων	15
1.2.5 Ανακλαστικότητα.....	17
1.2.6 Αξιοπιστία & αυθεντικότητα	18
1.2.7 Περίγραμμα διατριβής	19
2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	19
2.1 Εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	19
2.1.1 Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού	21
2.2 Ευέλικτη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	24
2.2.1 Νέα έντυπα απασχόλησης	24
2.2.2 Ευέλικτες διαδικασίες HR.....	25
2.3 Αισθητοποίηση σε οργανισμούς	27
2.4 Περίληψη βιβλιογραφικής επισκόπησης.....	28
3. Ανάλυση: Εμπειρικά ευρήματα	28
3.1 Κατανόηση της ψηφιοποίησης.....	29
3.2 Αγκαλιάζοντας τον μεταβαλλόμενο ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	31
3.3 Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού	33
3.3.1 Οι παραδοσιακές ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού δεν επαρκούν πλέον	33
3.3.2 Ψηφιακή ευαισθητοποίηση	34
3.3.3 Διαχείριση του άγνωστου	36
3.4 Νέα έντυπα απασχόλησης	39
3.5 Η ανάγκη για ευέλικτες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού	42
4. Συζήτηση	45
4.1 Έννοια της ψηφιοποίησης	46
4.2 Έννοια του μεταβαλλόμενου ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	46
4.3 Έννοια των ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού.....	47
4.4 Έννοια των νέων μορφών απασχόλησης	50

4.5 Έννοια των ευέλικτων διαδικασιών HR	51
4.6 Συμπέρασμα συζήτησης.....	52
5. Συμπεράσματα.....	52
5.1 Κύρια ευρήματα.....	52
5.2 Συνεισφορές και περαιτέρω επιπτώσεις.....	54
5.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα.....	54
Βιβλιογραφία	55

1. Εισαγωγή

1.1 Ιστορικό και προβληματισμός

Η επιταχυνόμενη τεχνολογική ανάπτυξη έχει φέρει επανάσταση στην κοινωνία και συνεχίζει να επηρεάζει και να αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των οργανώσεων. Πιέζει τους οργανισμούς και τους ανθρώπους του να προσαρμοστούν στον ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο και στον αυξανόμενο αριθμό ψηφιακών καινοτομιών. Η ψηφιοποίηση έχει γίνει λέξη-κλειδί στον οργανωτικό τύπο και αντιμετωπίζεται ως κάτι που οι οργανισμοί πρέπει να αγκαλιάσουν για να παραμείνουν σχετικοί (π.χ. CapGemini, 2013; Spitzer, 2014; Goldstein, 2015; Deloitte, 2016). Σύμφωνα με τον Andersson (2017), απαιτείται μετασχηματισμός σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου να δημιουργηθεί ένας σύγχρονος οργανισμός που έχει τη δυνατότητα συνεχούς αλλαγής.

Η ψηφιοποίηση επηρεάζει τους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Οι υπολογιστές θα αντικαταστήσουν όλο και περισσότερο όλες τις μη αυτόματες εργασίες (Cöster & Westelius, 2016). Ευφυή προγράμματα υπολογιστών όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), θα αντικαταστήσουν τις μη επαναλαμβανόμενες πνευματικές εργασίες (Μακριδάκης, 2017), τα οποία θα ενισχυθούν και μέσω της αυξανόμενης πρόσβασης σε μεγαλύτερο αριθμό πληροφοριών, τα γνωστά «BIG DATA» τα οποία θα βελτιώνουν συνέχεια και θα εξελίσσουν τα προγράμματα αυτά. (Shah, Irani & Sharif, 2017). Η ανιχνευσιμότητα αυξάνεται καθώς περισσότερα ψηφιακά εργαλεία πλέον συνδέονται με το Διαδίκτυο, το «Internet of Things», και καθώς το feedback που στέλνουν αυτά είναι συνεχές και (Ebersold & Glass, 2015). Αυτά είναι μόνο παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο η ψηφιοποίηση πραγματοποιείται επί του παρόντος στην κοινωνία. Ο κοινός παρονομαστής σε αυτήν τη συζήτηση είναι η ψηφιοποίηση (Andersson, 2017). Αυτό όχι μόνο αλλάζει τον τρόπο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης των ανθρώπων, αλλά με τη σειρά του φέρνει επίσης επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των ίδιων των οργανισμών, κάτι που συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές για κάθε μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού (Larkin, 2017).

Οι Palmer, Dunford και Buchanan (2017) δίνουν ένα ενδιαφέρον παράδειγμα για το πώς η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στο HRM. Η παγκόσμια εταιρεία λογισμικού Adobe, αποφάσισε να σταματήσει να πουλάει τα προϊόντα της σε φυσικά πακέτα και έγινε πάροχος λογισμικού που βασίζεται σε σύννεφο το 2011 (Smedley, 2014). Για τους πελάτες αυτό σήμαινε λήψη ή εγγραφή για μηνιαία συνδρομή αντί για λήψη CD σε ένα κουτί. Για τους εργαζομένους από την άλλη πλευρά, αυτό οδήγησε σε νέους τρόπους εργασίας και συνεπώς σε έναν εντελώς νέο ρόλο για τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Παρόλο που ίσως δεν αναμενόταν, η προηγούμενη διοικητική λειτουργία HRM που είχε σχέση με το γραφείο έπρεπε να αλλάξει λόγω της προσέγγισης που βασίζεται στο cloud και να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους στους νέους τρόπους εργασίας τους. Επίσης, η εισαγωγή αυτής της νέας τεχνολογίας απαιτούσε την ανάγκη HRM να γίνει επιχειρηματικός εταίρος, όπου το προσωπικό HR συνεργάστηκε στενότερα με τους ανώτερους διευθυντές και τους υπαλλήλους. Ο ρόλος του HRM, λοιπόν, έγινε πιο ποικίλος και περισσότερο προσανατολισμένος στον άνθρωπο, σχεδιάζοντας διαφορετικές, απαιτητικές θέσεις εργασίας για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους της νέας γενιάς απασχολημένους στην εργασία τους. Παράλληλα, οι επαγγελματίες του HRM έπρεπε να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονταν οι αξιολογήσεις απόδοσης, αντικαθιστώντας την ετήσια κριτική με συνεχή και άμεση ανατροφοδότηση μέσω νέων συστημάτων και εργασιών

(Palmer et al., 2017; Smedley, 2014). Αυτό το παράδειγμα δείχνει πώς οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεαστούν από την ψηφιοποίηση, καθώς η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να αλλάξει για να μπορέσει να υποστηρίξει την ανάπτυξη της εταιρείας με επαρκή τρόπο.

Επιπλέον, ο El-Khoury (2017) υποστηρίζει ότι η ψηφιοποίηση αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, αυτό που περιμένουν από τον εργοδότη και τη σταδιοδρομία τους, καθώς και τη διάρκεια αλλά και το περιβάλλον που διεξάγεται η εργασία. Υπό αυτήν την έννοια, η ανάπτυξη της ψηφιοποίησης επηρεάζει τους οργανισμούς εσωτερικά σε πολλά επίπεδα, καθώς απαιτεί την προσαρμογή και ανάπτυξη νέων γνώσεων και νέων τρόπων εργασίας (Bondarouk & Ruël, 2009). Επίσης, ο Ηρακλέους (2003, σελ. 105) υπογραμμίζει τη σημασία της επένδυσης στην ανάπτυξη απαιτούμενων νέων δεξιοτήτων "(...) ειδικά εάν η αλλαγή περιλαμβάνει νέα τεχνολογία και νέους ρόλους". Η ψηφιακή τεχνολογία, για παράδειγμα, αλλάζει συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσλαμβάνουν, διαχειρίζονται και υποστηρίζουν άτομα (Bondarouk & Ruël, 2009). Ως βασικό μέρος της βασικής αποστολής των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση, η υποστήριξη και η ανάπτυξη των εργαζομένων σύμφωνα με τη συνολική οργανωτική στρατηγική (Watson, 2009), πιστεύουμε ότι είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε περαιτέρω τις συνέπειες που έχει η ψηφιοποίηση για τα στελέχη HR. Είναι προφανές ότι η ψηφιοποίηση της κοινωνίας ασκεί τεράστια πίεση στους οργανισμούς και στους ανθρώπους της, αλλά η έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται στην πράξη από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι περιορισμένη. Υπό το φως των παραπάνω, ο στόχος αυτής της διατριβής είναι να κατανοήσει βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως με πολλά σύγχρονα οργανωτικά θέματα, οι συμβουλευτικές εταιρείες συντάσσουν γρήγορα εκθέσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των τελευταίων τάσεων. Ορισμένα από αυτά τα άρθρα αναφέρουν ότι το σημερινό HR-work περιλαμβάνει απλοποίηση και βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων με την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη νέα προσέγγιση που ονομάζεται «ψηφιακό HR» ή «e-HRM» (π.χ. Spitzer, 2014; Deloitte, 2016; CapGemini, 2013). Ένα μεγάλο μέρος της προηγούμενης ακαδημαϊκής έρευνας σχετικά με το θέμα επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία έχει εξορθολογήσει τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού όπως ο προγραμματισμός, η πρόσληψη και η διαχείριση επιδόσεων μέσω της χρήσης ψηφιακών εργαλείων (π.χ. Obeidat, 2015; Voermans & Veldhoven, 2007; Stone & Dulebohn, 2013; Bondarouk & Ruël, 2009; Yuslizaa & Ramayah, 2012; Marler & Fisher, 2013; Grant & Newell, 2013). Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση του «ψηφιακού HR» ή του «e-HRM» εστιάζει περισσότερο στην ψηφιοποίηση των διαδικασιών HR, ενώ η σημασία αυτής της διατριβής συνίσταται στο πώς, με την ευρύτερη έννοια, η ψηφιοποίηση στην κοινωνία και τους οργανισμούς, δημιουργεί προκλήσεις για στελέχη ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Bell, Lee και Yeung (2006) υποστηρίζουν ότι η ψηφιοποίηση και η χρήση της τεχνολογίας είχε ως αποτέλεσμα περαιτέρω επιπτώσεις στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων του. Επιπλέον, ο Larkin (2017, σελ. 58) υποστηρίζει ότι «η αλλαγή στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που θα φέρει η ψηφιακή τεχνολογία θα είναι διάχυτη και πολυδιάστατη σε κάθε εταιρεία». Κατά

συνέπεια, η ψηφιοποίηση επηρεάζει το HRM περισσότερο απ' ότι διευκολύνει την καθημερινή διοικητική εργασία. Αυτό μας οδηγεί στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται το νόημα της ψηφιοποίησης ;
- Τι αντιλαμβάνονται ως κύριες προκλήσεις;

Μια σε βάθος μελέτη περίπτωσης για το πώς οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται την ψηφιοποίηση και τις επιπτώσεις της στο HRM θα διευκολύνει την αποσαφήνιση και την κατανόηση των προκλήσεων και των πιθανών αλλαγών που συνεπάγεται - η οποία θα είναι χρήσιμη τόσο για τους επαγγελματίες όσο και για τους μελετητές.

1.2. Μεθοδολογία

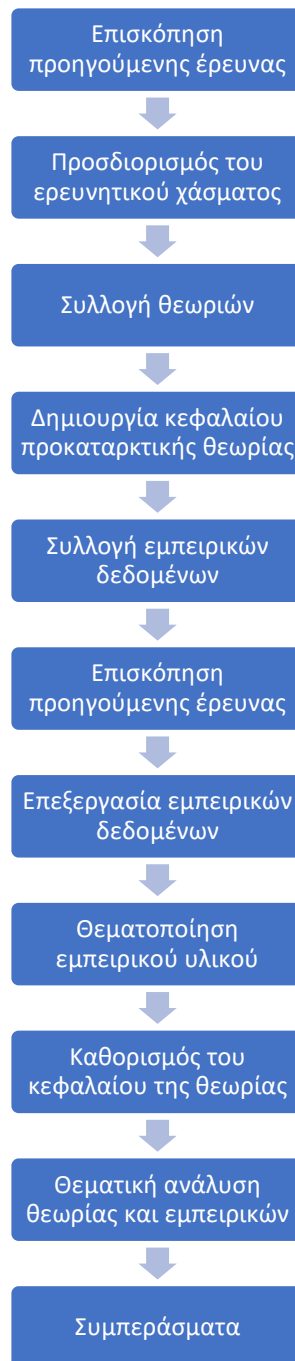
Σε αυτή την ενότητα θα εξηγήσουμε την ερευνητική μας προσέγγιση και τον ερευνητικό μας σχεδιασμό, και γιατί σχετίζεται με αυτήν τη μελέτη. Επιπλέον, παρουσιάζουμε τη μέθοδο συλλογής δεδομένων καθώς και τη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων. Τέλος, συζητάμε και εξετάζουμε την αξιοπιστία της μελέτης μας.

1.2.1 Ερευνητική προσέγγιση

Για να διερευνήσουμε και να απαντήσουμε στις ερευνητικές μας ερωτήσεις, χρειαζόμασταν να σκεφτούμε την ερευνητική επιστημολογία μας και να καθορίσουμε πώς θα αποκτήσουμε γνώσεις σχετικά με αυτό το θέμα. Οι φιλοσοφικές υποθέσεις έχουν πρακτικές επιπτώσεις στον ερευνητικό σχεδιασμό (Creswell, 2007). Καθώς ο στόχος αυτής της μελέτης ήταν να κατανοήσει βαθύτερα ένα φαινόμενο, δηλαδή τις συνέπειες της ψηφιοποίησης για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, υιοθετήσαμε μια ερμηνευτική προσέγγιση. Αυτό τελικά σημαίνει ότι εμείς ως ερευνητές συμμετέχουμε στην ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων (Alvesson & Skoldberg, 2009). Επιπλέον, η ερμηνευτική παράδοση υποθέτει ότι η πραγματικότητα είναι κοινωνικά δομημένη, μέσω ατομικών υποκειμενικών πραγματικοτήτων (Creswell, 2007). Δεδομένου ότι η πρόθεσή μας ήταν να κατανοήσουμε την ερμηνευμένη πραγματικότητα των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιήσαμε μια ερμηνευτική βάση για την έρευνά μας. Ο Bryman (2011) εξηγεί την ερμηνευτική ως ερμηνευτική επιστημολογία, που σημαίνει ότι ο ερευνητής ερμηνεύει και κατανοεί την πραγματικότητα από τη σκοπιά των συμμετεχόντων. Μέσω μιας κοινωνικής κονστρουκτιβιστής άποψης, η πρόθεσή μας ήταν να ερμηνεύσουμε και να κατανοήσουμε τις έννοιες και τις απόψεις των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού. Με άλλα λόγια, οι επιστημολογικές υποθέσεις υπονοούν ότι ελαχιστοποιήσαμε την απόσταση μεταξύ μας και του αντικειμένου της μελέτης (Creswell, 2007). Κατά συνέπεια, η πρόθεσή μας ήταν να αποκτήσουμε γνώση σχετικά με τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, κατανοώντας τις υποκειμενικές περιγραφές των συμμετεχόντων στην έρευνα, αντί να βρούμε αντικειμενικές αλήθειες.

1.2.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Προκειμένου να δημιουργήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση του θέματος, χρησιμοποιήσαμε μια ποιοτική, απαγωγική προσέγγιση. Οι Alvesson και Skoldberg (2009) εξηγούν ότι η απαγωγή είναι ένας συνδυασμός επαγωγής και αφαίρεσης, που συμβάλλει στη βαθύτερη κατανόηση του ερευνητικού αντικειμένου. Επιπλέον, μια απαγωγική προσέγγιση μας επέτρεψε να χρησιμοποιήσουμε εμπειρικά δεδομένα ως σημείο εκκίνησης για την ανάλυση, αλλά με θεωρητική προ-κατανόηση ως υποστηρικτική ραχοκοκαλιά. Το κεφάλαιο της θεωρίας εμφανίστηκε με την πάροδο του χρόνου και προσαρμόστηκε και βελτιώθηκε σύμφωνα με τα εμπειρικά δεδομένα, καθώς η απαγωγική προσέγγιση μας επέτρεψε να μετακινηθούμε μεταξύ θεωρίας και εμπειριών. Αυτό μειώνει τον κίνδυνο σχηματισμού των θεωριών και των εμπειρικών δεδομένων (Alvesson & Skoldberg, 2009). Προκειμένου να αποδειχθεί η διαδικασία εργασίας αυτής της διατριβής εγχύεται παρακάτω μια εικόνα (βλ. Σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1. Σχέδιο του Ερευνητικού μας Σχεδιασμού.

Ξεκινήσαμε την ερευνητική μας διαδικασία εξετάζοντας τη βιβλιογραφία στον τομέα, προκειμένου να βρούμε ένα ερευνητικό κενό. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η συλλογή σχετικής βιβλιογραφίας που δημιούργησε ένα κεφάλαιο προκαταρκτικής θεωρίας. Αυτές οι θεωρίες βοήθησαν επίσης στη διαμόρφωση του οδηγού συνέντευξης. Επιπλέον, το εμπειρικό υλικό συλλέχθηκε και υποβλήθηκε σε επεξεργασία. Σύμφωνα με το εμπειρικό υλικό, οι επιλεγμένες βιβλιογραφικές αναφορές αναθεωρήθηκαν και πάλι για να επανακαθοριστούν.

1.2.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Αυτή η μελέτη βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα. Αυτό συνεπάγεται δεδομένα που συλλέχθηκαν ειδικά για τους σκοπούς της μελέτης (Alvesson & Skoldberg, 2009). Οι ποιοτικές συνεντεύξεις θεωρήθηκαν η πιο σχετική μέθοδος συλλογής δεδομένων προκειμένου να αποκαλυφθούν οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Άλλες μέθοδοι συλλογής δεδομένων όπως έρευνες, παρατήρηση και ανάλυση εγγράφων αποκλείστηκαν, καθώς δεν θα παρείχε σχετικό υλικό για τη μελέτη αυτή, όσον αφορά την ποιότητα και το βάθος.

1.2.3.1 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις

Πραγματοποιήσαμε 4 ποιοτικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συνεπαγόταν σε βάθος συνεντεύξεις περίπου 30 λεπτών το καθένα, όπου υποβλήθηκαν προκαθορισμένες ερωτήσεις που καλύπτουν ορισμένα θέματα, καθώς και ερωτήσεις παρακολούθησης σχετικά με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων. Ο Alvesson και ο Deetz (2004) υποστηρίζουν ότι χρησιμοποιώντας μια λιγότερο άκαμπτη δομή συνέντευξης, μπορεί κανείς να ενισχύσει μια βαθύτερη συζήτηση. Η πρόθεση με την επιλογή της δομής της συνέντευξής μας ήταν να παρουσιάσει πιο βαθιές πληροφορίες σημαντικές για τον ερευνητικό στόχο. Σύμφωνα με τον Bryman (2011) είναι σημαντικό να παραμείνετε ευέλικτοι κατά τη διεξαγωγή ποιοτικών συνεντεύξεων για να μην κινδυνεύετε να γίνει πολύ σκληρή η συνέντευξη. Επιλέξαμε ημι-δομημένες συνεντεύξεις για να αποφύγουμε τον περιορισμό των απαντήσεων των ερωτηθέντων, δημιουργώντας μια πιο ευέλικτη διαδικασία που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να επισημάνουν τις αντιλήψεις και τις απόψεις τους.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων φροντίσαμε επίσης να γνωρίζουμε τις διάφορες διαστάσεις των ερμηνειών. Πριν και καθ 'όλη τη διάρκεια των συνεντεύξεων, γίνονται πρωτογενείς ερμηνείες, οι οποίες σε κάποιο βαθμό θα ελέγχουν τη συνεχιζόμενη κατεύθυνση της συνέντευξης (Alvesson & Skoldberg, 2009). Προσπαθήσαμε να διασφαλίσουμε ότι καλύφθηκαν όλα τα σχετικά θέματα καθώς και ερωτήσεις παρακολούθησης, γι 'αυτό διαιρέσαμε το έργο μεταξύ μας ως ερευνητών. Ο ένας από εμάς επικεντρώθηκε στην υποβολή των κύριων ερωτήσεων και ο άλλος επικεντρώθηκε στη διανοητική ανάλυση των όσων λέγονταν, ποια θέματα ήταν ενδιαφέροντα να συμμετάσχουν σε ερωτήσεις παρακολούθησης και να διασφαλίσουμε ότι η συνολική συνέντευξη ήταν επιτυχής. Επιπλέον, ήταν σημαντικό να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι ο ερωτώμενος κάνει επίσης ερμηνείες. Όπως δηλώνουν οι Alvesson και Skoldberg (2009, σελ. 289), «η συνέντευξη είναι μια έκφραση του ερμηνευτικού έργου του θέματος τόσο σε σχέση με σχετικές πτυχές της ζωής όσο και σε σχέση με την κατάσταση της συνέντευξης». Έτσι, εμείς ως ερευνητές έπρεπε να γνωρίζουμε το γεγονός ότι οι εκφράσεις του ερωτώμενου εξαρτώνται από σχετικά ασυνείδητες ιδέες για εμάς ως συνεντευκτές και από το πλαίσιο της συνέντευξης. Επιπλέον, όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν αφού ζήτησαν άδεια, προκειμένου να διευκολυνθεί η σωστή ανάλυση. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στα ελληνικά. Λόγω αιτημάτων ανωνυμίας, οι συμμετέχοντες σε αυτήν την έρευνα παρουσιάζονται αριθμητικά ως «Συνέντευξη #» καθ 'όλη τη διάρκεια αυτής της εργασίας.

1.2.3.2 Μελέτη περίπτωσης

Αυτή η διατριβή βασίζεται σε μια μελέτη περίπτωσης. Σύμφωνα με τον Merriam (1994), ένας σχεδιασμός ερευνητικής μελέτης περιπτώσεων είναι κατάλληλος όταν ο στόχος είναι να δημιουργήσει μια βαθύτερη κατανόηση ενός φαινομένου, και ιδιαίτερα χρήσιμη όταν τα ερευνητικά ερωτήματα δείχνουν την ανάγκη για μια νέα ερευνητική κατεύθυνση. Καθώς θέλαμε να καταλάβουμε πώς οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έχουν νόημα της ψηφιοποίησης και τι αντιλαμβάνονται ως τις κύριες προκλήσεις, θα μπορούσε να συγκριθεί με αυτό που ο Kvale (1996, σ. 1) εξήγησε ως κατανόηση «του κόσμου από την άποψη των θεμάτων» ...". Έτσι, οι συνεντεύξεις είναι ένας κατάλληλος τρόπος για τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων προκειμένου να κατανοήσουμε τις εμπειρίες των ανθρώπων και το νόημά τους (Kvale, 1996). Επομένως, χρησιμοποιώντας μια ερμηνευτική προσέγγιση, πήραμε συνέντευξη από τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία μας και αναλύσαμε τις αντιλήψεις τους για την ψηφιοποίηση και τις κύριες προκλήσεις της.

1.2.3.2.1 Η μελέτη περίπτωσης: Digital Solutions

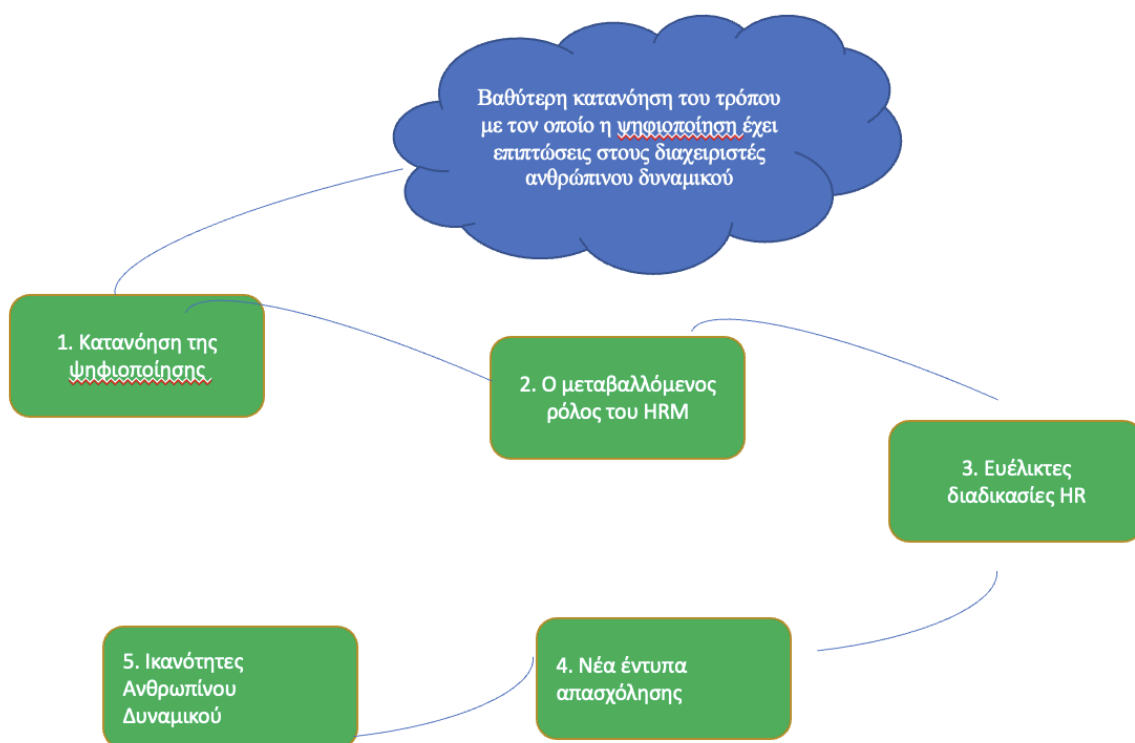
Οι υπεύθυνοι HR αυτής της μελέτης περίπτωσης ήταν όλοι υπάλληλοι της Digital Solutions. Το όνομα είναι ένα ψευδώνυμο που δημιουργήθηκε για να διατηρήσει την ανωνυμία της υπόθεσης εταιρείας. Η Digital Solutions είναι ένας από τους μεγαλύτερους Ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα. Προσφέρει ευρύ φάσμα υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά και διαθέτει έναν από τους υψηλότερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας στην Ευρώπη. Επιπλέον, είναι μια μεγάλης κλίμακας οργάνωση που αποτελείται από διάφορες λειτουργίες που λειτουργούν με επιχειρηματική ανάπτυξη, διαχείριση έργων και λύσεις πληροφορικής. Οι κύριες αρμοδιότητες του οργανισμού είναι να διασφαλίζουν ότι οι λύσεις που έχουν για τον όμιλο είναι σε λειτουργία και αποδίδουν, καθώς και συνεχώς συντηρούνται και αναπτύσσονται. Στόχος είναι η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των Πελατών, επιτελώντας στο ακέραιο, τον ρόλο ως ισχυρή, αξιόπιστη και κοινωνικά υπεύθυνη Τράπεζα που στηρίζει την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας με την εμπιστοσύνη των Μετόχων και τη συμβολή των Εργαζομένων της και εξελίσσεται διαρκώς, παραμένοντας συνεπής προς τη μακρόχρονη Ιστορία της. Οι Ψηφιακές Λύσεις επεκτείνονται και προσλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό ανθρώπινο δυναμικό καθώς πιστεύουν ότι αποτελούν τον βασικό κινητήρα πίσω από την επιτυχία και τις δυνατότητες για μελλοντικές επεκτάσεις του ομίλου. Για να ανταποκριθεί στο μέλλον, ο όμιλος λιανικής επενδύει στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής ψηφιοποίησης, εστιάζοντας στην εξέλιξη και την διατήρηση της υπάρχουσας θέσης της στο ευρύτερο πλάνο. Οι Ψηφιακές Λύσεις διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στο συνεχιζόμενο ταξίδι ψηφιοποίησης, επιτρέποντας την ανάπτυξη πολλαπλών καναλιών μέσω των ψηφιακών τους λύσεων.

1.2.3.3 Δείγμα

Η επιλογή ενός κατάλληλου δείγματος για τη μελέτη συνίστατο σε ένα αίτημα συνέντευξης των υπευθύνων HR. Αυτό βασίστηκε στο ενδιαφέρον μας για να κατανοήσουμε βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στους μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, το δείγμα που επιλέξαμε ήταν στρατηγικά στοχευμένο το οποίο σύμφωνα με τους Bryman (2011) και Alvehus (2013) συνεπάγεται την εύρεση ατόμων που ταιριάζουν στον ερευνητικό στόχο, καθώς προορίζεται να δημιουργήσει ισοδυναμίες μεταξύ του ερευνητικού στόχου και του επιλεγμένου δείγματος. Ομοίως, ο Merriam (1994) εξηγεί ότι ένα στοχευμένο δείγμα βασίζεται σε αυτό που οι ερευνητές σκοπεύουν να κατανοήσουν και να ανακαλύψουν. Καθώς η ποιοτική έρευνα δεν στοχεύει στη δημιουργία στατιστικών γνώσεων, δεν υπάρχει κανένας σκοπός της τυχαίας επιλογής των συμμετεχόντων στην έρευνα (Ryen, 2004). Με βάση το πλαίσιο δειγματοληψίας και το στόχο μας, ο υπεύθυνος επικοινωνίας μας από την εταιρεία υπόθεσης μας παρείχε στοιχεία επικοινωνίας σε διάφορα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, το δείγμα αποτελούνταν από διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού από διαφορετικά επίπεδα, τμήματα και λειτουργίες εντός του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί μια ευρύτερη, πιο αντιπροσωπευτική προοπτική.

1.2.4 Ανάλυση δεδομένων

Η στρατηγική μας ήταν να αναλύουμε συνεχώς τα εμπειρικά δεδομένα καθώς τα συλλέξαμε. Κατά την επισκόπηση των εμπειρικών δεδομένων μας, προσδιορίσαμε συγκεκριμένα θέματα (βλ. Σχήμα 2.2), τα οποία αποτελούν τη βάση για την ανάλυσή μας. Δεδομένου ότι ο στόχος ήταν να γίνει μια βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, το σημείο εκκίνησης ήταν να κατανοήσουμε τις αντιλήψεις της ψηφιοποίησης ως φαινόμενο. Στη συνέχεια, καθορίστηκε το θέμα του μεταβαλλόμενου ρόλου του HRM, το οποίο οδήγησε σε τρία επιπλέον θέματα: ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, νέες μορφές απασχόλησης και ευέλικτες διαδικασίες HR. Παρακάτω, παρουσιάζεται ένα μοντέλο από αυτά τα προσδιορισμένα θέματα.



Εικ. 2.2. Το διάγραμμά μας για τη θεματοποίησή μας.

Σύμφωνα με τον Alvehus (2013) η διαδικασία θεματοποίησης περιλαμβάνει συστηματική κατηγοριοποίηση των εμπειρικών δεδομένων σε εμφανή θέματα. Ο σκοπός της θεματοποίησης ήταν να διευκολύνει την περαιτέρω ανάλυση και συζήτηση. Αγκαλιάζοντας μια απαγωγική ερευνητική προσέγγιση, τα επιλεγμένα θέματα μας προέρχονται από τα πιο εξέχοντα θέματα στα εμπειρικά δεδομένα, σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα.

Μια σημαντική πτυχή που πρέπει να θυμάστε κατά την ανάλυση των δεδομένων είναι, σύμφωνα με τον Alvesson (2003), να διατηρείτε συνεχώς ανοιχτό μυαλό και να σκέφτεστε κριτικά τα ευρήματα προκειμένου να προωθήσετε νέες προοπτικές και γωνίες στην ανάλυση. Ακολουθήσαμε μια ερμηνευτική προσέγγιση στην έρευνά μας, χρησιμοποιώντας ερμηνείες ως βασικό παράγοντα σε όλη την ανάλυση δεδομένων. Ωστόσο, φροντίσαμε να εξετάσουμε διάφορα πιθανά ζητήματα. Όπως συζητήθηκε από τον Alvesson και το Sköldbberg (2009), είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πιθανά προβλήματα, όπως παρεξηγήσεις, αμφιβολίες και υπερβολική επιρροή του ερευνητή.

Η πρωτογενής ερμηνεία είχε ως αποτέλεσμα ένα απόσπασμα μεταγραφμένου εμπειρικού υλικού. Το επόμενο βήμα στην ανάλυση των δεδομένων μας ήταν να ρίξουμε μια πιο προσεκτική «σε βάθος» ματιά στο μεταγραφικό εμπειρικό υλικό από τις συνεντεύξεις. Σύμφωνα με τον Alvesson και το Sköldbberg (2009) αυτό μπορεί να ονομαστεί «δευτερεύουσες ερμηνείες» και είναι το κύριο μέρος της ανάλυσης δεδομένων, όταν οι ερευνητές ερμηνεύουν και διερευνούν περαιτέρω τα δεδομένα σε πιο σε βάθος επίπεδο. Κατά τη διενέργεια αυτών των δευτερευουσών ερμηνειών, ήταν σημαντικό να αναλύσουμε τη φύση των δηλώσεων. Όπως υποστηρίζουν οι Alvesson και Sköldbberg (2009) είναι ζωτικής σημασίας να διαχωριστούν οι

πραγματικές αντικειμενικές συνθήκες με τις υποκειμενικές αντιλήψεις, ιδέες και κίνητρα των ερωτώμενων - κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο όταν το θέμα της συνέντευξης περιστρέφεται γύρω από τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων. Σε τρίτο επίπεδο, είναι ενδιαφέρον να αναλύσουμε τις εκφράσεις της γλώσσας και των λέξεων. λόγου, καθώς παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το θέμα (Alvesson & Skoldberg, 2009). Επομένως, κατά την ανάλυση των δεδομένων μας, προσπαθήσαμε να σημειώσουμε με ποιο τρόπο ο ερωτώμενος εξέφρασε τα κίνητρά του, προκειμένου να διευκολύνει μια πιο σε βάθος ανάλυση σε δευτερεύον ερμηνευτικό επίπεδο. Αυτό άνοιξε τη δυνατότητα για εμάς να είμαστε πιο ανακλαστικοί στην ανάλυση δεδομένων μας, η οποία μας επέτρεψε να εναλλάξουμε μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ερμηνείας χωρίς να χάσουμε την επίγνωση των διαφορετικών διαστάσεων.

1.2.5 Ανακλαστικότητα

Καθώς ο στόχος ήταν να δείξουμε την άποψη των συμμετεχόντων στην έρευνα για την πραγματικότητά τους, χρειαζόμασταν να σκεφτούμε τις δικές μας προκαταλήψεις και υπονοούμενες υποθέσεις. Σύμφωνα με τον Alvesson και το Skoldberg (2009), αυτό ονομάζεται ερευνητική αντανάκλαστικότητα, η οποία σε ποιοτικές μελέτες μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Ο συνεχής προβληματισμός μειώνει τις προκαταλήψεις που επηρεάζουν την ανάλυση (Morrow, 2005). Επομένως, θα αναλογιστούμε συνεχώς τις εμπειρίες και τις αντιδράσεις μας κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Αυτό μας βοήθησε σε κάποιο βαθμό να κατανοήσουμε τις δικές μας σιωπηρές υποθέσεις και προκαταλήψεις. Επιπλέον, κάναμε ερωτήσεις παρακολούθησης κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων για να διευκρινίσουμε το νόημα των απαντήσεων των ερωτηθέντων μας, προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι ερμηνεύσαμε την πραγματικότητά τους όσο το δυνατόν πιο κοντά σε αυτά που εξέφρασαν και το νόημα της. Αυτό σημαίνει τη χρήση ενός πιο παθητικού ρόλου ως ερευνητών κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων (Morrow, 2005). Υπό αυτήν την έννοια, δίνουμε μεγάλη έμφαση στην παρουσίαση της άποψης των συμμετεχόντων για την πραγματικότητά τους, καθώς αντανάκλούσαμε τις δικές μας υποθέσεις και προκαταλήψεις, και σε μεγάλο βαθμό προσπάθησαν να τα αγνοήσουν κατά την ανάλυση του εμπειρικού υλικού. Κάνοντας αυτό, στοχεύσαμε να ενισχύσουμε τη δικαιοσύνη της μελέτης μας, την οποία ο Morrow (2005, σελ. 255) εξηγεί περαιτέρω ως «(...) που αντιπροσωπεύει τις απόψεις των συμμετεχόντων δίκαια και αποφεύγοντας τις μονόπλευρες ερμηνείες που αντιπροσωπεύουν τις προκαταλήψεις του ερευνητή ή μόνο λίγοι συμμετέχοντες ».

1.2.6 Αξιοπιστία & αυθεντικότητα

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι δύο χρήσιμες έννοιες για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας έρευνας. Η αξιοπιστία υπό αυτή την έννοια αναφέρεται στην αξιοπιστία (Bryman & Bell, 2011), την οποία σκοπεύουμε να επιτύχουμε γράφοντας αυτό το κεφάλαιο μεθοδολογίας. Σκοπός μας ήταν να περιγράψουμε με ακρίβεια και λεπτομέρεια την ερευνητική μας προσέγγιση, πώς συλλέξαμε τα εμπειρικά δεδομένα, καθώς και τον τρόπο επεξεργασίας και ανάλυσης.

Η έννοια της εγκυρότητας είναι πιο χρήσιμη σε ποσοτικές μελέτες, καθώς στοχεύει στη μέτρηση δεδομένων (Bryman, 2011). Ως εκ τούτου, υποστηρίχθηκε ότι η αυθεντικότητα είναι πιο αξιόπιστη όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της ποιότητας μιας ποιοτικής μελέτης (Lincoln & Guba, 1985; Guba & Lincoln, 1994 στο Bryman, 2011). Έτσι, το δεύτερο μέρος της αξιολόγησης ποιότητας αναφέρεται στην αυθεντικότητα της μελέτης μας. Η αυθεντικότητα σχετίζεται στενά με την αξιοπιστία καθώς υποδηλώνει πώς η έρευνα αντικατοπτρίζει τις ιστορίες των συμμετεχόντων (Sandelowski, 1986, στο Whittemore, Chase & Mandle, 2001). Επιπλέον, η αυθεντικότητα αναφέρεται στο κατά πόσον οι ερευνητές παρουσιάζουν όλες τις προοπτικές του αντικειμένου που μελετήθηκε και επομένως τη ρεαλιστική εικόνα (Bryman & Bell, 2011). Έχουμε δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην αυθεντικότητα κατά τη διεξαγωγή αυτής της μελέτης παραμένοντας πιστοί στους συμμετέχοντες μας, καθώς και διατηρώντας την επίγνωσή μας για τις διάφορες ιστορίες και εμπειρίες τους. Ο Bailey (1996) υποστηρίζει ότι μπορεί κανείς να εντοπίσει αντικρουόμενες πραγματικότητες όταν δίνουμε προσοχή στην αυθεντικότητα, ο οποίος είναι ένας ακόμη λόγος για τον οποίο επιλέξαμε να δώσουμε μεγάλη έμφαση στις ιστορίες των ερωτηθέντων μας. Καθώς μας ενδιέφερε ο τρόπος με τον οποίο οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έχουν νόημα της ψηφιοποίησης και τι αντιλαμβάνονται ως βασικές προκλήσεις, φροντίσαμε πάντα να ακούσουμε προσεκτικά τις ιστορίες τους προκειμένου να εντοπίσουμε ομοιότητες και διαφορές στις διάφορες αντιλήψεις τους. Αυτό το κάναμε για να διευκολύνουμε την ανάλυσή μας, καθώς και για να ενισχύσουμε την αυθεντικότητα της μελέτης μας, καθώς προσπαθούσαμε συνεχώς να διατηρούμε αντικειμενικό στις ερμηνείες μας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τεκμηριώσαμε προσεκτικά το εμπειρικό μας υλικό μέσω ηχογράφησης, μεταγραφής και γραφής σημειώσεων κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Αυτό διευκόλυνε την ανάλυσή μας και - μπορεί να υποστηριχθεί - ενίσχυσε την αυθεντικότητα των αποτελεσμάτων μας.

1.2.7 Περίγραμμα διατριβής

Στο Κεφάλαιο 1, παρουσιάζεται και συζητείται η μεθοδολογία, συμπεριλαμβανομένης της ερευνητικής μας προσέγγισης και του ερευνητικού μας σχεδιασμού. Επιπλέον, παρουσιάζουμε τη μέθοδο συλλογής δεδομένων καθώς και τη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων. Στη συνέχεια συζητάμε και εξετάζουμε την αξιοπιστία της μελέτης μας. Ακολουθεί το Κεφάλαιο 2 με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για τη διευκόλυνση της κατανόησης και ανάλυσης του εμπειρικού υλικού. Το εμπειρικό υλικό παρουσιάζεται στη συνέχεια στο Κεφάλαιο 3 μετά από μια δομημένη θεματολογία, με βάση τα πιο εξέχοντα θέματα στο εμπειρικό μας υλικό. Το κεφάλαιο θα δείξει πώς οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση της εταιρείας αντιλαμβάνονται το νόημα της ψηφιοποίησης και τι αποδέχονται ως τις κύριες προκλήσεις. Ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση είναι η συζήτησή μας στο Κεφάλαιο 4, στο οποίο παρουσιάζουμε και αναλύουμε τα εμπειρικά μας ευρήματα σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 2. Για να ολοκληρώσουμε αυτήν τη μελέτη παρουσιάζουμε τα κύρια ευρήματά μας στο Κεφάλαιο 5, στο οποίο θα συζητηθεί επίσης οι συνεισφορές μας καθώς και πρακτικές επιπτώσεις. Αυτό το κεφάλαιο τελειώνει με μια αντανάκλαση των περιορισμών της μελέτης μας, η οποία στη συνέχεια οδηγεί στις προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα.

2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας

Οι ακόλουθες θεωρίες θα χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την κατανόησή μας και την ανάλυση του εμπειρικού υλικού. Πρώτον, εξετάζονται οι θεωρίες του HRM και η τεχνολογική ανάπτυξη προκειμένου να κατανοήσουμε πώς και γιατί εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου και τι είναι το HRM σήμερα. Δεύτερον, ερευνούμε θεωρίες σχετικά με τις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, νέες μορφές απασχόλησης και ευέλικτες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτά ήταν τα πιο εξέχοντα θέματα στα εμπειρικά δεδομένα. Τέλος, παρουσιάζονται οι θεωρίες της αίσθησης αισθήσεων καθώς υποστηρίζουμε ότι θα είναι επωφελείς για την ανάλυση.

2.1 Εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να κατανοήσουμε βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητο να ορίσετε πρώτα την έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Σύμφωνα με τον Watson, οι άνθρωποι πόροι μπορούν να οριστούν ως «(...) οι προσπάθειες, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι δεσμευμένες συμπεριφορές που οι άνθρωποι συνεισφέρουν σε μια οργάνωση εργασίας ως μέρος μιας ανταλλαγής εργασίας (...)» (2009). Επιπλέον, το HRM μπορεί επομένως να εξηγηθεί ως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να αναπτυχθεί (Watson, 2009). Επιπλέον, οι Bredin και Söderlund εξηγούν το HRM ως

πρακτικές σχετικά με τη διαχείριση της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (2006).

Η λειτουργία HR εντός των οργανισμών άλλαξε με την πάροδο του χρόνου. Για να καταλάβουμε γιατί το HRM έχει εξελιχθεί, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε γιατί αλλάζουν οι οργανισμοί. Σύμφωνα με τους Palmer et al. (2017), οι οργανισμοί αλλάζουν για διάφορους λόγους, είτε λόγω εξωτερικών είτε εσωτερικών πιέσεων. Οι εξωτερικές πιέσεις μπορεί να είναι μόδες «επόμενου μεγάλου πράγμα», δημογραφικές αλλαγές, υπερ-ανταγωνισμός όπως αποδιοργανωτικές καινοτομίες υψηλού ρυθμού ή γεωπολιτικές εξελίξεις όπως η παγκοσμιοποίηση ή η αλλαγή του κλίματος για παράδειγμα (Palmer et al., 2017). Αυτές οι εξωτερικές πιέσεις περιλαμβάνουν επίσης την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών. Ο κοινός παρονομαστής εδώ είναι ότι αυτοί οι οδηγοί για την αλλαγή προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η οργάνωση (Palmer et al., 2017). Κατά συνέπεια, η οργανωτική αλλαγή θα επηρεάσει τη λειτουργία HRM δεδομένου ότι «(...) αλλαγή εκτός HR, θα απαιτήσει αλλαγή εντός HR» (Ulrich, 1997).

Αρχικά, το HRM αφορούσε συναλλαγές και παραδοσιακές δραστηριότητες, όπως καθημερινές εργασίες ρουτίνας, πρόσληψη και αξιολόγηση απόδοσης. Ωστόσο, η λειτουργία του HRM έχει αναπτυχθεί ώστε να περιλαμβάνει περισσότερες δραστηριότητες μετασχηματισμού, προστιθέμενης αξίας, όπως ανάπτυξη εργαζομένων και διαχείριση ταλέντων. Ο ρόλος της HRM έχει εξελιχθεί από το να είναι το «τμήμα προσωπικού» που φροντίζει και τηρεί αρχεία στον 20ο αιώνα, σε έναν στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο που εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στην προσέλκυση ταλέντων τον 21ο αιώνα (Thite & Kavanagh, 2009). Η ανάπτυξη του HRM που αγκαλιάζει έναν ρόλο επιχειρηματικού-εταίρου οδήγησε στην ανάπτυξη του όρου στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Watson, 2009). Το στρατηγικό HRM ορίζεται ως «μια διακριτική προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός πολύ αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού χρησιμοποιώντας μια σειρά τεχνικών πολιτιστικών, δομικών και προσωπικού» (Salaman, Storey & Billsberry, 2005, σ. . 4). Σε σύγκριση με το παραδοσιακό HRM, το στρατηγικό HRM, σύμφωνα με τον Watson (2009), είναι ουσιαστικά στρατηγικό καθώς λαμβάνει υπόψη ολόκληρο τον οργανισμό και έχει μακροπρόθεσμη εστίαση, σε σύγκριση με τη διαχείριση γραμμών, η οποία επικεντρώνεται στη βραχυπρόθεσμη απόδοση των τμημάτων. Υπό αυτήν την έννοια, το στρατηγικό HRM επικεντρώνεται και είναι υπεύθυνο για την οργανωτική μάθηση και ανάπτυξη των σημερινών και μελλοντικών ικανοτήτων που απαιτούνται (Watson, 2009).

Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει αναμφισβήτητα διαδραματίσει βασικό ρόλο στην εξέλιξη του HRM (Thite & Kavanagh, 2009). Οι ΤΠΕ έχουν επηρεάσει τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού με πολλούς τρόπους. Εκτός από τη δυνατότητα οικονομικότερης αποτελεσματικότερης εργασίας HR, εξοικονομεί πρωτίστως χρόνο και πόρους που απαιτούνται για τη συμμετοχή σε πιο στρατηγική εργασία (Thite & Kavanagh, 2009) Τα συστήματα ΤΠΕ ήταν επομένως ένα κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη του HRM. Σύμφωνα με τους Roehling et al. (2005), ο αντίκτυπος της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί ολοένα και περισσότερο σε δραστηριότητες - που προηγουμένως είχαν εκτελεστεί από επαγγελματίες του ανθρώπου - τώρα γίνονται από διευθυντές Αυτό είναι δυνατό

καθώς όλες οι πληροφορίες σχετικά με τα στατιστικά στοιχεία των υπαλλήλων, το κόστος, τις επιδόσεις κ.λπ. είναι προσβάσιμες στην επιφάνεια εργασίας του διαχειριστή. Ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης συμμετοχής των διευθυντών και άλλων τμημάτων, όπως η επικοινωνία και η πληροφορική στην παράδοση του ανθρώπινου δυναμικού, οι συγγραφείς δηλώνουν ότι αυτή η εξέλιξη θολώνει τον ορισμό του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού και τα όρια για τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (Roehling et al., 2005). Έτσι, οι πρακτικές HR δεν διεξάγονται μόνο από παραδοσιακούς επαγγελματίες HR.

Κατά συνέπεια, η τεχνολογική ανάπτυξη έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της λειτουργίας HR. Επηρεάζει το HRM σε μια πολύ ευρύτερη προοπτική από τη χρήση συστημάτων πληροφορικής (Hempel, 2004; Thite & Kavanagh, 2009). Εκτός από την άμεση δύναμη αλλαγής μέσω της ψηφιοποίησης συγκεκριμένων διαδικασιών HR, η τεχνολογική ανάπτυξη έχει επίσης έμμεσες επιπτώσεις στο HRM. Όπως δήλωσε ο Hempel (2004, σελ. 164): «(...) είναι επομένως απαραίτητο να εξεταστεί πώς το HRM επηρεάζει και επηρεάζεται από όλες τις μορφές τεχνολογίας». Δεδομένου ότι το HRM δεν είναι η κινητήρια δύναμη για την ίδια την ανάπτυξη, έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να καλύψουν τη διαφορά και να εξελιχθούν προκειμένου να καταστεί δυνατή η υποστήριξη σε ολόκληρο τον οργανισμό (Hempel, 2004) Μαζί με την τεχνολογική ανάπτυξη, ο ρόλος του HRM επαναπροσδιορίζεται και μεταμορφώνεται, ο οποίος σύμφωνα με τους Thite και Kavanagh (2009), συνεπάγεται απαίτηση για νέες ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, για να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στις αλλαγές που συνεπάγεται η ψηφιοποίηση, πιστεύουμε ότι είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε περαιτέρω ποιες είναι οι απαραίτητες ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, στην επόμενη ενότητα της βιβλιογραφικής μας αναθεώρησης θα παρουσιαστούν θεωρίες σχετικά με τις ικανότητες των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού.

2.1.1 Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού

Όπως καθορίστηκε παραπάνω, η λειτουργία HR άλλαξε με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους Ulrich et al. (2007), οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες προκειμένου να διαχειρίζονται επιτυχώς τους μεταβαλλόμενους ρόλους και ευθύνες τους. Επιπλέον, οι Bell et al. (2006) υποστηρίζουν ότι εκτός από την προσθήκη μιας πολύτιμης διάστασης στον οργανισμό, ο στρατηγικός ρόλος της λειτουργίας HR αναδιαμορφώνει επίσης τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εργασία HR. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, αυτό σημαίνει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προχωρήσουν πέρα από τις διοικητικές δεξιότητες προς την εμπειρία σε στρατηγική επιχειρηματική συνεργασία, διαχείριση αλλαγών, τεχνολογία και υπεράσπιση εργαζομένων (Bell et al., 2006). Ως εκ τούτου, το επόμενο μέρος αυτής της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα συζητήσει τις ικανότητες και θα διερευνήσει πιο συγκεκριμένα τι η προηγούμενη έρευνα έχει ορίσει ως απαραίτητες ικανότητες HR.

Ο Nyhan (1998) δηλώνει ότι η ανάπτυξη ικανοτήτων είναι ένα στρατηγικό ζήτημα για τη διαχείριση, επειδή τα υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων θεωρούνται βασικά για την ευελιξία και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά τον καθορισμό της αρμοδιότητας, οι Ellström και Kock (2008) υποστηρίζουν ότι μια γενική συμφωνία φαίνεται να λείπει όσον αφορά το τι πραγματικά εννοείται. Έχουν γίνει δύο

διακρίσεις σχετικά με τον ορισμό και την έννοια της ικανότητας, όπου κάποιος υπονοεί ένα είδος ανθρώπινου κεφαλαίου που μπορεί να μεταφραστεί σε απόδοση. Το δεύτερο ορίζει την ικανότητα ως απαίτηση ορισμένων εργασιών (Ellström & Kock, 2008). Όσον αφορά τις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, οι Ulrich et al. (1995, σελ. 474) εξηγούν ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού «(...) επιδεικνύουν ικανότητες όταν προσθέτουν αξία στην επιχείρησή τους». Οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τους οργανισμούς να ανταγωνίζονται, καθώς οι προτάσεις αξίας των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν ιδέες, προγράμματα και πρωτοβουλίες, που είναι επωφελείς για την επιχείρηση (Ulrich et al., 1995). Κατά την εξερεύνηση της ανάπτυξης ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας, το Vosburgh (2007) δηλώνει ότι έχει σημειωθεί μια αλλαγή όσον αφορά την ικανότητα των επαγγελματιών του ανθρώπου να δημιουργούν κίνητρα μέσω νομισματικών κινήτρων, ενώ σήμερα συμμετέχουν περισσότερο στη στρατηγική συνεργασία. Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν εξελιχθεί από την απλή ανάλυση της απόδοσης των υπαλλήλων και την ενθάρρυνση της βελτίωσης και ανάπτυξης του προσωπικού, σε μεγαλύτερη εστίαση στην παροχή συμβουλών στους διευθυντές γραμμών καθώς και στην εμπλοκή στην ανώτατη διεύθυνση. Κατά συνέπεια, μια μεγάλη ικανότητα των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα είναι να καταστήσει ολόκληρο τον οργανισμό πιο αποτελεσματικό και έτσι να ενσωματώσει το έργο του ανθρώπινου δυναμικού σε κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα (Bondarouk, Marsman & Rekers, 2014). Επιπλέον, ο Ulrich και οι συνεργάτες του (π.χ. Ulrich, Brockbank & Yeung, 1989; Ulrich et al., 1995) έχουν αναπτύξει ένα πλαίσιο για επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο αποτελείται από τρεις βασικές ικανότητες: γνώση της επιχείρησης, παράδοση πρακτικών HR και αλλαγή διαχείριση. Με βάση αυτήν την έρευνα των Ulrich et al. (1989; 1995), ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι καθώς το έργο του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται συνεχώς ψηφιοποιημένο, θα πρέπει να συμπεριληφθεί μια πρόσθετη πρωταρχική ικανότητα, δηλαδή τεχνολογική εμπειρογνωμοσύνη (π.χ. Schoonover, 2003; Hunter, 1999). Αυτοί οι τέσσερις τομείς ικανοτήτων ορίζονται περαιτέρω ως οι βασικές ικανότητες των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού (Bell et al., 2006) και αυτές θα συζητηθούν στις ακόλουθες ενότητες.

Γνώση των επιχειρήσεων

Κατ' αρχάς, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχουν γνώση της επιχείρησης, η οποία εξηγείται ως «(...) οι οικονομικές, στρατηγικές και τεχνολογικές δυνατότητες ενός οργανισμού» (Ulrich et al., 1989, σελ. 315). Υπό αυτήν την έννοια, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοήσουν το επιχειρηματικό όραμα και να είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού με αυτό. Επιπλέον, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να δουν την επιχείρησή τους από την προοπτική του πελάτη καθώς και να κατανοήσουν πώς μπορεί να είναι κερδοφόρος ο οργανισμός (Yeung, Woolcock, & Sullivan, 1996). Κατά συνέπεια, η γνώση της επιχείρησης μπορεί να εξηγηθεί ως επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνουν έναν πιο στρατηγικό ρόλο εταιρίου (Bell et al., 2006).

Εμπειρογνωμοσύνη ανθρώπινου δυναμικού

Ο δεύτερος τομέας ικανοτήτων αφορά «(...) το βαθμό στον οποίο ένας επαγγελματίας HR προσφέρει υψηλής ποιότητας πρακτικές HR» (Ulrich et al., 1989, σελ. 316). Με άλλα λόγια, συνεπάγεται ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ειδικοί στον τομέα τους όσον αφορά τις προσλήψεις, τις αποζημιώσεις και τις σχέσεις υπαλλήλων κ.λπ. (Lawson & Limbrick, 1996). Επιπλέον, οι Bell et al. (2006) υποστηρίζουν ότι η εξειδίκευση των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού στους λειτουργικούς τομείς ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει την αξιοπιστία και τον σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που απαιτείται για να είναι σε θέση να προσφέρουν καινοτόμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που προσθέτουν αξία.

Διαχείριση αλλαγών

Ο τρίτος τομέας ικανοτήτων στο πλαίσιο του Ulrich και των συναδέλφων του (Ulrich et al., 1989; Ulrich et al., 1995) ασχολείται με τη σημασία των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι εταιρείες λειτουργούν σήμερα σε ταχύτατα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, τα οποία με τη σειρά τους δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα των επαγγελματιών του ανθρώπου να δημιουργούν οργανική ετοιμότητα για αλλαγή (Bell et al., 2006). Οι Lawson και Limbrick (1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες HR πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν με γρήγορο και επιτυχημένο τρόπο, ευθυγραμμισμένες με τη συνολική οργανωτική κατεύθυνση όταν αντιμετωπίζουν γρήγορες οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί από τους επαγγελματίες του ανθρώπου να «(...) οικοδομήσουν ένα κοινό επειγόν για αλλαγή, να εμπλέξουν και να παρακινήσουν βασικούς ενδιαφερόμενους, να μοιραστούν τη σημασία της αλλαγής και να προωθήσουν την απαραίτητη αλλαγή για να διασφαλιστεί η επιτυχία» (Lawson & Limbrick 1996, σελ. 71). Ομοίως, οι Cianni και Steckler (2017) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για να οδηγήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού και να εξηγήσουν τι συνεπάγεται καθώς και τις δυνατότητές του. Έτσι, η γλώσσα των ηγετών του ψηφιακού ταξιδιού θα ενισχύσει την αξία και τη σημασία της. Επιπλέον, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται την ικανότητα να προβλέπουν και να εντοπίζουν νέες εξελίξεις και να ξεκινούν την οργανική ευελιξία ανάλογα (Svoboda & Schröder, 2001).

Τεχνολογία

Ο τελευταίος τομέας ικανότητας ανθρώπου αναφέρεται στην τεχνολογική τεχνογνωσία του επαγγελματία ανθρώπου (Hunter, 1999; Schoonover, 2003). Καθώς η τεχνολογία πληροφοριών αντικαθιστά συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι παραδοσιακές δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες νέας τεχνολογίας για να προσφέρουν με επιτυχία τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους (Bell et al., 2006). Επιπλέον, εάν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν γνώση της χρήσης ψηφιακών εργαλείων για τη συλλογή δεδομένων, τους επιτρέπει να το μετατρέψουν σε στρατηγικά πολύτιμες πληροφορίες (Lawler & Mohrman, 2003).

Ωστόσο, ο Hempel (2004) υποστηρίζει ότι είναι ζωτικής σημασίας οι επαγγελματίες του ανθρώπου να μην τυφλώνονται από την έμφαση στα ψηφιακά

εργαλεία που μεταμορφώνουν τη διοικητική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς η τεχνολογία μεταμορφώνει οργανισμούς και εργάζεται σε ευρύτερο επίπεδο, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υποστηρίξουν την ανάπτυξη σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έτσι, απαιτεί μια ευρύτερη κατανόηση του αντίκτυπου της τεχνολογίας στον οργανισμό σε μια ευρύτερη προοπτική (Hempel, 2004). Ομοίως, οι Ebersold και Glass (2015) υποστηρίζουν ότι οι αποδιοργανωτικές καινοτομίες επηρεάζουν πάρα πολύ τους οργανισμούς, απαιτώντας μια ευέλικτη, ευέλικτη ετοιμότητα για προσαρμογή. Η προσβασιμότητα των πληροφοριών, της επικοινωνίας και του Διαδικτύου αυξάνεται ευρέως. Για παράδειγμα, τα φαινόμενα του Διαδικτύου των πραγμάτων (IoT) έχουν ως αποτέλεσμα σχεδόν όλα τα δεδομένα που παρέχουν ή τον έλεγχο, μέσω της σύνδεσης στο Διαδίκτυο. Τέτοιες ανατρεπτικές τεχνολογίες μπορεί να οδηγήσουν σε έκρηξη εφέ ντόμινο σε όλους τους οργανισμούς, γι 'αυτό, η ενημέρωση σχετικά με την τεχνολογική ανάπτυξη είναι εξαιρετικά σημαντική για τους ηγέτες (Ebersold & Glass, 2015).

2.2 Ευέλικτη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι επιταχυνόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, οι οργανισμοί υποχρεούνται να αναθεωρούν συνεχώς τις ικανότητες, αλλά επιτρέπει επίσης νέες μορφές οργάνωσης εργασίας (Bryson & Karsten, 2009). Η κατάλληλη προσαρμοστικότητα για τη διαχείριση της αλλαγής θεωρείται απαραίτητη για την επιβίωση της οργάνωσης. Οι παραδοσιακές μορφές HRM αγκάλιασαν την προσέγγιση «μίσθωσης και πυρκαγιάς» στην ευελιξία μέσω της αυστηρής αξιοποίησης της εργασίας προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα και η μείωση του κόστους. Ωστόσο, το σύγχρονο HRM χρησιμοποιεί την εργασία πιο αποτελεσματικά, επιτρέποντας την δυνατότητα αλλαγής μέσω, για παράδειγμα, ευέλικτων μορφών οργάνωσης και διαδικασιών εργασίας (Bryson & Karsten, 2009). Για να εξηγήσουν την ευελιξία, οι συγγραφείς δηλώνουν ότι «στο πιο αφηρημένο επίπεδο θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή» (Bryson & Karsten, 2009, σελ. 39). Στις επόμενες ενότητες, θα διερευνηθούν θεωρίες που δίνουν παραδείγματα συγκεκριμένων μορφών ευελιξίας HR.

2.2.1 Νέα έντυπα απασχόλησης

Σε μια ευρύτερη προοπτική, η τεχνολογική ανάπτυξη επιτρέπει νέες μορφές οργανώσεων, καθώς επιτρέπει νέους τρόπους αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας. Οι Bredin και Söderlund (2011) συζητούν την εμφάνιση οργανώσεων που βασίζονται σε έργα ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής ανάπτυξης. Συζητούν επίσης προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο ευέλικτης αντιμετώπισης της τεχνολογικής ανάπτυξης. Οι δομές εργασίας βάσει έργου μπορούν να περιγραφούν ως προσωρινά δίκτυα επίλυσης προβλημάτων διαφορετικών ειδικών (Bredin & Söderlund, 2011). Μια διευκολυντική πτυχή που ενθαρρύνει τη χρήση συμβάσεων ορισμένου χρόνου, είναι για παράδειγμα η αδράνεια σχετικά με το μέλλον (Bryson & Karsten, 2009). Παρόμοια με τους τρόπους δομής των οργανισμών που βασίζονται σε έργα είναι η άνοδος της «οικονομίας συναυλίας». Το gig-economy περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες ανεξάρτητες εργασίες βάσει έργου (Kuhn, 2016). Ωστόσο, ορισμένοι ανεξάρτητοι ελεύθεροι επαγγελματίες ανανεώνουν τις συμβάσεις τους με τον ίδιο εργοδότη (Connolly & Gallagher, 2006).

Παρόλο που η εργασία σε έργα συνεπάγεται νέες ευκαιρίες για μεμονωμένους εργαζόμενους - καθώς μπορούν να συναντήσουν νέους ανθρώπους και να αποκτήσουν γνώσεις σε νέους τομείς - οι Bredin και Söderlund (2011) δηλώνουν ότι δημιουργεί νέες προκλήσεις για το HRM ως προς την τρέχουσα λειτουργία τους και πώς πρέπει να οργανωθούν. Αυτός ο νέος αναδυόμενος τρόπος με βάση το έργο της δομής των οργανισμών οδηγεί σε μείωση της συμβατικής έννοιας της σταθερής απασχόλησης (Bredin & Söderlund, 2011). Οι Bredin και Söderlund (2011, σελ. 143) δηλώνουν περαιτέρω ότι «μια σειρά εμπειρικών ερευνών έχουν δείξει ότι οι μορφές οργάνωσης έργων προκαλούν υψηλότερο βαθμό συμβάσεων», που προφανώς επηρεάζει τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη και το προσωπικό. Επιπλέον, υποστηρίχθηκε ότι οι τρόποι οργάνωσης της εργασίας που βασίζονται σε έργα οδηγούν σε παράδοση κατάσταση για τους μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αναμένεται να είναι στρατηγικοί εταίροι μακροπρόθεσμα, και ταυτόχρονα, αναμένεται να λύσουν βραχυπρόθεσμα ζητήματα (Raja et al., 2013).

Επιπλέον, οι νέες μορφές απασχόλησης θα έχουν αντίκτυπο στις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανάπτυξη ικανοτήτων και η πορεία της σταδιοδρομίας. Θέτει ερωτήματα σχετικά με το ποιοι ρόλοι εργασίας χρειάζονται (Bredin & Söderlund, 2011). Επίσης, η οργάνωση της εργασίας βάσει έργων δημιουργεί δυσκολίες για επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού σε δραστηριότητες όπως αποζημίωση και αξιολόγηση. Καθώς η εργασία βάσει έργου υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι εργάζονται με προσωρινές συμβάσεις, είναι δύσκολο να αξιολογηθεί η απόδοσή τους και συνεπώς να αντισταθμιστεί ανάλογα (Bredin & Söderlund, 2006). Οι Stulgiené και Čiutiené (2012) υποστηρίζουν επίσης ότι μπορεί να είναι δύσκολο λόγω του γεγονότος ότι οι περισσότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται για σταθερές και πιο μόνιμες θέσεις εργασίας, παρά για συνεχώς μεταβαλλόμενες συμβάσεις βάσει έργων. Η αύξηση αυτών των ευέλικτων μορφών απασχόλησης αποτελεί παράδειγμα του μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων. Αυτό έχει επιπτώσεις στην εργασία που διεξάγουν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η ακόλουθη ενότητα θα παρουσιάσει θεωρίες σχετικά με ευέλικτες διαδικασίες HR.

2.2.2 Ευέλικτες διαδικασίες HR

Εκτός από τον αντίκτυπο στις μορφές απασχόλησης, η ψηφιοποίηση έχει συνέπειες για τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιακών πρακτικών. Ο τρόπος διεξαγωγής της εργασίας HR, πρέπει να προσαρμοστεί στην ταχέως μεταβαλλόμενη ανάπτυξη. Ο Ulrich (1997) δηλώνει ότι η ευελιξία είναι πιο σημαντική από την ακρίβεια όταν αντιμετωπίζει αλλαγές, απαιτώντας από τους επαγγελματίες του ανθρώπου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν προσεκτικά προγράμματα και να μάθουν να προσαρμόζονται ανάλογα. Αν και οι αποδιοργανωτικές τεχνολογικές καινοτομίες δεν είναι καινούργιες, δεν αρκεί απλώς η αναγνώριση του υψηλού ρυθμού και της προβλεψιμότητας. Όπως δήλωσε ο Ulrich (1997, σελ. 175) «Σε έναν κόσμο υψηλών ποσοτήτων αλλαγής, η μείωση του κινδύνου σημαίνει να ενεργείς χωρίς πλήρεις απαντήσεις αλλά να έχουμε την ικανότητα να προσαρμόζουμε τη μέση ροή». υπονοώντας την ανάγκη για μια ευέλικτη προσέγγιση εργασίας.

Οι Sekhar, Patwardhan και Vyas (2016) υποστηρίζουν ότι ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού. Αυτό με τη

σειρά του δημιουργεί την ανάγκη για οργανισμούς να είναι ευέλικτοι, πράγμα που περιλαμβάνει τις ικανότητες να ανταποκρίνονται σε μεταβαλλόμενα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Attia, Duquenne & Le-Lann, 2014). Σύμφωνα με αυτό, οι Sekhar et al. (2016, σελ. 57) επισημαίνει το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ευελιξία ενός οργανισμού και δηλώνει ότι «η ευελιξία του ανθρώπου ως μια μορφή στρατηγικής ευελιξίας βοηθά μια επιχείρηση να διατηρήσει και να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα». Ο Hempel (2004) υποστηρίζει ότι οι τεχνολογικές αλλαγές απαιτούν από το HRM να δημιουργήσει ανθρώπους διαδικασίες και εργαλεία για την υποστήριξη αυτών των αλλαγών. «Το HR πρέπει να γίνει πρωταθλητής των διαδικασιών διαχείρισης που ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα» (Hempel, 2004, σ. 166). Επιπλέον, οι ευέλικτες πρακτικές HR επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης της συμμετοχής και της συμμετοχής, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν τη δουλειά τους. Υποστηρίζεται ακόμη ότι απαιτείται ευέλικτος HRM για τον εκσυγχρονισμό των οργανωτικών διαδικασιών (Sekhar et al., 2016).

Οι διαδικασίες διαχείρισης επιδόσεων αποτελούν βασικό συστατικό της εργασίας HR. Ωστόσο, έχουν επικριθεί ότι είναι δαπανηρές, χρονοβόρες και δεν αξίζουν τα πιθανά οφέλη τους (Fisher & Sempik, 2009). Όπως διαπιστώθηκε παραπάνω, η τεχνολογία υψηλής ταχύτητας έχει ως αποτέλεσμα άγνωστες συνέπειες για τους οργανισμούς, προκαλώντας ανασφάλεια. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Fisher και Sempik (2009) η ανασφάλεια είναι ένα κοινό φαινόμενο στους οργανισμούς. Οι διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης χρησιμοποιούνται συχνά ως μέσα για να πείσουν άλλα οργανωτικά μέλη για τη συμβολή τους. Επιπλέον, οι συγγραφείς δηλώνουν ότι «(...) Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζουν ότι η λειτουργία τους είναι κρίσιμη για την απόδοση του οργανισμού, αλλά ανησυχούν για το εάν έχουν θεσπίσει αρκετά προγράμματα και πολιτικές για να πείσουν τους άλλους για την αξία της εργασίας τους» (Fisher & Sempik, 2009, σελ. 190). Η διαχείριση της απόδοσης χρησιμοποιείται επομένως συχνά για να μειώσει αυτές τις απαιτήσεις και τις ανησυχίες που προσπαθούν να πείσουν άλλα οργανωτικά μέλη να δικαιολογήσουν τον ισχυρισμό της HRM ότι έχει στρατηγικό αντίκτυπο (Fisher & Sempik, 2009).

Ως μέσο για τη δημιουργία μιας ικανότητας για αλλαγή, η μείωση του χρόνου κύκλου των διαδικασιών HR μπορεί να είναι ένα σημαντικό βήμα (Ulrich, 1997). Όπως συζητήθηκε από τους Carrelli και Tavis (2016), ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές τους μορφές ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης με πιο ανεπίσημα, συχνά check-in μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο κύριος λόγος για αυτό είναι η αναντιστοιχία μεταξύ των παραδοσιακών ετήσιων αξιολογήσεων απόδοσης και των συνεχώς μεταβαλλόμενων οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, οι Carrelli και Tavis (2016) δηλώνουν ότι πολλοί οργανισμοί λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές που οδηγούνται από ταχείες καινοτομίες, με αποτέλεσμα μελλοντικές απαιτήσεις και στόχους που αλλάζουν συνεχώς. Επομένως, τα παραδοσιακά συστήματα που έχουν δημιουργηθεί για αξιολόγηση και λογοδοσία για τις προηγούμενες και τις τρέχουσες πρακτικές δεν είναι πλέον βιώσιμα, όπως υποστηρίζουν οι συγγραφείς. Επιπλέον, όταν επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του προσωπικού, αρκετές εταιρείες θέτουν τους υπαλλήλους τους στον έλεγχο της δικής τους ανάπτυξης στον οργανισμό. Ωστόσο, οι Carrelli και Tavis (2016) υποστηρίζουν ότι αυτό απαιτεί πολύτιμη

ανατροφοδότηση από τους διευθυντές, για παράδειγμα μέσω συχνών, ανεπίσημων check-in, αντί για ετήσιες κριτικές.

2.3 Αισθητοποίηση σε οργανισμούς

Μέχρι στιγμής στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, έχουν παρουσιαστεί θεωρίες σχετικά με την εξέλιξη του HRM και τι συνεπάγεται για τα στελέχη HR, καθώς και θεωρίες σχετικά με τις ικανότητες και την ευελιξία του HR. Καθώς ο στόχος αυτής της μελέτης θα επιτευχθεί μέσω της διερεύνησης των αντιλήψεων των υπευθύνων Ανθρώπινου Δυναμικού, πιστεύουμε ότι οι θεωρίες για την αίσθηση αισθήσεων θα είναι ευεργετικές για την ανάλυση. Επομένως, αυτή η τελευταία ενότητα της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα εξετάσει την έννοια της δημιουργίας αισθήσεων στους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τον Weick, ο Sutcliffe και ο Obstfeld (2005, σελ. 409) το sensemaking σημαίνει γενικά «μετατρέποντας τις συνθήκες σε μια κατάσταση που κατανοείται ρητά με λόγια και που χρησιμεύει ως εφάλτήριο σε δράση». Πιο συγκεκριμένα, το sensemaking είναι η συνεχής διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι οργανώνουν, επισημαίνουν και κατηγοριοποιούν τα γεγονότα με κατανοητό τρόπο. Για παράδειγμα, όταν αντιμετωπίζουν ασάφεια ή αβεβαιότητα, οι άνθρωποι προσπαθούν να κατανοήσουν την κατάσταση μέσω της ερμηνείας των υπαινιγμών από το περιβάλλον και να τις χρησιμοποιήσουν ως βάση για να κατανοήσουν ένα συμβάν. Με απλά λόγια, πρόκειται για τη δομή του άγνωστου (Weick, 1995).

Στο πλαίσιο των οργανώσεων, η αίσθηση αισθήσεων πραγματοποιείται ως κεντρική δραστηριότητα και προκαλείται από ζητήματα, γεγονότα ή καταστάσεις για τις οποίες η έννοια ή / και τα αποτελέσματα είναι διφορούμενα (Maitlis & Christiansson, 2014). Σύμφωνα με τους Weick et al. (2005), η αίσθηση και η οργάνωση είναι αλληλεξαρτώμενες και πρέπει επομένως να γίνουν κατανοητές σε σχέση μεταξύ τους, καθώς η οργάνωση είναι μια προσπάθεια να διατάξει τις ανθρώπινες ενέργειες και να τις κατευθύνει προς συγκεκριμένους στόχους μέσω της θεσμοθέτησης ορισμένων κανόνων και εννοιών (Tsoukas & Chia, 2002). Ένα ζωτικό μέρος τόσο της οργάνωσης όσο και του συναισθήματος είναι ότι εκτελείται για να κατανοήσει τα διφορούμενα γεγονότα, και αυτή η αίσθηση είναι επίσης, όπως δηλώνεται από τους Weick et al. (2005, σελ. 410), απεικονίστηκε «πίσω στον κόσμο για να κάνει αυτόν τον κόσμο πιο ομαλό». Όταν συμβαίνουν τέτοια γεγονότα και γίνονται αντιληπτά, διαταράσσουν τη ροή, καταστρέφουν την κατανόηση του κόσμου και δημιουργούν αμφισβησία σχετικά με τον τρόπο δράσης (Maitlis & Christiansson, 2014).

Weick et al. (2005) υποστηρίζουν ότι η αίσθηση του αισθήματος έχει ορισμένα διακριτικά στοιχεία και πρέπει να νοηθεί ως συνεχής διαδικασία παρά ως γραμμικό συμβάν. Η διαταραχή είναι το σημείο εκκίνησης για την αίσθηση αισθήματος, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος μιας αφθονίας εισροών που περιβάλλουν τα οργανωτικά μέλη. Με αυτήν την έννοια, ξεκινά εκεί όπου το άτομο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει ορισμένα σημάδια για μεγαλύτερη προσοχή. Έτσι, η παρατήρηση συγκεκριμένων αποκλίσεων από το συνηθισμένο είναι μια αρχική φάση της αίσθησης αισθήσεων. Επιπλέον, προκειμένου να σταθεροποιηθεί η ροή της εμπειρίας, τα γεγονότα ή τα σήματα επισημαίνονται και κατηγοριοποιούνται. Ο τρόπος με τον οποίο προβάλλονται πρώτα αυτά τα γεγονότα υποκινεί τη διαδικασία οργάνωσης, καθώς τα γεγονότα επισημαίνονται με μια έννοια που επιτρέπει μια κοινή κατανόηση.

Επιπλέον, οι Weick et al., (2005) δηλώνουν ότι η λογική επηρεάζεται έντονα από την αναδρομή, καθώς οι ερμηνείες γίνονται με βάση προηγούμενες εμπειρίες και παρατηρήσεις. Το Sensemaking βασίζεται επίσης σε τεκμήρια για την καθοδήγηση των ενεργειών, και συνεπώς για τη σύνδεση της περίληψης με το σκυρόδεμα. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωριστεί το γεγονός ότι επηρεάζεται από μια σειρά κοινωνικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων προηγούμενων συζητήσεων με άλλα οργανωτικά μέλη, για παράδειγμα. Καθώς το πρώτο ερώτημα της αίσθησης του αισθήματος είναι «τι συμβαίνει εδώ;» το ακόλουθο είναι «τι πρέπει να κάνω στη συνέχεια;» που αναφέρεται στη δράση ή τη συζήτηση, για να δώσει νόημα στη διαταραχή. Τέλος, η επικοινωνία είναι ένα πρωταρχικό στοιχείο της δημιουργίας αισθήσεων, η οποία λαμβάνει χώρα μέσω αλληλεπίδρασης και ομιλίας, και ως εκ τούτου βασίζεται στον πόρο της γλώσσας (Weick et al., 2005). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η προσπάθεια να κατανοήσουμε πώς οι άλλοι άνθρωποι κατανοούν τα πράγματα είναι περίπλοκος αλλά ρουτίνας στο οργανωτικό πλαίσιο.

2.4 Περίληψη βιβλιογραφικής επισκόπησης

Υπό το πρίσμα της παραπάνω βιβλιογραφικής επισκόπησης, το HRM έχει αναπτυχθεί με το πέρασμα του χρόνου από συναλλαγές σε πιο μεταμορφωτικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Με άλλα λόγια, το HRM έχει εξελιχθεί από το να περιγραφεί ως τμήμα προσωπικού σε οργανισμούς, για να γίνει περισσότερο συνεργάτης. Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι η πληροφορική έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε αυτήν την εξέλιξη. Αυτό με τη σειρά του οδήγησε στην έννοια του στρατηγικού HRM που θέτει υψηλότερες απαιτήσεις στις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να διαχειριστούν επιτυχώς τον μεταβαλλόμενο ρόλο και τις ευθύνες τους. Τέσσερις αναγνωρισμένοι τομείς στους οποίους οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται ικανότητες παρουσιάστηκαν ως εξής: επιχειρηματικές γνώσεις, τεχνογνωσία ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση αλλαγών και τεχνογνωσία. Επιπλέον, αυτή η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσίασε θεωρίες σχετικά με το ευέλικτο HRM, δείχνοντας ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα θεωρείται ότι εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής και αντιμετώπισης της αλλαγής. Με την έννοια της ευελιξίας HRM, παρουσιάστηκαν θεωρίες για νέες μορφές απασχόλησης καθώς και ευέλικτες διαδικασίες HR. Τέλος, φωτίστηκαν οι θεωρίες σχετικά με την αίσθηση της αίσθησης, δείχνοντας την πολυπλοκότητα των συστατικών που εμπλέκονται στην κατανόηση στιγμών αβεβαιότητας. Ο στόχος με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι να διευκολύνει τη διεξαγωγή της ανάλυσης και να αντιμετωπίσει τον στόχο αυτής της μελέτης: *να κατανοήσει βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού.*

3. Ανάλυση: Εμπειρικά ευρήματα

Στο επόμενο κεφάλαιο, το εμπειρικό υλικό παρουσιάζεται και αναλύεται. Όπως παρουσιάζεται στο κεφάλαιο μεθοδολογίας, η ανάλυση θα δομηθεί με βάση τη θεματοποίηση του εμπειρικού υλικού: κατανόηση της ψηφιοποίησης, ο μεταβαλλόμενος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, οι ικανότητες των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού, νέες μορφές απασχόλησης και ευέλικτες διαδικασίες HR. Αναλύοντας τα εμπειρικά μας ευρήματα, αυτό το κεφάλαιο θα δείξει πώς οι

υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού στις Ψηφιακές Λύσεις έχουν νόημα για την ψηφιοποίηση και τι αντιλαμβάνονται ως τις κύριες προκλήσεις. Τα παρατιθέμενα αποσπάσματα δεν παρουσιάζονται με συγκεκριμένη σειρά, αλλά χρησιμοποιούνται για να αντιπροσωπεύουν καλύτερα τα ευρήματά μας.

3.1 Κατανόηση της ψηφιοποίησης

Προκειμένου να κατανοήσουμε βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, ήταν προς το συμφέρον μας να διερευνήσουμε πρώτα πώς οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού έχουν νόημα για την ψηφιοποίηση. Όταν πλησιάζουμε το θέμα της ψηφιοποίησης, μια σαφής πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών του ανθρώπινου το ανέφερε ως μια συνεχή επαναστατική αλλαγή που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί. Περιγράφηκε ως μια τεράστια αλλαγή στην κοινωνία, η οποία σύμφωνα με έναν από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί την ανάγκη εξελίξεως του HRM:

Το βλέπω ως μια τεράστια αλλαγή. Θα το συγκρίναμε με τις μεγαλύτερες αλλαγές που υπήρξαν στην κοινωνία. (...) από την εκβιομηχάνιση στην τεχνολογική επανάσταση στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και τώρα είναι το επόμενο κύμα με την ψηφιοποίηση στην κοινωνία. (Συνέντευξη 2)

Το παραπάνω απόσπασμα αποκαλύπτει ότι η ψηφιοποίηση στον οργανισμό θεωρείται ως εξωτερική πίεση για αλλαγή, «το επόμενο μεγάλο πράγμα» που απορρέει από αποδιοργανωτικές καινοτομίες υψηλού ρυθμού στην κοινωνία. Επιπλέον, όταν συζητούσαμε πώς γίνεται αντιληπτή η ψηφιοποίηση, ένας άλλος διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού δήλωσε ότι:

Η ψηφιοποίηση δεν είναι ένας συγκεκριμένος τύπος [αλλαγής] όπως το βλέπω, αλλά αναλαμβάνει. Δεν υπάρχει τρόπος επιστροφής. (Συνέντευξη 1)

Όπως έχει καθιερωθεί προηγουμένως και όπως δείχνει και αυτό το απόσπασμα, η ψηφιοποίηση έγινε αντιληπτή ως διαταραχή της αλλαγής που απαιτεί από τον οργανισμό να προσαρμοστεί είτε τους αρέσει είτε όχι. Η εξέχουσα αντίληψη μεταξύ των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού ήταν ότι η κινητήρια δύναμη της αλλαγής έχει το θεμέλιό της έξω από τον οργανισμό, ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης της κοινωνίας. Αυτό συζητήθηκε για παράδειγμα από τον ακόλουθο υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού:

Ναι, αλλά τώρα βλέπουμε εντελώς άλλες συμπεριφορές πελατών, που έρχονται, ναι, αλλά απλώς κοιτάξτε τον εαυτό σας, πώς άλλαξαν τα μοτίβα αγορών μου και η συμπεριφορά των πελατών τα τελευταία χρόνια, και είναι ριζικό. Έχουμε γίνει πιο άνετοι με την έννοια ότι δεν θέλετε να πάτε και να παραμείνετε στη σειρά στο κατάστημα το Σάββατο. (...) Και αυτό σημαίνει μια επανάσταση για εμάς, την οποία αρχικά κάναμε λίγο προσεκτικοί, αλλά όχι πια ... έχουμε πλέον συνειδητοποιήσει ότι ο όμιλος λιανικής πρέπει να αλλάξει τα θεμέλια του, τα κανάλια που αγοράζουν οι πελάτες μας, ποιες επιλογές δίνουμε, πρέπει να διαφοροποιήσουμε πολύ, πολύ περισσότερο από ό, τι κάναμε πριν. Έτσι, η ψηφιοποίηση έχει τεράστιο αντίκτυπο στον οργανισμό μας. (Συνέντευξη 1)

Συνολικά, όλοι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού φαινόταν να γνωρίζουν το γεγονός ότι η ψηφιοποίηση επηρεάζει τους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα καθώς θεωρείται ως μια επαναστατική αλλαγή στην κοινωνία. Εκτός από την αλλαγή των

προτιμήσεων των πελατών, ορισμένοι το περιέγραψαν ως μια πιο γενική αλλαγή συμπεριφοράς στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ότι η ψηφιοποίηση είναι περισσότερο ένα μέσο που αλλάζει συμπεριφορές, επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους πελάτες καθώς και τους υπαλλήλους:

Η ψηφιοποίηση για μένα είναι η αλλαγή συμπεριφοράς που συμβαίνει σε όλη την κοινωνία, στους ανθρώπους της κοινωνίας με βάση την τεχνολογική ανάπτυξη. (Συνέντευξη 2)

Η ψηφιοποίηση για μένα δεν είναι πραγματικά, σίγουρα είναι τεχνολογία, αλλά πραγματικά μια μεγάλη αλλαγή - μια αλλαγή συμπεριφοράς. Φυσικά με τη βοήθεια της τεχνολογίας, (...) θα εργαστούμε διαφορετικά, θα γνωρίσουμε τους πελάτες μας, πώς θα λάβουν πληροφορίες. Στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού μου, απέναντι στους υπαλλήλους, πώς συνεργαζόμαστε και μαζί τους. Για μένα αυτή είναι μια τεράστια αλλαγή. Δεν πρέπει να επικεντρωθούμε στην ίδια την τεχνολογία, αλλά στην αλλαγή συμπεριφοράς. Αυτή είναι η μεγαλύτερη πρόκληση. (Συνέντευξη 4)

Αυτό δείχνει ότι οι αντιλήψεις των αλλαγών στις προτιμήσεις των πελατών είναι μόνο ένα μικρό μέρος όταν προβάλλονται μέσω ενός ευρύτερου φακού, καθώς η ψηφιοποίηση αλλάζει τη συνολική ανθρώπινη συμπεριφορά, που σημαίνει ότι επηρεάζονται όλοι. Υπό αυτήν την έννοια, ο οργανισμός προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των πελατών μέσω της εφαρμογής του πολυκαναλικού προγράμματος, αλλά πρέπει επίσης να δημιουργήσει μια συνειδητοποίηση του τρόπου με τον οποίο αλλάζει συμπεριφορές εσωτερικά στο χώρο εργασίας. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να ερμηνευτεί ως διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζονται κατανόηση της ψηφιοποίησης και του ευρέος αντίκτυπου της. Ωστόσο, ήταν προφανές ότι η αντιληπτή έννοια της ψηφιοποίησης και αυτό που συνεπάγεται είναι αρκετά ασαφής. Αποδείχθηκε επίσης ότι αυτό οδηγεί σε περαιτέρω προκλήσεις καθώς δημιουργεί αβεβαιότητα τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους διευθυντές:

Πιστεύω ότι ένα πιο σημαντικό μέρος της ψηφιοποίησης είναι όταν λέτε ότι αλλάζετε (...) πώς δημιουργούμε σαφήνεια, κίνητρα και ασφάλεια όταν κάτι είναι ασαφές. Ο, τι κι αν είναι! Πώς πρέπει να τολμήσω να πηδήξω σε ένα ταξίδι όταν δεν ξέρω πραγματικά πού πηγαίνει το τρένο; Ή σε ποιους σταθμούς κατεβαίνουμε. (Συνέντευξη 1)

(...) Αλλά νομίζω ότι είναι σημαντικό να το συναντήσω αυτό, νομίζω ότι πολλοί το θεωρούν δεδομένο, ότι κάποιος ξέρει τι είναι αυτό. Η πρόκληση θα είναι να συναντήσουμε αυτό το είδος ... να κάνουμε πραγματικά τους ανθρώπους να καταλάβουν. Τι σημαίνει η ψηφιοποίηση; (Συνέντευξη 4)

Τα παραπάνω αποσπάσματα αποκαλύπτουν περαιτέρω ότι αυτή η αβεβαιότητα επηρεάζει τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο με τον δικό τους τρόπο κατανοώντας την ψηφιοποίηση όσο και τις επιπτώσεις της, αλλά και στην αποστολή τους να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τι πραγματικά σημαίνει η ψηφιοποίηση για τον οργανισμό. Η γενική εντύπωση που πήραμε από τις

συνεντεύξεις ήταν ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έδειξαν ισχυρή επίγνωση του γεγονότος ότι η ταχεία τεχνολογική ανάπτυξη στην κοινωνία επηρεάζει τους οργανισμούς με πολλούς τρόπους καθώς δημιουργεί πιέσεις για αλλαγή. Όπως καθορίστηκε παραπάνω, αυτό με τη σειρά του υποδηλώνει ότι το HRM πρέπει επίσης να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές. Με βάση αυτό, η ακόλουθη ενότητα θα συζητήσει περαιτέρω τα εμπειρικά μας ευρήματα σχετικά με το τι αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ως τις κύριες προκλήσεις της ψηφιοποίησης.

3.2 Αγκαλιάζοντας τον μεταβαλλόμενο ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Ένα από τα πιο εξέχοντα θέματα που εξετάστηκαν από τους διευθυντές του HR κατά τις συνεντεύξεις ήταν ο μεταβαλλόμενος ρόλος του HRM. Σχεδόν όλες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μας στη συζήτηση για την εξέλιξη της λειτουργίας HRM ήταν ότι ο ρόλος του σήμερα έχει πολύ ισχυρότερη επιχειρηματική εστίαση και ότι είναι στρατηγικός εταίρος στον οργανισμό είναι αδιαμφισβήτητος. Για παράδειγμα, ένας από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού δήλωσε ότι:

(...) Η εμπειρία μου είναι ότι προχωρήσαμε από το να μην συμπεριληφθούμε στις συζητήσεις, στην πραγματική θέση στην ομάδα διαχείρισης. Από ίσως την πέμπτη προτεραιότητα σε μια επιχειρηματική ατζέντα, να είναι τουλάχιστον νούμερο δύο. Ήταν ένα φανταστικό ταξίδι! Στο παρελθόν, το επίκεντρο της Ανθρώπινου Δυναμικού, αν κάποιος θα είχε ρωτήσει τον ΥΕ πριν από δέκα χρόνια, πιθανότατα θα είχε πει ότι διευκολύνουμε τις προσλήψεις. (...) Σήμερα πιστεύω ότι οι άνθρωποι θα έλεγαν ότι εργάζονται με οργανωτικές αλλαγές, προσπαθώντας να βρουν τις ικανότητες του μέλλοντος. Από αντιδραστικό έως πιο ενεργό. (Συνέντευξη 2)

Αυτόματη εμφάνιση για τον ρόλο του HRM διακρίσεις, ανεξάρτητα από τις απαιτήσεις που έπρεπε να κάνω πίσω από την εμφάνιση στην εμφάνιση. Αν και η βιοιοποίηση δεν είναι ο μοναδικός λόγος, το HRM διατά ολοένα και διαχρονικά σχέδια που δημιουργούνται στον οργανισμό. Για παράδειγμα, όταν μιλάμε για το έργο του HRM:

[Είναι] να παρέχει [στην εταιρεία] ταλέντο, αυτό είναι το είδος της συνολικής διαδικασίας. Και είναι τα πάντα από τι είδους ανάγκες έχουμε στον οργανισμό; Τι χρειαζόμαστε στην επιχείρηση και μετά; Για παράδειγμα, τι σημαίνει η ψηφιοποίηση; (...) Και τι σημαίνει αυτό για μας σχετικά με την ικανότητα; (...) Πρόκειται λοιπόν για την ένταξη της επιχείρησης σε αυτούς τους τύπους ζητημάτων. (Συνέντευξη 1)

Καθώς το παραπάνω απόσπασμα φωτίζεται, ο ρόλος των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση της εταιρείας είναι ευρύτερου και πιο στρατηγικού χαρακτήρα, υποστηρίζοντας την οργανωτική ανάπτυξη. Επιπλέον, πολλοί από τους ερωτηθέντες τόνισαν την ένταξη ατόμων και επιχειρήσεων ως εξίσου σημαντική.

Αν και ο οργανισμός σαφώς δεν έχει επενδύσει σε διαδικασίες ψηφιοποίησης μέσω της χρήσης των πιο πρόσφατων εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού, αρκετοί υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού δήλωσαν ότι η ψηφιοποίηση έχει περαιτέρω συνέπειες για το HRM καθώς δημιουργεί κυματισμούς που πρέπει να προσαρμοστούν τα στελέχη HR. Από την άλλη πλευρά, η πλειονότητα των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού αναγνώρισε τη σημασία και την ανάγκη ψηφιοποίησης των διαδικασιών HR μέσω της χρήσης ψηφιακών εργαλείων. Και τα δύο για να είναι πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά, αλλά και για να ικανοποιήσουν τις προτιμήσεις των μελλοντικών εργαζομένων:

(...) από τότε που το HRM ως έννοια δημιουργήθηκε πριν από πολύ καιρό, έτσι το HRM είναι κατά κάποιο τρόπο ενσωματωμένο στη βιομηχανική επανάσταση, η εικόνα μου για αυτήν, όπου διαμορφώθηκε και όλα δημιουργήθηκαν για να είναι κατάλληλα εκεί. Δεν νομίζω ότι έχουμε προχωρήσει με αυτήν την εξέλιξη στην κοινωνία. Πιστεύω λοιπόν ότι το [HRM] πρέπει να κάνει το βήμα του. (Συνέντευξη 2)

Πρέπει να διασφαλίσουμε ότι οι διαδικασίες των ανθρώπων μας είναι ευέλικτες και γρηγορότερες. Πρέπει να προσαρμοστεί στο προσεχές εργατικό δυναμικό. (Συνέντευξη 4)

Εάν δεν δουλεύουμε αρκετά καλά με αυτό, θα επηρεάσει επίσης πόσο ελκυστικοί είμαστε ως εργοδότης και την ικανότητά μας να προσλαμβάνουμε. Θα αντικατοπτρίζεται σε πολλές από τις βασικές διεργασίες του ανθρώπινου δυναμικού (...). (Συνέντευξη 3)

Τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι μάνατζερ HR θεωρούν την ψηφιοποίηση ότι επηρεάζει το HRM σε περαιτέρω επίπεδα πέρα από την πιθανή χρήση ψηφιακών εργαλείων HR. Πιέζει τον ρόλο του HRM να εξελιχθεί καθώς αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Οι συνολικές εντυπώσεις μας από τις συνεντεύξεις ήταν ότι η πλειονότητα των διαχειριστών Ανθρώπινου Δυναμικού εξέφρασε ότι η ψηφιοποίηση οδήγησε σε προκλήσεις καθώς και δυνατότητες για το ρόλο του HRM. Η αλλαγή της συμπεριφοράς και των απαιτήσεων των πελατών, οι νέοι τρόποι επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης απαιτούν σαφώς από το HRM να εξελιχθεί ανάλογα για να υποστηρίξει αυτές τις αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων πήραμε την εντύπωση ενός γενικού συναισθήματος ότι το HR έχει μείνει πίσω σε αυτήν την εξέλιξη. Σε σχέση με αυτό, η πλειοψηφία των διαχειριστών Ανθρώπινου Δυναμικού συζήτησε τις δικές τους ικανότητες Ανθρώπινου Δυναμικού και ότι πρέπει να αναπτυχθούν επίσης, προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές. Ωστόσο, η ανάγκη για ανάπτυξη των ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού είναι, σύμφωνα με έναν από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, συχνά παραμελείται:

Μερικές φορές ξεχνάμε ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, αντί να αναμένουμε πάντα να υποστηρίζουμε και να αναπτύσσουμε τον οργανισμό. Αλλά μερικές φορές δεν γνωρίζουμε καν τι είναι αυτό και αν δεν αναλάβω την ευθύνη για

τη δική μου ανάπτυξη ικανοτήτων και την κατανόηση του τι αφορά, πώς πρέπει να υποστηρίξω τον οργανισμό μου και να μπορέσω να τους βοηθήσω σε αυτή την αλλαγή? Αυτή είναι η μεγαλύτερη πρόκληση. Το HR κατέχει ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος σε αυτό. Ταυτόχρονα, πρέπει να διασφαλίσουμε ότι έχουμε τον χρόνο να κατανοήσουμε και να αναπτύξουμε τις δικές μας ικανότητες ώστε να μπορούμε να υποστηρίξουμε τον οργανισμό. (...) Εάν δεν έχουμε την ευκαιρία να κατανοήσουμε την κατάσταση, θα είναι μια πρόκληση. (Συνέντευξη 1)

Το παραπάνω απόσπασμα δείχνει ξεκάθαρα ότι όταν αλλάζουμε πράγματα μέσα στον οργανισμό, όπως ένας ψηφιακός μετασχηματισμός σε αυτήν την περίπτωση, είναι προφανές ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καταλάβουν τι συμβαίνει και τι απαιτείται από αυτούς. Ωστόσο, οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτυχθούν περαιτέρω δείχνοντας ότι το HRM πρέπει να ανταποκριθεί στις τεχνολογικές εξελίξεις. Επομένως, οι ικανότητές τους σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να αναθεωρηθούν και να αναπτυχθούν, καθώς - ως στρατηγικοί εταίροι - αναμένεται να υποστηρίξουν αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το επόμενο τμήμα της εμπειρικής ανάλυσής μας θα αναλύσει λοιπόν τις αντιλήψεις των διαχειριστών Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τις ικανότητές τους στο HR.

3.3 Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού

3.3.1 Οι παραδοσιακές ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού δεν επαρκούν πλέον

Οι γενικές αντιλήψεις των ερωτηθέντων ήταν ότι οι ικανότητες των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού υπόκεινται σε υψηλότερες απαιτήσεις και προκλήσεις σήμερα σε σύγκριση με αυτό που απαιτείται από την παραδοσιακή εργασία Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, ορισμένοι από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι σήμερα δεν έχουν όλοι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ένα παραδοσιακό υπόβαθρο ανθρώπινου δυναμικού. Ένας από τους μάντζερ HR, για παράδειγμα, εξήγησε ότι όλα γίνονται με μια πιο ξεκάθαρη επιχειρηματική ώθηση:

Το [HRM] έχει αλλάξει σίγουρα, με βάση ότι έχουμε πολλούς ανθρώπινους υπαλλήλους που δεν έχουν κλασικό υπόβαθρο HR. (...). Ποια είναι μια μεγάλη διαφορά εάν συγκρίνετε με τους παραδοσιακούς ανθρώπινους υπαλλήλους, οι οποίοι ήταν πολύ καθοδηγημένοι από την προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού ... HR ως HR για χάρη αυτού, για παράδειγμα, το οποίο δεν προσθέτει την αξία που πρέπει να προσθέσει. Λοιπόν, νομίζω ότι έχει αλλάξει σε ότι έχει πλέον μια σαφέστερη επιχειρηματική ώθηση και έναν πιο σαφή σύνδεσμο με την επιχείρηση με έναν τρόπο. Και ότι όλα όσα γίνονται, γίνονται με καλύτερη σκέψη. (Συνέντευξη 1)

Αυτό το απόσπασμα δείχνει επίσης ότι οι παραδοσιακές ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού δεν επαρκούν πλέον όσον αφορά την προστιθέμενη αξία της. Έτσι, μια πιθανή ερμηνεία είναι ότι οι σχετικές ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναπτυχθεί ανάλογα, με την ανάπτυξη HRM. Ένας άλλος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού εξήγησε περαιτέρω ότι:

Πρέπει να είμαστε σε θέση να εισέλθουμε και να καθοδηγήσουμε τους ηγέτες και τους υπαλλήλους, αντί να καθίσουμε και να συμπληρώσουμε φύλλα Excel και ούτω καθεξής. (Συνέντευξη 3)

Αυτό το απόσπασμα υποδηλώνει ότι η ανάπτυξη της εργασίας ανθρώπινου δυναμικού θέτει υψηλότερες απαιτήσεις στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και τις ικανότητές τους. Όπως καθορίστηκε στην προηγούμενη ενότητα σχετικά με τον μεταβαλλόμενο ρόλο του HRM, αρκετοί διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού εξέφρασαν ρητά ότι η εστίασή τους ως διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μια πιο στρατηγική προοπτική, δουλεύοντας κυρίως με ερωτήσεις σχετικά με το μέλλον. Καθώς αποτελούν σήμερα μέρος της ομάδας διαχείρισης σε έναν οργανισμό που διέρχεται έναν ψηφιακό μετασχηματισμό, ενισχύεται περαιτέρω η ανάγκη κατανόησης της ψηφιοποίησης. Ένας από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού δήλωσε επίσης ότι η ψηφιοποίηση έχει επηρεάσει ποια άτομα έχουν προσληφθεί σε θέσεις Ανθρώπινου Δυναμικού:

Σε ορισμένες θέσεις, ναι. Για παράδειγμα, αναζητούμε ενεργά κάποιον που έχει εμπλακεί σε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό. (Συνέντευξη 4)

Με βάση αυτό, είναι προφανές ότι η ψηφιοποίηση στην κοινωνία, παράλληλα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό που διέρχεται ο όμιλος λιανικής, έχει επηρεάσει την ικανότητα που απαιτείται για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως ερμηνεύεται από το παραπάνω απόσπασμα, η ψηφιακή εμπειρία του ατόμου που προσλαμβάνεται σε Ανθρώπινο Δυναμικό εκτιμάται ιδιαίτερα, αντί να έχει σημασία να έχει ένα παραδοσιακό υπόβαθρο ανθρώπινου δυναμικού.

3.3.2 Ψηφιακή ευαισθητοποίηση

Εκτός από την εκτίμηση της εμπειρίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό κατά την πρόσληψη επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού, ορισμένοι τρέχοντες μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε ένα εσωτερικό έργο που ονομάζεται «Digital plus». Ο στόχος αυτού του έργου ήταν να εμπνεύσει τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης και τον αντίκτυπό του στο HRM. Το «Digital plus» πραγματοποιήθηκε μέσω 8 διαφορετικών συνεδριών κατά τη διάρκεια έξι μηνών, που συνίσταντο σε συναντήσεις με νεοσύστατες εταιρείες, σε διαλέξεις και εργαστήρια. Ο σκοπός αυτού του έργου εξηγήθηκε ως προς την ενίσχυση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού:

Νομίζω ότι είναι απαραίτητο να αναθεωρήσουμε ποιες δεξιότητες χρειάζονται επίσης και στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ άλλων, αυτή η βελτίωση ικανοτήτων που κάνουμε, το Digital plus, όπως το αποκαλούμε, έχει οδηγήσει στο ότι οι συμμετέχοντες βλέπουν εντελώς νέες προοπτικές και έχουν μάθει πολλά και έχουν μεγάλο σεβασμό για νέες ευκαιρίες. (Συνέντευξη 2)

Όπως δείχνει αυτή η δήλωση, είναι προφανές ότι οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναθεωρηθούν προκειμένου να αντιστοιχούν σε αυτό που απαιτείται από αυτές. Επίσης, είναι σαφές ότι γνωρίζουν ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των τωρινών διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική, καθώς

δημιουργήθηκε το έργο «*Digital plus*». Ο στόχος του «*Digital plus*» ήταν να αναπτυχθεί η «ψηφιακή ευαισθητοποίηση» των υπαρχόντων διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και να αυξηθεί η κατανόησή τους σχετικά με τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης για τον οργανισμό. Αυτό δείχνει ότι έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την ενίσχυση της «ψηφιακής ευαισθητοποίησης» μεταξύ των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού. Εκτιμήθηκε ευρέως με βάση τις γενικές εκφράσεις των συμμετεχόντων, η οποία υποστηρίζει τη συνέχιση της επένδυσης σε αυτού του είδους τις πρωτοβουλίες. Όπως δείχνει αυτή η δήλωση, είναι προφανές ότι οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναθεωρηθούν προκειμένου να αντιστοιχούν σε αυτό που απαιτείται από αυτούς. Επίσης, είναι σαφές ότι γνωρίζουν ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των τωρινών διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική, καθώς δημιουργήθηκε το έργο «*Digital plus*». Ο στόχος του «*Digital plus*» ήταν να αναπτυχθεί η «ψηφιακή ευαισθητοποίηση» των υπαρχόντων διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και να αυξηθεί η κατανόησή τους σχετικά με τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης για τον οργανισμό. Αυτό δείχνει ότι έχουν καταβληθεί προσπάθειες για την ενίσχυση της «ψηφιακής ευαισθητοποίησης» μεταξύ των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού. Εκτιμήθηκε ευρέως με βάση τις γενικές εκφράσεις των συμμετεχόντων, οι οποίες υποστηρίζουν τη συνεχή επένδυση σε αυτού του είδους τις πρωτοβουλίες.

Επιπλέον, όταν συζητάμε για την ανάγκη για νέες ικανότητες, κανένας από τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού που πήραμε συνέντευξη δεν μπορούσε να σκιαγραφήσει ρητά ποιες συγκεκριμένες ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού απαιτούνται σήμερα. Ωστόσο, όπως ορίστηκε παραπάνω, όλοι αντιλήφθηκαν ότι η δουλειά τους έχει αλλάξει καθώς και ο ρόλος του HRM, ο οποίος με τη σειρά του απαιτεί βελτιωμένες δεξιότητες HR. Κατ' αρχάς, όλοι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού τόνισαν τη σημασία της κατανόησης της επιχείρησης ως προς την επιτυχή διεξαγωγή εργασίας HR. Μια σαφής πλειοψηφία των συνεντευξέων περιστράφηκε γύρω από προκλήσεις σχετικά με τις ικανότητες που θα χρειαζόταν η επιχείρηση στο μέλλον, η οποία με τη σειρά της απαιτεί από τους επαγγελματίες του ανθρώπου να κατανοήσουν πραγματικά την επιχείρηση κατά την πρόσληψη νέων ταλέντων. Υπό αυτήν την έννοια, αντιλαμβανόμαστε ότι η ψηφιοποίηση επηρεάζει την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού κατανοούν την ανάγκη για νέες ικανότητες εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας από τους μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού εξήγησε τα εξής ως περιοχή εστίασης αυτή τη στιγμή:

Δουλεύουμε τώρα πολύ σκληρά για να προσδιορίσουμε τις ψηφιακές δεξιότητες που χρειαζόμαστε στην εταιρεία. Εξετάζουμε λοιπόν, ποιες βασικές ικανότητες έχουμε ότι θα φροντίσουμε και θα ενισχύσουμε και ποιες νέες ψηφιακές δεξιότητες χρειαζόμαστε για να αποκτήσουμε περισσότερες ή επιθυμούμε να δημιουργήσουμε από το μηδέν, η ανάλυση δεδομένων μπορεί να είναι ένα παράδειγμα αυτού. (Συνέντευξη 3)

Με βάση αυτό, μπορεί κανείς να ερμηνεύσει ότι η ψηφιοποίηση δημιουργεί την ανάγκη για νέες ικανότητες εντός του οργανισμού. Είναι προφανές ότι οι ψηφιακές δεξιότητες είναι πολύτιμες, προκειμένου να επιτύχουν να είναι ανταγωνιστικές, καθώς και να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιοποίηση. Μπορεί να μην περιλαμβάνει ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται συγκεκριμένα αυτές τις συγκεκριμένες ψηφιακές ικανότητες, αλλά το πιο σημαντικό χρειάζονται την

κατανόηση των άλλων δεξιοτήτων που απαιτούνται στον οργανισμό για την επιτυχή ανάπτυξη του οργανισμού και της επιχείρησής του. Ωστόσο, σύμφωνα με τον ακόλουθο διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού, αυτό μπορεί να είναι μια πρόκληση για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού:

Πρέπει να κατανοήσετε την επιχείρηση του διευθυντή. Μπορεί να είναι μια πρόκληση για εμάς στο HR, ειδικά σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό όπως το Digital Solutions, να έχουμε επαρκή κατανόηση. (Συνέντευξη 4)

Αυτό δείχνει πώς οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να αποκτήσουν περαιτέρω γνώσεις πέρα από τη δική τους εργασία Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν με επιτυχία στις ανάγκες και τις προσδοκίες του οργανισμού. Αυτό μπορεί να εκληφθεί ως ένα άλλο παράδειγμα για το πώς αυξάνονται οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού και έχουν αναπτυχθεί προς μια πιο στρατηγική προοπτική. Γνωρίζοντας τις ικανότητες που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον, καθώς και ερωτήσεις σχετικά με το πώς και από πού θα βρεθούν και θα προσληφθούν, είναι ιδιαίτερα συναφείς με τους σημερινούς μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού της Digital Solutions.

3.3.3 Διαχείριση του άγνωστου

Καθώς η γενική αντίληψη της ψηφιοποίησης είναι ότι είναι δύσκολο να κατανοηθεί, είναι προφανές ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν σήμερα αυξανόμενες προκλήσεις. Αν και όλοι δηλώνουν τη σημασία του εαυτού τους να κατανοήσουν την αλλαγή, δεν μπορούν να εξηγήσουν ρητά πώς αλλάζει την εργασία τους στην πράξη. Παρ' όλα αυτά, μάθαμε ότι η ψηφιοποίηση επηρεάζει την εργασία HR στο βαθμό που το HRM γίνεται αντιληπτό ως ένας παράγοντας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό που διέρχεται ο όμιλος λιανικής. Ένας από τους διευθυντές HR εξήγησε περαιτέρω:

Είναι σημαντικό να είναι σε θέση να επιτρέψει την αλλαγή από τη σημερινή θέση. Να είστε σε θέση να παρέχετε στον οργανισμό, να προσδιορίζετε τι πρέπει να κάνετε. (Συνέντευξη 2)

Με βάση αυτό, είναι προφανές ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλάβουν το ρόλο ως στελέχη αλλαγών. Περιγράφηκε ότι πρέπει να επιτρέψουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό υποστηρίζοντας τα στελέχη του οργανισμού. Ωστόσο, δεδομένου ότι το μέλλον δεν είναι απλό, αναρωτιόμαστε πώς τα στελέχη μπορούν να πλοηγηθούν σε αυτές τις περιστάσεις και να γνωρίζουν ποιες ικανότητες απαιτούνται. Ομοίως, ένας άλλος υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού εξέφρασε την πρόκληση σχετικά με το πώς να ξέρει προς ποια κατεύθυνση πρέπει να πάει:

Δουλεύω πολύ με τις κατευθυντήριες αρχές, τι είναι αυτό; Δεν ξέρουμε ακριβώς, αλλά αυτός είναι ο τρόπος που πηγαίνουμε και έχουμε τη πορεία καθοδήγησής μας σε αυτό, και τότε πρέπει να καθοδηγήσω όλους βασισμένος σε αυτό. (...) Αντί να έχετε ένα λεπτομερές σχέδιο για όλα τα βήματα. (Συνέντευξη 1)

Αυτό το απόσπασμα δείχνει ότι η φύση της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι ασαφής όσον αφορά το να μην ξέρει πώς να οδηγήσει σε αυτήν την αλλαγή, ή αν υπάρχει ακόμη και τέλος. Αυτό μπορεί επιπλέον να ερμηνευθεί ως παράδειγμα που δείχνει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται μια ευρύτερη κατανόηση, ή ακόμη και ενημερωμένες ικανότητες, προκειμένου να οδηγήσουν σε μια αλλαγή, όπως ένας ψηφιακός μετασχηματισμός. Επιπλέον, ορισμένοι από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού περιέγραψαν ότι θεωρούν ότι η ψηφιοποίηση είναι δύσκολη υπό την έννοια ότι δεν είναι «από-προς αλλαγή» σε σύγκριση με άλλες οργανωτικές αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε περαιτέρω διαχειριστικές προκλήσεις:

Η μεγαλύτερη διαφορά είναι πιθανώς ότι η ψηφιοποίηση δεν είναι από-προς-αλλαγή. (...) Θα είναι σε εξέλιξη, δεν μπορούμε να πούμε ποτέ θα τελειώσουμε με αυτό, δεν θα το κάνουμε ποτέ. (...) Και νομίζω ότι είναι δύσκολο για πολλούς από εμάς. Μιλάμε για τη διαχείριση του άγνωστου, οδηγώντας σε αβεβαιότητα. Πώς το χειρίζομαι ως ηγέτης; (Συνέντευξη 3)

Νομίζω ότι πρέπει να το αντιμετωπίσουμε με άλλο τρόπο και όχι να ακολουθήσουμε τη διαδικασία της δομημένης αλλαγής. Δεν νομίζω ότι θα διαρκέσει, δεν θα είναι αρκετό. Πρόκειται για την επίτευξη αυτού σε άλλο επίπεδο. (Συνέντευξη 4)

Αυτά τα αποσπάσματα δείχνουν παραδείγματα των γενικών αντιλήψεων για το πώς η ψηφιοποίηση συνεπάγεται νέες προκλήσεις για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Όπως δείχνει το δεύτερο απόσπασμα, δεν μπορούν να ακολουθήσουν οποιαδήποτε διαδικασία δομημένης αλλαγής. Ευθυγραμμίζοντας τα παραπάνω αποσπάσματα, η αντιληπτή ασυμφωνία της παρακολούθησης μιας διαδικασίας δομημένης αλλαγής μπορεί να εξετάσει το γεγονός ότι η ψηφιοποίηση θεωρείται ως ένα συνεχές φαινόμενο. Όπως καθιερώθηκε στην αρχή αυτής της εμπειρικής ανάλυσης, η ψηφιοποίηση γίνεται αντιληπτή ως μια συνεχής αλλαγή, στην οποία οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν. Αν και αντιμετωπίζουν δυσκολίες να γνωρίζουν πού θα οδηγήσει αυτό, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού γνωρίζουν ότι πρέπει να το διαχειριστούν με κάποιο τρόπο και επέλεξαν να το συγκρίνουν με τη διαχείριση του άγνωστου. Ως τρόπος εξάσκησης της «διαχείρισης του άγνωστου», ένας από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού περιέγραψε ότι μια άσκηση ηγεσίας ασκήθηκε μέσω μιας υπαίθριας πεζοπορίας:

Ήταν πολλά για αυτό, τι συμβαίνει όταν δεν ξέρω πόσο μακριά πηγαίνουμε; Πώς μπορώ να διατηρήσω το ενεργειακό μου επίπεδο; Ανεβαίνουμε δύο ακόμη λόφους; Τρέχω λίγο τώρα, τι γίνεται αν δεν μπορώ να διαχειριστώ τον επόμενο λόφο; Αλλά δεν ξέρω αν υπάρχει ένας επόμενος λόφος. Εδώ είναι λίγο τρομακτικό, δεν ξέρω το επόμενο βήμα μου. Δεν μπορώ να δω πού πηγαίνω. Είχαμε κάποιες ηγετικές ερωτήσεις σχετικά με αυτό, τι συμβαίνει όταν δεν γνωρίζετε τον τρόπο διαχείρισης; Τι συμβαίνει με την ομάδα μου; (Συνέντευξη 3)

Η άσκηση ηγεσίας μπορεί επομένως να ερμηνευθεί ως ένα μεταφορικό παράδειγμα του πώς να αυξήσει την ευαισθητοποίηση και την κατανόηση του πώς η διαχείριση του απρόβλεπτου επηρεάζει τόσο τους διευθυντές όσο και τους υπαλλήλους. Σε σχέση με αυτό, μια σαφής πλειοψηφία των συνεντευξιακών στελεχών

μας υπογράμμισαν ότι οι διαδικασίες HR θα διεξαχθούν διαφορετικά στο μέλλον, και ως εκ τούτου ήταν προφανές ότι οι μάνατζερ HR πρέπει να γνωρίζουν τις εξελίξεις στον δικό τους τομέα. Αρκετοί από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού δήλωσαν ρητά ότι για παράδειγμα η πρόσληψη, ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης, αλλάζει συνεχώς και πιθανότατα θα διεξαχθεί διαφορετικά στο μέλλον:

Η [ψηφιοποίηση] επηρεάζει πολλές διαδικασίες HR. πρόσληψη, τους τρόπους εργασίας μας, τα εσωτερικά ψηφιακά εργαλεία πρόσληψης. Για παράδειγμα, πώς βλέπετε ότι από τη στιγμή που προσλαμβάνουμε πανευρωπαϊκά και λαμβάνουμε 1.000 αιτήσεις, φτάνουμε σε 10 άτομα που θα λάβουν συνέντευξη, ποιες είναι οι δυνατότητες ψηφιοποίησης; Μιλάμε για δυνατότητες επίλυσης εργασιών από απόσταση, διεξάγοντας αυτοματοποιημένες συνεντεύξεις βίντεο κ.λπ. (Συνέντευξη 2)

Λοιπόν, φαντάζομαι ότι στο μέλλον δεν υπάρχει άτομο που να κάθεται και να σας παίρνει συνέντευξη όταν ψάχνετε για δουλειά εδώ, αλλά αντ' αυτού μιλάτε ψηφιακά με ένα «chatbot» ή οτιδήποτε λέγεται. Και μετά δεν χρειάζεται να καθίσω και να κάνω συνέντευξη, τότε μπορώ να κάνω κάτι άλλο. (Συνέντευξη 4)

Αυτά τα αποσπάσματα είναι παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο η πλειοψηφία των διαχειριστών Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλήφθηκε ότι η εργασία τους ψηφιοποιείται στο μέλλον. Παρατηρήσαμε ότι όλοι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού που πήραν συνέντευξη έδειξαν ενδιαφέρον για ψηφιοποίηση και πώς θα διευκολύνει την εργασία HR στο μέλλον, αλλά παρέμεινε αναπάντητο ως προς το ποιος ή τι θα οδηγήσει σε αυτήν την αλλαγή και θα εφαρμόσει νέες ψηφιακές εξελίξεις. Όταν συζητούσαμε για την ψηφιοποίηση με τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού, η αντίληψή μας ήταν ότι οι περισσότεροι περίμεναν να συμβεί κάποια αλλαγή, αν και η πλειοψηφία από αυτούς χαρακτήριζε την ψηφιοποίηση ως μια συνεχή επαναστατική αλλαγή που συμβαίνει παντού. Υπό αυτήν την έννοια, μπορεί κανείς να αναρωτηθεί αν κατανοεί πραγματικά ποια δυνητική ψηφιοποίηση έχει σχέση με το έργο τους, σχετικά με το τι αναμένεται από αυτούς και πώς μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν. Ομοίως, ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού τόνισε το γεγονός ότι κανείς δεν αναλαμβάνει την πρωτοβουλία, αν και οι δυνατότητες είναι εκεί έξω:

Νομίζω ότι έχουμε εσφαλμένη εστίαση, περιμένουμε να εφαρμοστεί η τεχνολογία. Δεν νομίζω ότι είμαστε ώριμοι να ανταποκριθούμε σε αυτό όπως είπα προηγουμένως, για μένα είναι μια αλλαγή συμπεριφοράς. (...) Δεν περιλαμβάνεται στην ημερήσια διάταξη όταν έχουμε συναντήσεις ανθρώπινου δυναμικού. η ψηφιοποίηση, τι σημαίνει; Μπορούμε να προσαρμοστούμε σε αυτό ασυνείδητα. Όμως περισσότερο με δομημένο τρόπο δεν το κάνουμε. (Συνέντευξη 1)

Όπως συζητήθηκε παραπάνω, οι περισσότεροι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού φαινόταν να ενδιαφέρονται για την ψηφιοποίηση και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, αν και δεν μπορούσαν να εκφράσουν συγκεκριμένα πώς άλλαξε την ικανότητά τους ως στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το

προηγούμενο απόσπασμα που δηλώνει ότι η εστίασή τους μπορεί να είναι λανθασμένη όσον αφορά τη σκόπιμη εξέταση του τι σημαίνει ψηφιοποίηση για τον οργανισμό. Όπως δείχνει η προηγούμενη δήλωση, ο διευθυντής HR φαίνεται να ανησυχεί λίγο ότι η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία. Από την άλλη πλευρά, ο ίδιος ερωτώμενος τόνισε ότι η περιέργεια είναι κρίσιμη:

Πρόκειται μάλλον περισσότερο για περιέργεια από την ίδια την ικανότητα. Θα πάει λίγο χέρι-χέρι. Για παράδειγμα, αν θα ανησυχούσα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απασχόλησή μου, τότε θα έπρεπε να ασχολούμαι όλο και περισσότερο με την ικανότητά μου να συμβαδίζω με την ψηφιακή ανάπτυξη από τις δεξιότητές μου στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. (...) Αν έρθουμε σε νέους τρόπους εργασίας και δεν το καταλάβω, τότε δεν θα είμαι απασχολούμενος στο τέλος. Αλλά νομίζω, πάνω απ' όλα, πρόκειται για περιέργεια, όχι για την τεχνογνωσία σας, αλλά συμβαδίζει επίσης. Εάν είστε περίεργοι, θα θέλατε να φροντίσετε να εργαστείτε με νέους τρόπους. Όχι τόσο η ίδια η τεχνολογία, αλλά πώς μπορούμε να εργαστούμε διαφορετικά. (Συνέντευξη 1)

Όπως δείχνει αυτή η δήλωση, η περιέργεια θεωρείται πιο σημαντική από την πραγματική επάρκεια και αντιμετωπίζεται ως ευθύνη των διαχειριστών Ανθρώπινου Δυναμικού όταν δεν διαθέτουν τη σωστή ικανότητα. Είναι δική τους ευθύνη να συμβαδίζουν με τις νέες ψηφιακές εξελίξεις. Έτσι, μπορεί να υπάρχει, εφόσον υπάρχει ενδιαφέρον για ψηφιακές εξελίξεις και καινοτομίες, οι συγκεκριμένες τεχνικές δεξιότητες ενδέχεται να μην είναι οι πιο σχετικές για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογική ανάπτυξη έχει συνέπειες για τον οργανισμό σε ευρύτερο επίπεδο είναι ζωτικής σημασίας, όπως θα δείξει η επόμενη ενότητα.

3.4 Νέα έντυπα απασχόλησης

Όταν ορισμένοι από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού έθεσαν τη συζήτηση για το πώς η ψηφιοποίηση αλλάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά, εμφανίστηκε το θέμα των νέων μορφών απασχόλησης. Θεωρήθηκε περαιτέρω ως επίπτωση για το HRM, καθώς συνεπάγεται νέους τρόπους οργάνωσης της εργασίας, στους οποίους οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού των Ψηφιακών Λύσεων δεν έχουν συνηθίσει. Με βάση το γεγονός ότι η νεότερη γενιά συνηθίζει στην τεχνολογία με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο, ο HR manager 4 ισχυρίστηκε ότι τα μελλοντικά ταλέντα πιθανότατα θα προτιμήσουν να μην χρησιμοποιηθούν με τον συμβατικό τρόπο. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε νέες προκλήσεις για τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς πρέπει να αναπτύξουν νέες μορφές απασχόλησης προκειμένου να είναι ένας ελκυστικός εργοδότης και να επωφεληθούν επιτυχώς από τις γνώσεις της νεότερης γενιάς. Ένας από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ισχυρίστηκε ότι:

Νομίζω ότι οι millennials δεν θέλουν απαραίτητα να απασχοληθούν, αλλά τότε πρέπει να αποκτήσουμε τις δεξιότητές τους εάν είναι να επωφεληθούμε από αυτό. Και τότε πρέπει να τα κάνουμε με άλλο τρόπο. Τότε μπορεί να

βρίσκεστε (οι εργαζόμενοι) σε ένα έργο για 6 μήνες και στη συνέχεια να κάνετε κάτι εντελώς διαφορετικό για μια άλλη εταιρεία ή να είστε ελεύθεροι και με την οικογένειά σας, δεν ξέρω, και στη συνέχεια να εργάζεστε ξανά για 8 μήνες. Έτσι νομίζω ότι θα είναι! Όχι φυσικά για όλους, αλλά σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ό, τι έχουμε σήμερα. (Συνέντευξη 4)

Ομοίως, ένας άλλος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού τόνισε ότι οι μελλοντικοί υπάλληλοι θα έχουν άλλες προτιμήσεις:

Μπορεί να μην είστε καν απασχολούμενοι κάπου, μπορεί να εργάζεστε με αναθέσεις σε διαφορετικές εταιρείες, ίσως σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Νομίζω ότι θέλετε όλο και περισσότερη ελευθερία, όχι μόνο από το HR, αλλά συνολικά. Ίσως θα θέλω απλώς να δουλεύω μισό χρόνο και μετά να θέλω να πάω στο εξωτερικό, για διακοπές. Χαχα ... δεν ξέρω. (Συνέντευξη 1)

Και τα δύο παραπάνω αποσπάσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλαμβάνονται ότι οι μελλοντικές προτιμήσεις των εργαζομένων θα έχουν αυξημένο αντίκτυπο στο HRM. Καθώς πρέπει να πληρούν τις μελλοντικές προτιμήσεις, μια σαφής πλειοψηφία των ερωτηθέντων τόνισε τις νέες μορφές απασχόλησης ως τρόπο προσαρμογής. Αφενός, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι οι νέες μορφές απασχόλησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσαρμογής και ικανοποίησης των ατομικών αναγκών. Από την άλλη πλευρά, αμφισβητούμε ποιος αντίκτυπος θα έχει αυτό στην οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες της εάν οι άνθρωποι θα ήταν εκεί προσωρινά. Επιπλέον, οι εργασίες βάσει έργου εξηγήθηκαν ως τρόπος διευκόλυνσης τόσο της εταιρείας όσο και της ατομικής ανάπτυξης:

Εμείς ως άτομα αλλάζουμε και τις ανάγκες μας. (...) Όλα αυτά επηρεάζουν φυσικά το πώς μπορούμε να προσελκύσουμε ανθρώπους και να τους κάνουμε να μεγαλώσουν και να τους κάνουμε να θέλουν να είναι εδώ με την πάροδο του χρόνου, δεν είναι σαν να μπαίνεις και να περιμένεις απλά την σύνταξη, αλλά θέλεις να κάνεις κάτι διασκεδαστικό επίσης και να αναπτυχθείς. Και θα δούμε άλλες μορφές για το πώς θα συνεργαστούμε με άλλους ανθρώπους που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας καθώς και στην ανάπτυξη τους. Ίσως θα υπάρχουν μόνιμες μορφές απασχόλησης, ίσως υπάρχουν περισσότερες θέσεις εργασίας βάσει έργου, ίσως θα είμαι ελεύθερος επαγγελματίας με κάποιο τρόπο, ξέρετε. (Συνέντευξη 3)

Όλα αυτά τα προηγούμενα αποσπάσματα δείχνουν ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται ότι η στάση απέναντι στη σταθερή απασχόληση σήμερα έχει αλλάξει, γεγονός που προφανώς δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι περιμένουν περισσότερα και έχουν υψηλότερες απαιτήσεις σήμερα, και ως εκ τούτου τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν και να επικεντρώνονται στο πώς μπορούν να κάνουν την εταιρεία ελκυστική για ταλέντα. Εκτός από την προσέλκυση νέων ταλέντων, ένας από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού εξήγησε περαιτέρω ότι οι νέες μορφές απασχόλησης μπορούν να είναι ένας τρόπος για την ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων:

Στη συνέχεια, το συζητάμε με τη διατήρηση των υπαλλήλων (...), τι χρειάζεται για να παραμείνουν οι άνθρωποι στην επιχείρηση; Αλλά ακόμη και εκεί βλέπουμε ότι αλλάζει, λόγω των μορφών εργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να είναι πιο ελεύθεροι και θέλουν ευρύτερες περιγραφές ρόλων και στη συνέχεια να μπορούν να συνεργάζονται με διαφορετικά μέρη μιας διαδικασίας ή διαφορετικούς τύπους εργασιών. (...) Νομίζω λοιπόν ότι προσαρμοζόμαστε αρκετά, το εξετάζουμε πολύ με τις φόρμες απασχόλησης και πώς μπορούμε να προσαρμόσουμε την προσφορά μας. (Συνέντευξη 2)

Ακόμα και εδώ είναι προφανές ότι οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλαμβάνονται ότι οι άνθρωποι που απασχολούνταν μπορεί να θέλουν να είναι πιο ελεύθεροι στη δουλειά τους. Και πάλι, αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών για την ψηφιακοποίηση ως αλλαγή στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Καθώς τα ψηφιακά εργαλεία επιτρέπουν στους ανθρώπους να μαθαίνουν και να αλληλεπιδρούν με εντελώς νέους τρόπους, οι άνθρωποι ενδέχεται να επανεξετάσουν τους συμβατικούς τους ρόλους εργασίας αντί να δοκιμάσουν κάτι νέο.

Όταν ρωτήθηκε για το πώς θα λειτουργούσαν στην πράξη αυτές οι νέες μορφές απασχόλησης, ένας από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού εξήγησε:

Νομίζω ότι είναι ένας τρόπος να κοιτάξουμε ταλέντα στο μέλλον, μερικοί άνθρωποι μπορεί να είναι εδώ με βραχυπρόθεσμα συμβόλαια στην Ελλάδα. Ορισμένοι Έλληνες έχουν συμβόλαια βραχυπρόθεσμα αλλού στην Ευρώπη σε κάποια από τα καταστήματα λιανικής στην Κύπρο κ.λπ. (Συνέντευξη 2)

Επιπλέον, ένας άλλος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού τόνισε νέες μορφές απασχόλησης ως αποτέλεσμα της «μεταβαλλόμενης οικονομίας»:

Όταν μιλάμε για μεταβαλλόμενη οικονομία, για παράδειγμα, μορφές απασχόλησης, ποιοι είναι οι τύποι απασχόλησης στο μέλλον; Το βλέπουμε ήδη, εννοώ ότι ίσως να μην έχετε μόνιμη απασχόληση σε σχέση με έργα, σε σχέση με το να είστε σύμβουλος, σε σχέση με την αλλαγή της θέσης σας εσωτερικά. (Συνέντευξη 1)

Αυτό δείχνει πάλι πώς η αντίληψη είναι ότι η στάση απέναντι σε σταθερές μορφές απασχόλησης έχει αλλάξει, κάτι που απαιτεί από τους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε αυτήν. Σε σχέση με τον ερωτώμενο 2 παραπάνω, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας νέος τρόπος για να κοιτάξετε το ταλέντο. Επιπλέον, η αντίληψή μας είναι ότι οι περισσότεροι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ήταν θετικοί απέναντι σε αυτές τις εξελίξεις, αν και απαιτεί νέες προκλήσεις για αυτούς:

Είναι ευελιξία και είναι μια πιθανότητα, αν έχουμε μια τεχνική δομή για να την ενεργοποιήσουμε, θα είμαστε σε θέση να βρούμε δεξιότητες οπουδήποτε στον κόσμο. Αλλά απαιτεί επίσης ηγεσία και μια κουλτούρα εσωτερικά μεταξύ των εργαζομένων ότι είναι εντάξει να εργαζόμαστε με

*αυτόν τον τρόπο. Και θα είναι μια πρόκληση να το αλλάξουμε εσωτερικά!
(Συνέντευξη 4)*

Όπως δείχνει το παραπάνω απόσπασμα, αυτές οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δημιουργούν τόσο δυνατότητες όσο και προκλήσεις για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Μια κοινή αντίληψη ήταν ότι οι νέες μορφές απασχόλησης επιτρέπουν στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού να βρουν ταλέντο οπουδήποτε στον κόσμο, αλλά από την άλλη πλευρά απαιτούν επίσης αυστηρότερες συμβάσεις. Μπορεί περαιτέρω να συζητηθεί σχετικά με το πώς θα επηρεάσει την οργανωτική κουλτούρα και την ηγεσία με την έννοια ότι οι άνθρωποι θα εργάζονται προσωρινά σε δομημένη εργασία με βάση το έργο. Μια συνηθισμένη συζήτηση συνέπεια αυτών των νέων μορφών απασχόλησης ήταν επομένως η ανάγκη για νέες ευέλικτες διαδικασίες HR, οι οποίες θα παρουσιαστούν με περισσότερες λεπτομέρειες στην επόμενη ενότητα.

3.5 Η ανάγκη για ευέλικτες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού

Όπως περιγράφεται παραπάνω, η ψηφιοποίηση δημιουργεί προκλήσεις και ευκαιρίες για τον οργανισμό. Η τεχνολογία επιτρέπει νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, προσφέροντας νέες μορφές απασχόλησης, που είναι επίσης ένας τρόπος για την οργάνωση να είναι πιο ευέλικτη. Όπως έχει καταγραφεί προηγουμένως, οι υπεύθυνοι HR ανέφεραν ότι η ψηφιοποίηση δημιουργεί ένα γρήγορο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Προκειμένου να προσαρμοστούν σε αυτό, αρκετοί διευθυντές ανέφεραν την «ευελιξία» ως βασική δυνατότητα διαχείρισης του άγνωστου. Σύμφωνα με αυτό, ένα από τα εξέχοντα θέματα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων που ανέφερε ανεξάρτητα η σαφής πλειοψηφία των διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού, ήταν η ανάγκη για πιο ευέλικτες διαδικασίες HR. Ένας από τους διευθυντές HR ανέφερε:

Ίσως δεν μπορούμε να έχουμε αυτήν την κρυστάλλινη σφαίρα για να δούμε, για παράδειγμα ποιες είναι οι ανάγκες για την επόμενη εργάσιμη χρονιά και την επόμενη; Όχι, δεν μπορούμε να το ξέρουμε, αλλά πρέπει να εργαστούμε πιο ευέλικτα. Μπορούμε να έχουμε μια κατευθυντήρια γραμμή, αλλά χρειαζόμαστε ευελιξία. (Συνέντευξη 1)

Όπως αποκαλύπτει το παραπάνω απόσπασμα, η ευελιξία αντιμετωπίζεται ως κάτι που ο οργανισμός πρέπει να αγκαλιάσει για να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις αβέβαιες μελλοντικές ψηφιοποιήσεις. Ομοίως, ένας άλλος διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού ισχυρίστηκε ότι οι παραδοσιακοί ετήσιοι κύκλοι των διαδικασιών HR χρειάζονται τώρα έντονη αλλαγή για να αυξήσουν την ταχύτητα:

(...) Πάρα πολλές διαδικασίες είναι αργές και βαρετές, νομίζω ότι θα μπορούσαμε και πρέπει να κάνουμε πολλά πράγματα εντελώς διαφορετικά. Για παράδειγμα, δεν μπορούμε να έχουμε κριτικές και αξιολογήσεις

απόδοσης μία φορά το χρόνο - κάτι που είναι σπάντα στις περισσότερες μεγάλες εταιρείες ακόμα. Τίποτα δεν περιστρέφεται πλέον σε κύκλους ενός έτους, όλα κινούνται πολύ πιο γρήγορα. Πολλές από τις παραδοσιακές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού εκτελούνται σε ετήσιους κύκλους, είτε πρόκειται για κριτικές απόδοσης, συζητήσεις για μισθούς, ανταλλακτικά μπόνους, προγραμματισμός διαδοχής. Όλα πάνε σε ένα είδος ετήσιου κύκλου. Τίποτα άλλο στη ζωή δεν πηγαίνει σε ετήσιους κύκλους! Κανείς δεν ξέρει τι θα συμβεί σε ένα χρόνο από τώρα και πρέπει να θέσουμε έναν σχετικό στόχο για αυτό. Νομίζω ότι το HR πρέπει κατά κάποιο τρόπο να ανταποκριθεί στο πρόγραμμα πραγματικά! Νομίζω ότι έχουμε ξεκινήσει σε ορισμένα σημεία, αλλά είναι ακόμα πολύ βαρετό και παραδοσιακό. (Συνέντευξη 3)

Έτσι, σύμφωνα με όσα έχουν ήδη συζητηθεί σε αυτό το κεφάλαιο, είναι προφανές ότι οι συνέπειες της ψηφιοποίησης επηρεάζουν το HRM με την έννοια ότι οδηγεί στην ανάγκη να αναπτυχθεί το HRM προκειμένου να υποστηρίξει αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ένας άλλος διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού αναγνώρισε επίσης την αυξημένη ανάγκη αλλαγής των παραδοσιακών διαδικασιών στο HRM:

Μπορώ να δω ότι πρέπει να αλλάξουμε τις διαδικασίες μας στο HR. Εάν αυτό συνδέεται με την ψηφιοποίηση... Συμβαίνει τόσο γρήγορα, γιατί πρέπει να έχουμε αξιολογήσεις απόδοσης μία φορά το χρόνο; Αισθάνεται ξεπερασμένο. Μια φορά το μήνα! Αυτά τα πράγματα πρέπει να πάνε γρηγορότερα, μικρότερος χρόνος παράδοσης, πιο ευέλικτος συντονισμός. Νομίζω ότι πρέπει να βελτιωθούμε σε αυτό. (Συνέντευξη 2)

Με βάση αυτό το απόσπασμα, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η υιοθέτηση πιο ευέλικτων διαδικασιών HR, όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης, θα μπορούσε να είναι ένας τρόπος για τον οργανισμό να ενισχύσει την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον που οδηγεί η ψηφιοποίηση. Εκτός από τη δημιουργία μιας ικανότητας για αλλαγή, είναι επίσης απαραίτητο για το HRM να προσαρμοστεί σε άλλες οργανωτικές διαδικασίες εργασίας, όπως γίνεται αντιληπτό από έναν από τα στελέχη HR:

Σήμερα, η τεχνολογική ανάπτυξη είναι τόσο γρήγορη που αν δουλεύετε τρεις έως έξι μήνες με κάτι, δεν θα είναι καλό, θα είναι ξεπερασμένο όταν το παραδώσετε. Αντίθετα να συνεχίζουμε να χτίζουμε και να δημιουργούμε αξία, αντί να παραδίδεις ένα τελικό προϊόν. Και αν πρέπει να εργαστούμε με αυτόν τον τρόπο, τότε πρέπει να εργαστούμε εντελώς διαφορετικά με τη διαχείριση απόδοσης και τη διαχείριση ικανοτήτων. Οι κύκλοι πρέπει να είναι γρηγορότεροι. Ίσως εντάξει, τι θα κάνω τις επόμενες έξι εβδομάδες; Το πέτυχα αυτό; Ναι, εντάξει καλό, τι θα κάνω τις επόμενες οκτώ εβδομάδες; (Συνέντευξη 4)

Αυτό δείχνει πάλι την αντίληψη ότι οι διαδικασίες HR πρέπει να είναι πιο ευέλικτες για να ανταποκρίνονται στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Επιπλέον, είναι επίσης ζωτικής σημασίας για να εξελιχθεί το HRM, καθώς ένας άλλος διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού τόνισε την ανάγκη ευθυγράμμισης των διαδικασιών HR με τις μεταβαλλόμενες επιχειρήσεις:

Ανεξάρτητα από το αν κάποιος εργάζεται εντός του ανθρώπινου δυναμικού ή άλλου ρόλου, πρέπει, επίσης, εάν υποτίθεται ότι είμαστε «ένας σπουδαίος συνεργάτης και ένας πραγματικός ενεργοποιητής», πρέπει να προχωρήσουμε με τον ίδιο τρόπο. Δεν μπορείτε να συνεχίσετε να εργάζεστε με τον ίδιο τρόπο όπως πάντα, να διατηρείτε τους παλιούς τρόπους διεξαγωγής αξιολογήσεων απόδοσης, καθώς αλλάζει η βασική επιχείρηση. Και αυτό επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό! (Συνέντευξη 1)

Και τα δύο παραπάνω αποσπάσματα δείχνουν τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών για το πώς οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στον οργανισμό συνεπάγονται αλλαγές στις οποίες πρέπει να προσαρμοστούν οι HRM. Προκειμένου οι οργανισμοί να διαχειριστούν επιτυχώς το γρήγορο μεταβαλλόμενο περιβάλλον σήμερα, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται ότι οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα για να επιτρέψουν μια ευέλικτη, ανταποκρινόμενη οργάνωση. Επιπλέον, ένας από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού μίλησε για το πόσο σημαντική είναι η σαφήνεια και η συχνότητα καθώς ο οργανισμός τους εργάζεται όλο και περισσότερο σε εικονικές ομάδες. Δείχνει πώς οι συνέπειες που δημιουργεί η ψηφιοποίηση στο HRM συνδέονται στενά, καθώς η τεχνολογία επιτρέπει την εικονική ομαδική εργασία, η οποία επιτρέπει επίσης νέες μορφές απασχόλησης. Ωστόσο, δημιουργεί επίσης την ανάγκη προσαρμογής των διαδικασιών HR για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση της απόδοσης:

(...) μια νοοτροπία για να αμφισβητούμε τις τρέχουσες διαδικασίες, να σκεφτόμαστε κάθε έργο που κάνουμε μέσα στο HR - γιατί το κάνουμε αυτό; Ποια είναι η αυξημένη επιχειρηματική αξία της χαρτογράφησης υπαλλήλων σύμφωνα με αυτήν τη διαδικασία που έχουμε χρησιμοποιήσει τα τελευταία 25 χρόνια; Χρησιμοποιούμε πραγματικά αυτό το αποτέλεσμα για κάτι που ισούται με την εργασιακή προσπάθεια; Εάν θάλουμε 100 ώρες στην παραγωγή αυτού, ποια είναι η αξία στο τέλος; (Συνέντευξη 2)

Το ενδιαφέρον σημείο εδώ είναι ότι όλοι οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να συμφωνούν στο σημείο που πρέπει να εξελιχθεί το HRM, τόσο για να προσαρμοστούν στον οργανισμό που έχει αλλάξει πολύ τις τελευταίες δεκαετίες - σε σύγκριση με ορισμένες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που δεν έχουν αλλάξει τα τελευταία 25 χρόνια, σύμφωνα με το παραπάνω απόσπασμα. Αλλά και για να υποστηρίξει τον οργανισμό, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους του για να επιτρέψει ευελιξία. Ωστόσο, δεν μπορούσαμε να αποφύγουμε να αναρωτηθούμε: τι περιμένουν; Ίσως οι καθιερωμένες, ριζωμένες διαδικασίες για τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται ως μέσο για τη μείωση της ανασφάλειας σχετικά με τη συνεισφορά και για να δικαιολογήσουν τη στρατηγική αξία του HRM;

Ωστόσο, όσον αφορά τις διαδικασίες HR όπως η ανάπτυξη ικανοτήτων, ήταν προφανές ότι η αντιληπτή στάση απέναντι στη μάθηση έχει αλλάξει λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρει η ψηφιοποίηση:

Για παράδειγμα, ανάπτυξη ικανοτήτων, εκεί βλέπετε ότι η ψηφιοποίηση, αν πάρουμε τη μάθηση ως παράδειγμα, θα μπορούσατε προηγουμένως να βιώσετε τη μάθηση στην εργασία, ήταν ευθύνη του εργοδότη να διασφαλίσει ότι υπήρχε ανάπτυξη ικανοτήτων και χρόνος για αυτό και επενδύσεις σε αυτό. Και τώρα είναι πολύ περισσότερο από κοινού ευθύνη, πολύ λιγότερο η μάθηση πραγματοποιείται σε ελεγχόμενες μορφές, αλλά αντ' αυτού αναζητάτε τη γνώση που θέλετε, όταν τη θέλετε. (...) Και είναι επίσης μια πολύ μεγάλη αλλαγή μυαλού που πιστεύω ότι είναι θετική! Επειδή μας επιτρέπει να αναλάβουμε μια πιο ξεκάθαρη ευθύνη για τη δική μας, ατομική ανάπτυξη. Δεν αφορά πλέον χρήματα και επενδύσεις, γιατί όλα αυτά είναι ήδη διαθέσιμα. (Συνέντευξη 3)

Αυτό δείχνει ότι το άτομο έχει την ευθύνη για τη δική του ανάπτυξη, το οποίο μπορεί να συνδεθεί με τη δήλωση που συζητήθηκε προηγουμένως, σχετικά με το ότι οι μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλαμβάνονται σήμερα ότι είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των δικών τους ικανοτήτων. Και οι δύο δηλώσεις υπονοούν ότι η ψηφιοποίηση επιτρέπει νέους τρόπους ανάπτυξης ικανοτήτων, οι οποίοι μπορούν να θεωρηθούν ως ένα άλλο επιχείρημα για τη δημιουργία πιο ευέλικτων διαδικασιών HR. Όπως αναφέρει το προηγούμενο απόσπασμα, η ανάπτυξη ικανοτήτων σε μια ψηφιακή εποχή αφορά σε μεγάλο βαθμό τη μετατόπιση του νου, η οποία δίνει μεγαλύτερη ευθύνη στο άτομο.

Είναι προφανές ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται την ψηφιοποίηση ως σημαντική αλλαγή στην κοινωνία, η οποία επηρεάζει τους οργανισμούς σε όλα τα επίπεδα. Παρά το γεγονός ότι έδωσαν μεγάλη έμφαση στην ψηφιοποίηση και τις προκλήσεις της, τονίστηκε ιδιαίτερα η αμφισημία. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αντιλήφθηκαν ότι η ψηφιοποίηση ως εξωτερική πίεση για αλλαγή, δημιουργεί προκλήσεις για αυτούς με πολλούς τρόπους μέσω της ανάγκης για νέες ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτους τρόπους εργασίας. Για να κατανοήσουμε περαιτέρω τα ευρήματά μας, θα τα συζητήσουμε σε σχέση με προηγούμενη έρευνα στο επόμενο κεφάλαιο.

4. Συζήτηση

Σε αυτό το κεφάλαιο, τα εμπειρικά μας ευρήματα αναλύονται σε σχέση με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 2. Αυτό γίνεται προκειμένου να βελτιωθεί η κατανόησή μας για την εμπειρική ανάλυση. Θα προχωρήσουμε συζητώντας τα εμπειρικά μας ευρήματα σε σχέση με τις θεωρίες ευαισθητοποίησης καθώς στοχεύουμε να κατανοήσουμε βαθύτερα τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού.

4.1 Έννοια της ψηφιοποίησης

Κατά την εφαρμογή θεωριών αλλαγών στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης και του HRM, μπορεί να εκληφθεί ως αλλαγή που απορρέει από εξωτερικές περιβαλλοντικές πιέσεις στον οργανισμό. Η κυρίαρχουσα αντίληψη σχετικά με τη ψηφιοποίησης είναι ότι πρόκειται για μια συνεχή αλλαγή στην κοινωνία, στην οποία οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν. Έτσι, μπορεί να γίνει κατανοητό μέσω της συζήτησης των Palmer et al. (2017), σχετικά με τις εξωτερικές πιέσεις για αλλαγή. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών, όπως δηλώνουν οι Palmer et al. (2017), καθώς επιτρέπει νέες συμπεριφορές αγοράς. Ωστόσο, η εμπειρική ανάλυσή μας έδειξε ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού το αντιλαμβάνονταν ως μια πιο γενική αλλαγή συμπεριφοράς στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ότι η ψηφιοποίηση είναι περισσότερο ένα μέσο που αλλάζει συμπεριφορές, επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους πελάτες καθώς και τους υπαλλήλους. Αυτό είναι ενδιαφέρον, καθώς μπορεί να συνδεθεί με τις δηλώσεις Ebersold και Glass '(2015) σχετικά με αναστατωτικές τεχνολογικές καινοτομίες που δημιουργούν εφέ ντόμινο σε όλους τους οργανισμούς. Επίσης, σύμφωνα με τη δήλωση του Ulrich (1997) σχετικά με την αλλαγή εκτός του HR, απαιτείται αλλαγή εντός του HR. Ωστόσο, ήταν επίσης εμφανές στα εμπειρικά ευρήματα ότι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών για την ψηφιοποίηση και αυτό που στην πραγματικότητα υπονοεί, είναι αρκετά διφορούμενες και ασαφείς. Η ασάφεια στην κατανόηση της ψηφιοποίησης οδηγεί σε περαιτέρω προκλήσεις καθώς δημιουργεί αβεβαιότητα τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους διευθυντές. Επομένως, προτείνουμε ότι, σύμφωνα με τη δήλωση του Maitlis και του Christianson (2014), το sensemaking είναι μια κεντρική δραστηριότητα σε οργανισμούς όταν αντιμετωπίζουν διφορούμενες και ασαφείς καταστάσεις. Κατά την εξερεύνηση των αντιλήψεων των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού για την ψηφιοποίηση μέσω μιας προοπτικής ευαισθητοποίησης, είναι προφανές ότι η αίσθηση της αίσθησης ξεκινά από το χάος, όπως εξηγείται από τους Weick et al. (2005). Είναι επίσης προφανές ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζουν τη διαφορά μεταξύ των χαρακτηριστικών της ψηφιοποίησης σε σύγκριση με προηγούμενες οργανωτικές αλλαγές. Αυτό δείχνει ότι η αναδρομή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση νέων καταστάσεων, καθώς οι προηγούμενες εμπειρίες και παρατηρήσεις επηρεάζουν την ερμηνεία (Weick et al., 2005). Όχι μόνο δείχνει ότι η αίσθηση του αισθήματος είναι ένα βασικό συστατικό των οργανισμών, αλλά και ότι είναι ένα ζωτικό μέρος κατά την κατανόηση της ψηφιοποίησης και των επιπτώσεών της στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού.

4.2 Έννοια του μεταβαλλόμενου ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Εκτός από την αίσθηση ότι η ψηφιοποίηση αποτελεί πρόκληση, ήταν σαφές ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλήφθηκαν τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάγκη εξέλιξης. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί και πάλι μέσω της διαδικασίας αίσθησης, όπως επηρεάζεται έντονα από την αναδρομή και τα τεκμήρια (Weick et al., 2005). Επειδή οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται την ψηφιοποίηση ως μια συνεχή αλλαγή που πρέπει να προσαρμόσει ο οργανισμός, επιβάλλει τη συναίσθηση των αντιληπτών επιπτώσεων που θα έχει στο HRM. Η λειτουργία HRM περιγράφηκε ως πολύ ισχυρότερη επιχειρηματική εστίαση, και ότι

είναι στρατηγικός εταίρος στον οργανισμό είναι αδιαμφισβήτητη. Αυτό συνεπάγεται μια μακροπρόθεσμη εστίαση, που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρο τον οργανισμό (Watson, 2009; Salaman et al., 2005). Σε σχέση με τους Thite και Kavanagh (2009), υποστηρίζουμε ότι αυτό επιβεβαιώνει ότι ο ρόλος της HRM σε αυτήν την περίπτωση έχει εξελιχθεί σε στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο με επίκεντρο την ανάπτυξη των εργαζομένων και την προσέλκυση ταλέντων. Προτείνουμε ότι έχει εξελιχθεί ακόμη περισσότερο καθώς οι ερωτώμενοι περιέγραψαν τον ρόλο του HRM ως πολύ ευρύτερος. Έτσι, μπορεί να είναι ένα σημάδι αυτού που οι Roehling et al. (2005) θεωρεί ως θόλωση του ορισμού του ρόλου του HRM.

Όπως έδειξε η ανάλυση, ο μεταβαλλόμενος ρόλος του HRM έγινε αντιληπτός εν μέρει ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής ανάπτυξης. Αυτό αντιστοιχεί στη δήλωση των Thite και Kavanagh (2009), ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επηρεάσει την εξέλιξη του HRM. Έτσι, η εμπειρική ανάλυση επιβεβαιώνει ότι η ψηφιοποίηση επηρεάζει το HRM σε περαιτέρω επίπεδα πέρα από την πιθανή χρήση ψηφιακών εργαλείων HR. Επομένως, για να συνδεθείτε με το επιχείρημα της Hempel (2004), η έμφαση στα ψηφιακά εργαλεία δεν πρέπει να εμποδίζει τους επαγγελματίες του ανθρώπου να αναγνωρίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι τεχνολογικές αλλαγές λειτουργούν και οι οργανισμοί με την ευρύτερη έννοια. Αυτό ήταν σαφές από την οπτική γωνία της εμπειρικής ανάλυσής μας, καθώς οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αντιλήφθηκαν ότι η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στο HRM, παρά την έλλειψη χρήσης ψηφιακών εργαλείων HR. Στην προοπτική της διαδικασίας δημιουργίας αισθήσεων, η περιγραφή των επιπτώσεων της ψηφιακοποίησης από τους μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι σύμφωνη με τους Weick et al., (2005) βήματα επισήμανσης και κατηγοριοποίησης.

4.3 Έννοια των ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού

Από την ύπαρξη μιας πιο διοικητικής λειτουργίας εντός των οργανισμών, τη διαχείριση της διοίκησης του προσωπικού, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να έχουν ευρύτερες γνώσεις σήμερα (Bell et al., 2006). Τα ευρήματά μας δείχνουν ότι η επίπτωση της ψηφιοποίησης ήταν η αντιληπτή επίδραση στις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η εμπειρική ανάλυση έδειξε ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να κατανοήσουν πώς αυτή η εξέλιξη επηρεάζει τις ικανότητες που απαιτούνται από αυτούς, σε μεγάλο βαθμό σύμφωνα με το επιχείρημα της Hempel (2004) σχετικά με το HRM που καταλήγει σε μια προληπτική θέση σε σχέση με το συνολικό ανάπτυξη του οργανισμού. Καθώς το ίδιο το HRM δεν είναι η κινητήρια δύναμη, πρέπει να εξελιχθεί για να επιτρέψει την υποστήριξη για τις αλλαγές που συνεπάγεται η ψηφιοποίηση σε ολόκληρο τον οργανισμό (Hempel, 2004). Αυτό με τη σειρά του θεωρήθηκε ότι θέτει υψηλότερες απαιτήσεις στις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες μπορούν να ερμηνευτούν σύμφωνα με τους Ulrich et al. (2007) που δήλωσε ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να αναπτύξουν νέες ικανότητες προκειμένου να παραμείνουν επιτυχημένοι στο ρόλο τους. Επομένως, προτείνουμε ότι οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού έχουν εξελιχθεί ανάλογα με την ανάπτυξη του HRM, και ως εκ τούτου πρέπει να συνεχίσουν να το κάνουν.

Η εμπειρική μας ανάλυση δεν έδειξε ρητά ποιες ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται για να ανταποκριθεί στον μεταβαλλόμενο ρόλο του HRM. Ωστόσο, φωτίστηκαν μερικοί τομείς ικανοτήτων στους οποίους οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλήφθηκαν ότι χρειάζονται ισχυρότερη εστίαση. Αυτοί οι τομείς ήταν κάπως παρόμοιοι με το πλαίσιο των ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργήθηκαν από τον Ulrich και τους συναδέλφους του (π.χ. Ulrich et al., 1989; Ulrich et al., 1995) στον οποίο παρουσιάστηκαν τρεις τομείς που αντιπροσωπεύουν τις βασικές ικανότητες των επαγγελματιών του HR. Το γεγονός ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται το HRM ως πιο στρατηγικό εταίρο σήμερα, συμβαδίζει με προηγούμενη έρευνα που δηλώνει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές τους με το επιχειρηματικό όραμα (Bell et al., 2006; Yeung et al., 1996; Bondarouk et al., 2014). Προφανέστερα, η εμπειρική μας ανάλυση έδειξε ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αντιλήφθηκαν την ανάγκη για «ψηφιακή ευαισθητοποίηση» προκειμένου να επιτύχουν στο να είναι ανταγωνιστικοί, καθώς και να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιοποίηση. Σύμφωνα με τον ορισμό της ικανότητας των Ellström και Kock (2008), η «ψηφιακή ευαισθητοποίηση» μπορεί να ερμηνευθεί ως απαίτηση για την ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μια ψηφιακή εποχή. Μπορεί επίσης να γίνει κατανοητό ως τρόπος κατανόησης της διφορούμενης κατάστασης που συνεπάγεται η ψηφιοποίηση. Έτσι, υποστηρίζουμε ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να μην χρειάζονται οι ίδιοι αυτές τις συγκεκριμένες ψηφιακές ικανότητες, αλλά το πιο σημαντικό χρειάζονται κατανόηση του τι άλλες δεξιότητες χρειάζονται στον οργανισμό, προκειμένου να αναπτυχθεί επιτυχώς ο οργανισμός και η επιχείρησή του. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως έχοντας εμπειρία στον τομέα τους, όπως τονίστηκε αρχικά στον δεύτερο τομέα ικανοτήτων που παρουσιάστηκε από τους Ulrich et al. (1989; 1995; Lawson & Limbrick, 1996).

Η εμπειρική μας ανάλυση έδειξε ότι οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως ενεργοποιητές του ψηφιακού μετασχηματισμού, υποστηρίζοντας τα στελέχη του οργανισμού. Αυτό συμβαδίζει με την άποψη του Vosburgh (2007) ότι οι σύγχρονοι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να συμβουλεύουν τους διευθυντές. Υποστηρίζουμε περαιτέρω ότι αυτό μπορεί να συνδεθεί με την τελευταία αρμοδιότητα ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του Ulrich και των συναδέλφων του (Ulrich et al., 1989; Ulrich et al., 1995), επισημαίνοντας ότι οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλάβουν το ρόλο ως στελέχη αλλαγών. Σύμφωνα με τους Snoboda και Schröder (2001) και Bell et al. (2006), οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται την ικανότητα να προβλέπουν και να εντοπίζουν νέες εξελίξεις για να ξεκινήσουν την αλλαγή. Έτσι, υποστηρίζουμε ότι αυξάνει το γεγονός ότι οι ίδιοι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοήσουν την ψηφιοποίηση προκειμένου να είναι σε θέση να καθοδηγήσουν και να υποστηρίξουν άλλους σε αυτήν. Ομοίως, οι Cianni και Steckler (2007) εξηγούν ότι οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για να οδηγήσουν την αλλαγή και ότι η γλώσσα τους θα ενισχύσει την αξία και τη σημασία της. Το εμπειρικό μας υλικό δείχνει ότι οι υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού αντιλαμβάνονται ότι αναμένεται να αναλάβουν έναν βοηθητικό ρόλο για αλλαγή. Έτσι, είναι σαφές ότι κοινωνικοί παράγοντες, όπως οι προσδοκίες άλλων

οργανωτικών μελών, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συνειδητοποίηση της κατάστασης από τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού.

Εκτός από την έναρξη της αλλαγής, οι Lawson και Limbrick (1996) ισχυρίζονται ότι οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να οικοδομήσουν ένα κοινό επείγον για αλλαγή. Η εμπειρική μας ανάλυση έδειξε ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις σχετικά με την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσουν, σε σύγκριση με τη διαχείριση του άγνωστου. Αυτή η αβεβαιότητα επηρεάζει τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στη δική τους αίσθηση της ψηφιοποίησης όσο και στις επιπτώσεις της, αλλά και στην αποστολή τους να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τι πραγματικά σημαίνει η ψηφιοποίηση για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τις θεωρίες της αίσθησης αισθήσεων (Weick, 1995; Weick et al., 2005; Tsoukas & Chia, 2002), είναι επομένως προφανές ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται δυσκολίες όταν κατανοούν πώς να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή. Ομοίως, η οικοδόμηση ενός κοινού επείγοντος για αλλαγή (Lawson και Limbrick, 1996) είναι προφανώς πολύ πιο δύσκολη σε αυτήν την περίπτωση, καθώς απαιτεί από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν πρώτα την ίδια την ψηφιοποίηση. Έτσι, η αίσθηση αισθήματος είναι σε αυτήν την περίπτωση ένα σημαντικό στοιχείο κατά τη διαχείριση του άγνωστου, υποστηριζόμενη από τα συμπεράσματα του Weick (1995). υπονοώντας ότι η αίσθηση νοημοσύνης αφορά τη δόμηση του άγνωστου.

Σε σχέση με τη δήλωση του Schoonover (2003) σχετικά με το έργο HR που γίνεται όλο και περισσότερο ψηφιοποιημένο, το οποίο απαιτεί τεχνογνωσία από επαγγελματίες HR, μια σαφής πλειοψηφία των συνεντευξιακών στελεχών HR τόνισαν ότι οι διαδικασίες HR θα διεξάγονται διαφορετικά στο μέλλον. Σχετικά με αυτό, ήταν σαφές ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλήφθηκαν την ανάγκη να γνωρίζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις στον δικό τους τομέα. Πιο συγκεκριμένα για τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιοποίηση μπορεί να μετασχηματίσει και να εξορθολογήσει το HR, σε σχέση με τις προσδοκίες και τις ανάγκες της επιχείρησης (Brockbank & Ulrich, 2003, στο Bell et al., 2006; Lawler & Mohrman, 2003). Όπως υποστηρίζει ο Hempel (2004), οι τεχνολογικές αλλαγές απαιτούν από το HRM να δημιουργήσει ανθρώπους διαδικασίες και εργαλεία για την υποστήριξη αυτών των αλλαγών. Αν και η σαφής πλειοψηφία των συνεντευξιακών στελεχών της HR έδειξε ενδιαφέρον για την ψηφιοποίηση και τις δυνατότητές της να διευκολύνει την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού, η συνειδητοποίησή τους για το πώς θα γίνουν αυτές οι αλλαγές παρέμεινε ανέπαφη. Ήταν σαφές ότι η εστίαση ήταν περισσότερο στο πώς μετατρέπει την οργανωτική ζωή με μια ευρύτερη έννοια.

Συμπερασματικά, ήταν προφανές ότι όσο υπάρχει ενδιαφέρον για ψηφιακές εξελίξεις και καινοτομίες, οι συγκεκριμένες τεχνικές δεξιότητες ενδέχεται να μην είναι οι πιο σχετικές για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τον Hempel (2004), υποστηρίζουμε ότι είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού να έχουν μια ευρύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογία μετατρέπει τους οργανισμούς με ευρύτερη έννοια, και συνεπώς δεν τυφλώνεται από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Κατά τη σύγκριση με το πλαίσιο ικανότητας HR (Ulrich et al., 1989; 1995; Schoonover, 2003; Hunter, 1999), αναγνωρίσαμε μια δυσκολία στον πλήρη διαχωρισμό των ικανοτήτων HR στους διάφορους τομείς. Υποστηρίζουμε ότι όλες οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλένδετες καθώς η τεχνολογική ανάπτυξη διαπερνά

και επηρεάζει τα πάντα, καθώς και παρέχει ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επομένως, απαιτεί συνεχή διαχείριση αλλαγών σε σχέση με τις επιχειρηματικές γνώσεις και την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογική ανάπτυξη έχει συνέπειες για τον οργανισμό σε ευρύτερο επίπεδο είναι απαραίτητη, όπως θα δείξει και η επόμενη ενότητα.

4.4 Έννοια των νέων μορφών απασχόλησης

Η εμπειρική μας ανάλυση έδειξε ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται ότι η στάση απέναντι στη σταθερή απασχόληση σήμερα έχει αλλάξει, γεγονός που φαίνεται να δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Η ψηφιοποίηση θεωρήθηκε ότι δημιουργεί αμφιβολίες για το μέλλον. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό σύμφωνα με τους Bryson και Karsten (2009) που υποδηλώνουν ότι η χρήση συμβάσεων ορισμένου χρόνου μπορεί να θεωρηθεί ως στοιχείο διευκόλυνσης όταν αντιμετωπίζει αβεβαιότητες σχετικά με το μέλλον. Αυτό με τη σειρά του έγινε αντιληπτό από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού ως νέες προκλήσεις για αυτούς καθώς πρέπει να αναπτύξουν νέες μορφές απασχόλησης προκειμένου να είναι ένας ελκυστικός εργοδότης. Επιπλέον, οι εξηγήσεις των διευθυντικών στελεχών για νέες μορφές απασχόλησης μπορούν να γίνουν κατανοητές μέσω του ορισμού του Kuhn (2007) για την οικονομία της συναυλίας, καθώς και οι δύο περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμες θέσεις εργασίας. Με βάση αυτό, μπορεί να συνδεθεί με τους Bredin και Söderlund (2011) δηλώνοντας ότι ο τρόπος που βασίζεται στο έργο της διάρθρωσης της εργασίας οδηγεί σε μείωση των σταθερών μορφών απασχόλησης.

Επιπλέον, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης θεωρούνται ότι δημιουργούν τόσο δυνατότητες όσο και προκλήσεις. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό σύμφωνα με τους Raja et al. (2013) δηλώνοντας ότι ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας που βασίζεται στο έργο δημιουργεί μια παράδοξη πρόκληση για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, καθώς απαιτεί από αυτούς να είναι στρατηγικοί αλλά ταυτόχρονα να επιλύουν βραχυπρόθεσμα θέματα. Επιπλέον, όπως ισχυρίζεται ο Stulgiené & Čiutiené (2012), οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δημιουργούν προκλήσεις για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η πλειονότητα των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται ώστε να ταιριάζουν στις συμβατικές, σταθερές μορφές απασχόλησης. Επίσης, όπως υποστηρίζουν οι Bredin και Söderlund (2006), η διαχείριση της απόδοσης, για παράδειγμα, καθίσταται δύσκολη όταν τα συμβόλαια είναι προσωρινά. Ωστόσο, καθώς αυτές οι προσωρινές συμβάσεις ανανεώνονται συχνά με τον ίδιο εργοδότη (Connolly & Gallagher, 2006), αμφισβητούμε αν αυτές οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και οι επιπτώσεις τους για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αξίζουν. Επίσης, θέλουμε να φωτίσουμε μια ανησυχία σχετικά με αυτές τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, καθώς υποστηρίζουμε ότι μπορεί να συνεπάγεται περαιτέρω προκλήσεις σχετικά με τις αξίες και την οργανωτική κουλτούρα. Επομένως, προτείνουμε ότι η ψηφιοποίηση έχει περαιτέρω επιπτώσεις στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτές οι νέες μορφές απασχόλησης είναι ένας τρόπος να είναι ευέλικτοι για να «ανταποκριθούν» στην ψηφιοποίηση, αλλά θα δημιουργήσουν επίσης αποτελέσματα ντόμινο.

4.5 Έννοια των ευέλικτων διαδικασιών HR

Η εμπειρική μας ανάλυση έδειξε ότι η «ευελιξία» και η «ακρίβεια» θεωρήθηκαν ως δύο βασικές δυνατότητες σχετικές όταν ανταποκρίνονται στην ψηφιοποίηση. Καθώς ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού, υποστηρίζεται ότι δημιουργεί την ανάγκη για εταιρείες να είναι ευέλικτες, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ικανότητες ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται σε μεταβαλλόμενα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Sekhar et al., 2016; Attia et al., 2014) ; Nyhan, 1998). Οι νέες διαδικασίες HR θεωρήθηκαν και αναφέρονται ως κάτι που οι οργανισμοί πρέπει να αγκαλιάσουν προκειμένου να προσαρμοστούν στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό συμβαδίζει με τη δήλωση του Ulrich (1997) σχετικά με την ευελιξία να είναι πιο σημαντική από την ακρίβεια όταν αντιμετωπίζει την αλλαγή, η οποία με τη σειρά της απαιτεί από τους επαγγελματίες του ανθρώπου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν προσεκτικά προγράμματα και να μάθουν και να προσαρμόσουν ανάλογα. Η συζήτηση σχετικά με τις βραχυκυκλωμένες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού μπορεί περαιτέρω να συνδεθεί με τους ισχυρισμούς των Carrelli και Tavis (2016) σχετικά με τις παραδοσιακές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που δεν είναι πλέον βιώσιμες σε οργανισμούς που αντιμετωπίζουν ταχεία καινοτομία και ανταγωνιστικές αγορές. Επιπλέον, είναι επίσης ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο το HRM έχει δυνητικά παραμείνει σε αναπληρωματική θέση, όπως υποστηρίζει ο Hempel (2004), το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη να αναπτυχθεί το HRM προκειμένου να υποστηρίξει αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης, όπως υποστηρίζουν οι Fisher και Sempik (2009), εκτός από την προσέγγιση ως ξεπερασμένη, οι παραδοσιακές διαδικασίες διαχείρισης επιδόσεων έχουν κατηγορηθεί ότι είναι δαπανηρές, χρονοβόρες και δεν αξίζουν τη δυνητική τους αξία. Υποστηρίζουμε ότι αν ακόμη το αντιληφθούν ακόμη και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, η αξία των συμβατικών διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης είναι εξαιρετικά αμφισβητήσιμη. Έτσι, σύμφωνα με τους Sekhar et al. (2016), η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι ένας τρόπος ανάπτυξης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Προκειμένου οι οργανισμοί να διαχειριστούν επιτυχώς το γρήγορο μεταβαλλόμενο περιβάλλον σήμερα, το εμπειρικό μας υλικό έδειξε ότι η γενική αντίληψη των υπευθύνων HR με αυτή την έννοια, ήταν ότι οι διαδικασίες HR πρέπει να προσαρμοστούν αναλόγως για να επιτρέψουν έναν ευέλικτο, ανταποκρινόμενο οργανισμό. Επίσης, αυτό αντιστοιχεί και πάλι στη δήλωση του Ulrich (1997) σχετικά με την αλλαγή εκτός HR που απαιτεί αλλαγή στο HR.

Μια άλλη εξέχουσα αντίληψη μεταξύ των διευθυντικών στελεχών ήταν ότι το άτομο έχει την ευθύνη για τη δική του ανάπτυξη. Υποστηρίζουμε ότι αυτό μπορεί να συνδεθεί με τους ισχυρισμούς των Carrelli και Tavis (2016) σχετικά με οργανισμούς που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη, θέτοντας όλο και περισσότερο τους υπαλλήλους τους στον έλεγχο της δικής τους ανάπτυξης. Αυτό πηγάζει από το γεγονός ότι η ψηφιοποίηση καθιστά τις πληροφορίες ευρέως διαθέσιμες και ως εκ τούτου η μάθηση έχει καταστεί κοινή ευθύνη. Ωστόσο, όπως υποστηρίζουν επίσης οι Carrelli και Tavis (2016), αυτό απαιτεί πολύτιμη ανατροφοδότηση από τους διευθυντές στους υπαλλήλους, για παράδειγμα μέσω συχνών, άτυπων check-in, παρά μέσω ετήσιων αξιολογήσεων. Από την άλλη πλευρά, είναι αμφίβολο πώς αυτό θα λειτουργούσε στην πράξη σε έναν οργανισμό μεγάλης κλίμακας. Ωστόσο,

προτείνουμε ότι ο συνολικός χρόνος που αφιερώθηκε προηγουμένως σε συμβατικές διαδικασίες HR θα αντισταθμίσει το χρόνο που απαιτείται για συχνά, άτυπα check-in.

4.6 Συμπέρασμα συζήτησης

Για να ολοκληρωθεί αυτό το κεφάλαιο, η ανάλυση του εμπειρικού υλικού έδειξε ότι οι διάφορες επιπτώσεις που έχει η ψηφιοποίηση για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού έχουν μια προφανή σχέση, η οποία υποστηρίζει μια ολιστική προοπτική όταν στοχεύει σε μια βαθύτερη κατανόηση αυτού του φαινομένου. Η μελέτη μας δείχνει ότι η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού σε έναν κύκλο. Είναι και οι δύο δυνατότητες για τις επιπτώσεις που συζητήθηκαν παραπάνω, αλλά καθιστά επίσης τις επιπτώσεις προϋπόθεση για την επιτυχή HRM σε μια ψηφιακή εποχή.

Επιπλέον, το «sensemaking» δεν είναι απλώς ένας τρόπος για να κατανοήσουμε τις αντιληπτές συνέπειες της ψηφιακοποίησης των διευθυντικών στελεχών, αλλά αποδείχθηκε επίσης βασικό στοιχείο για τον τρόπο διαχείρισης των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης. Κατά συνέπεια, προτείνουμε ότι η κατανόηση των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού θα ευνοούσε την ιεράρχηση του τι σημαίνει η ψηφιοποίηση στο πλαίσιο τους. Για να επιστρέψετε στο απόσπασμα στον πρόλογο αυτής της εργασίας. Αν και ο τερματικός σταθμός είναι αδύνατο να προβλεφθεί, υποστηρίζουμε ότι η λογική είναι μια σαφής προϋπόθεση για τον τολμηρό, να πηδήξει σε ένα ταξίδι και τουλάχιστον να γνωρίζει ποια κατεύθυνση οδηγεί το τρένο.

(...) Πώς μπορώ να τολμήσω να πάω ένα ταξίδι όταν δεν ξέρω πραγματικά πού πηγαίνει το τρένο; Ή σε ποιους σταθμούς κατεβαίνουμε. (Συνέντευξη 1)

5. Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα της μελέτης μας. Τα συμπεράσματά μας βασίζονται σε προβληματισμούς της εμπειρικής ανάλυσης και συζήτησης. Αυτή η μελέτη καθοδηγείται από τις ακόλουθες ερευνητικές ερωτήσεις: Πώς τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού έχουν νόημα για την ψηφιοποίηση; Τι αντιλαμβάνονται ως οι κύριες προκλήσεις;

5.1 Κύρια ευρήματα

Ο στόχος αυτής της διατριβής είναι να κατανοήσει βαθύτερα τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Τα κύρια ευρήματά μας δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση θεωρείται ως μια συνεχής αλλαγή στην κοινωνία που δημιουργεί εξωτερικές πιέσεις για αλλαγή εντός των οργανισμών. Η ψηφιοποίηση περιεγράφηκε ως δημιουργία ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει. Επιπλέον, τονίστηκε ότι συνεπάγεται αλλαγές στην ανθρώπινη συμπεριφορά, τόσο όσον αφορά τους πελάτες όσο και τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση επηρεάζει με κάποιον τρόπο τον καθένα, και ως εκ τούτου έχει ως αποτέλεσμα τόσο άμεσες όσο και έμμεσες συνέπειες για τον οργανισμό. Με βάση αυτό, αποδείχθηκε ότι η ψηφιοποίηση έχει επίσης επιπτώσεις στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού με πολλούς τρόπους.

Προηγούμενη έρευνα (Hunter, 1999; Schoonover, 2003; Lawler & Mohrman, 2003; Bell et al., 2006) έδειξε ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται τεχνολογική εμπειρογνωμοσύνη ως μέρος των ικανοτήτων τους. Εκτός από αυτήν την τεχνολογική εμπειρογνωμοσύνη, αυτή η μελέτη δείχνει ότι η «ψηφιακή ευαισθητοποίηση» είναι μια πρόσθετη και ίσως πιο σημαντική ικανότητα που απαιτεί η ψηφιοποίηση. Αυτό περιγράφηκε ως επίγνωση της τεχνολογικής ανάπτυξης και του τρόπου με τον οποίο έχει επιπτώσεις στον οργανισμό με την ευρύτερη έννοια. Επιπλέον, φαίνεται ότι η ψηφιοποίηση συνεπάγεται τη διαχείριση του άγνωστου - καθώς οι επιπτώσεις της είναι μάλλον ασαφείς. Επομένως, οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι πράκτορες αλλαγής. Καθώς η ψηφιοποίηση διαπερνά τα πάντα σήμερα, διεισδύει επίσης στους άλλους τομείς ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των Ulrich et al., (1989; 1995): εξειδίκευση ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικές γνώσεις. Με βάση αυτό, αυτή η μελέτη δείχνει ότι όλες οι ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλένδετες, καθώς η ψηφιοποίηση είναι μια συνεχής εξέλιξη, που απαιτεί συνεχή διαχείριση αλλαγών καθώς και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει τη γνώση των επιχειρήσεων και την τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού.

Μια άλλη εμφανής επίπτωση της ψηφιοποίησης ήταν η ενεργοποίηση, καθώς και η ζήτηση για νέες μορφές απασχόλησης. Η ψηφιοποίηση επιτρέπει νέες μορφές απασχόλησης μέσω νέων τρόπων επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης παγκοσμίως με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Απαιτεί επίσης νέες μορφές απασχόλησης ως μορφή ευελιξίας στην αντιμετώπιση του απρόβλεπτου περιβάλλοντος που συνεπάγεται η ψηφιοποίηση. Αυτό με τη σειρά του δημιουργεί προκλήσεις για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τίθενται σε μια μάλλον παράδοξη κατάσταση, απαιτώντας βραχυπρόθεσμη και στρατηγική εστίαση σε σχέση με τους εργαζομένους. Η μελέτη μας λοιπόν καταδεικνύει επίσης ότι μια εξέχουσα επίπτωση της ψηφιοποίησης είναι η ανάγκη για ευέλικτες, πιο ευέλικτες διαδικασίες HR. Επιπλέον, η ευελιξία και η ευελιξία ήταν εμφανείς ως βασικές δυνατότητες που απαιτούνται για τη δυνατότητα «διαχείρισης του άγνωστου». Με βάση αυτό, αυτή η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις στα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού με την έννοια ότι οι συμβατικές ετήσιες διαδικασίες HR δεν είναι πλέον βιώσιμες. Αντίθετα, τα συχνά, ανεπίσημα check-in μπορούν να είναι ένας τρόπος για να επιτρέπονται ευέλικτες διαδικασίες HR.

Συμπερασματικά, η δυσκολία στην πλήρη κατανόηση της ψηφιοποίησης δημιουργεί περαιτέρω προκλήσεις για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Τόσο όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού έχουν νόημα για την ψηφιοποίηση, όσο και για την ανάθεσή τους να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους, κατανοώντας τι πραγματικά σημαίνει η ψηφιοποίηση για τον οργανισμό. Παρά το γεγονός αυτό, αρκετοί μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ψηφιοποίηση έχει περαιτέρω αποτελέσματα κυματισμού, τα οποία με τη σειρά τους έχουν συνέπειες για το HRM. Έτσι, η κατανόηση της ψηφιοποίησης ως ψηφιοποίηση (δηλαδή μετατροπής αναλογικών σε ψηφιακή μορφή) ορισμένων διαδικασιών είναι μια πολύ στενή προσέγγιση. Αυτό καταδεικνύει την ανάγκη για μια ολιστική κατανόηση των συνεπειών της ψηφιοποίησης για τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού.

5.2 Συνεισφορές και περαιτέρω επιπτώσεις

Προηγούμενη έρευνα έδειξε ότι η ψηφιοποίηση έχει συνέπειες για το HRM σε ευρύτερο επίπεδο απλώς μέσω της διευκόλυνσης της διοικητικής εργασίας (π.χ. Hempel, 2004; Bell et al., 2006; Larkin, 2017). Ωστόσο, οι αντιλήψεις και οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών για αυτήν την ανάπτυξη δεν περιλαμβάνονται σε τέτοιες μελέτες. Συμβάλλοντας σε προηγούμενες θεωρίες σχετικά με το HRM και την ψηφιοποίηση, η μελέτη μας δείχνει πώς τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται την ψηφιοποίηση και τις προκλήσεις της. Η μελέτη μας συμβάλλει με μια διευκρίνιση και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εξάσκηση των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνεται αυτό το φαινόμενο, το οποίο σχετίζεται τόσο με τους επαγγελματίες όσο και για την περαιτέρω έρευνα. Όπως προαναφέρθηκε, η ψηφιοποίηση αποτελεί ισχυρό μοχλό αλλαγής, προκαλώντας επιπτώσεις στους οργανισμούς. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί από τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τόσο τις άμεσες όσο και τις έμμεσες συνέπειες που συνεπάγεται η τεχνολογική ανάπτυξη.

Όσον αφορά τις πρακτικές συνέπειες, πρώτα απ' όλα, τα ευρήματά μας δείχνουν την ανάγκη για διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να πλοηγηθούν περαιτέρω στην έννοια της ψηφιοποίησης και των επιπτώσεών της στο HRM, στο πλαίσιο των αντίστοιχων οργανισμών τους. Τα ταχύτατα χαρακτηριστικά της ψηφιακοποίησης έχουν ευρύτερο αντίκτυπο από ό, τι αναμένεται, υπό την έννοια ότι αλλάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και συνεπώς οδηγεί σε βαθιά αποτελέσματα ντόμινο για τους οργανισμούς.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό από κάθε διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού να σχετίζεται με αυτό. Τέλος, μια απροσδόκητη εικόνα των ευρημάτων μας είναι η περαιτέρω συνέπεια για τις μελέτες HRM, καθώς η μελέτη μας έδειξε ότι η ικανότητα που απαιτείται από τους μάνατζερ HR είναι ευρύτερου χαρακτήρα σήμερα. Επομένως, προτείνουμε ότι το πρόγραμμα σπουδών των μελετών HRM ενδέχεται να χρειαστεί να αναθεωρηθεί και να ενημερωθεί, ώστε να ταιριάζει με τις μελλοντικές δεξιότητες HR. Τόσο από τη στιγμή που τα διοικητικά όσο και τα πνευματικά καθήκοντα θα αντικατασταθούν ολοένα και περισσότερο από υπολογιστές, και επειδή η ψηφιοποίηση απαιτεί περαιτέρω ικανότητες εκτός από τις παραδοσιακές.

5.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Αναγνωρίζουμε ότι υπάρχουν περιορισμοί στα ευρήματα που παρουσιάζονται σε αυτήν τη μελέτη. Πρώτα απ' όλα, αυτή η διατριβή πραγματοποιήθηκε μέσω μελέτης περίπτωσης μιας εταιρείας και έτσι αναγνωρίζουμε την αδυναμία γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, το δείγμα στο εμπειρικό υλικό αυτής της μελέτης ήταν περιορισμένο όσον αφορά τον αριθμό των ερωτηθέντων, ο οποίος επομένως αντιπροσωπεύει μόνο δευτερεύοντα μέρη των αντιλήψεων μεταξύ των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, αυτή η διατριβή συμβάλλει σε μια βαθύτερη κατανόηση μέσω του παραδείγματος του τρόπου με τον οποίο η ψηφιοποίηση έχει επιπτώσεις για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού.

Παρόλο που αυτή η μελέτη καταδεικνύει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις προκλήσεις της ψηφιακοποίησης, πιστεύουμε ότι θα ήταν ενδιαφέρον να λάβουμε συνεντεύξεις επίσης από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού σε άλλους οργανισμούς που

λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Δεδομένου ότι η εταιρεία διερεύνησης αυτής της μελέτης, η Digital Solutions, αντιμετώπιζε ρητά έναν ψηφιακό μετασχηματισμό, θα ήταν χρήσιμο να συγκρίνουμε τα ευρήματά μας με τις αντιλήψεις των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργούν σε λιγότερο «ψηφιακούς» οργανισμούς, για να διερευνήσουν σε ποιο βαθμό τις αντιλήψεις τους για οι συνέπειες της ψηφιοποίησης αντιστοιχούν στη μελέτη μας. Η αξιολόγηση των ευρημάτων από παρόμοιες μελέτες που διεξήχθησαν σε ένα ευρύτερο φάσμα οργανωτικών πλαισίων, θα έδειχνε μια πιο ισορροπημένη προοπτική του HRM σε μια ψηφιακή εποχή. Τέλος, όσον αφορά τον προβληματισμό μας σχετικά με το ότι τα πανεπιστήμια ενδέχεται να χρειαστεί να ενημερώσουν το πρόγραμμα σπουδών τους για τις σπουδές HRM, αναγνωρίζουμε την ανάγκη για μελλοντική έρευνα για να το εξετάσουμε περαιτέρω.

Βιβλιογραφία

- Alvesson, C. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of management review*, 27(2): 14-35
- Alvesson, C. & Deetz, A. (2004). *Kritisk Samhällsvetenskaplig Metod*, Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, C. & Skoldberg, A. (2009). *Reflexive Methodology: New vistas for qualitative research*, Los Angeles: Sage
- Alvehus, B. (2013). *Skriva Uppsats med Kvalitativ Metod: En handbok*, Stockholm: Liber
- Andersson, T. (2017). *Digital Transformation, Moderna affärssystem*. April 2019
- Attia, E. B., Duquenne, P., & Le-Lann, A. J. (2014). Considering Skills Evolutions in Multi- skilled Workforce Allocation with Flexible Working Hours, *International Journal of Production Research*, 53(4): 4659–4672
- Bailey, A. P. (1996). Assuring quality in narrative analysis. *Western Journal of Nursing Research*, 17, pp. 176-184
- Bell, B. A., Lee, K. & Yeung, A. B. (2006). The Impact of E-HR on Professional Competence in HRM: Implications for the development of HR professionals, *Human Resource Management*, 42(1): 265-298
- Bondarouk, A. & Ruël, J. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3): 506–513
- Bondarouk, A., Marsman, G., Rekers, J. (2014). HRM, Technology and Innovation: New HRM competences for old business challenges? in Bondarouk, T., Olivas-Luján, M. R. *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 169-205
- Bredin, A. & Söderlund, K. (2011). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR quadriad framework*, UK: Palgrave Macmillan
- Bryman, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*, Malmö: Liber
- Bryman, B. & Bell, J. (2011). *Business Research Methods*, 3rd Edition, Oxford: Oxford University Press

- Bryson, A., & Karsten, K. (2009). *Managing Uncertainty or Managing Uncertainly*
- Leopold, B., & Harris, A. (2009). *The Strategic Managing of Human Resources*, 2nd Edition, Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- Cappelli, J. & Tavis, B. (2016) *The Performance Management Revolution: The focus is shifting from accountability to learning*, *Harvard Business Review*, pp. 57-68
- CapGemini Consulting. (2013). *Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential*. https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/digitalhrpaper_final_0.pdf
- Connelly, E. & Gallagher, G. (2006). *Independent and Dependent Contracting: Meaning and implications*, *Human Resource Management Review*, 15(2): 96–110
- Creswell, W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches*, 2nd Edition, Thousand Oaks: SAGE
- Cöster, A. & Westelius, N. (2016). *Digitalisering*, 1st Edition, Stockholm: Liber
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new Organization: Different by design*, Deloitte University Press
- Ebersold, A. & Glass, K. (2015). *The Impacts of Disruptive Technology: the Internet of things*, *Issues in Information Systems*, 15(3): 195-204
- Ellström, A., & Kock, B. (2008). *Competence Development in the Workplace: Concepts, strategies and effects*, *Asia Pacific Education Review*, 7(3): 5-19
- Fisher, A., & Sempik, B. (2009). *Performance Management and Performing Management*.
- Leopold, A., & Harris, K. (eds). (2009). *The strategic managing of human resources*, 2nd Edition, Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- Goldstein, B. (2015). *Digital Technology Demand is Transforming HR*. *Workforce Solutions Review*, 5(2): 27-29.
- Grant, B. & Newell, J. (2013). *Realizing the Strategic Potential of e-HRM*. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2): 188-195
- Guba, G. & Lincoln, L. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of qualitative research*, 3(173-204): 103-114
- Hempel, S. P. (2004). *Preparing the HR Profession for Technology and Information Work*, *Human Resource Management*, 44: 165-179
- Heracleous, S. (2003). *Strategy and Organization: Realizing strategic management*, Cambridge: Cambridge University Press
- Hunter, H. (1999). *The "New HR" and the New HR Consultant: Developing human resource consultants at Andersen Consulting*, *Human Resource Management*, 37(3): 157-175
- Kuhn, W. M. (2016). *The Rise of the "Gig Economy" and Implications for Understanding Work and Workers*, *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2):147-152
- Larkin, M. (2017). *HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades*, *Strategic HR review*, 15(3): 57-61
- Lawler, T., & Mohrman, D. (2003). *HR as a Strategic Partner: What does it take to make it Happen?* *Human Resource Planning*, 25(2): 17-27
- Lawson, B., & Limbrick, M. (1996). *Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives*. *Human Resource Management*, 36(3): 63-82.

Makridakis, M. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms, *Futures*, pp. 2-17

Marler, S. & Fisher, A. (2013). An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 24(2): 16-31

Maitlis, R., & Christianson, C. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking stock and moving forward, *Academy of Management Annals*, 7: 52-115

Merriam, C. (1994). *Fallstudien som Forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.

Morrow, B. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology, *Journal of Counseling Psychology*, 51(3): 235-245

Nyhan, A. (1998). Competence Development as a Key Organisational Strategy - Experiences of european companies, *Industrial and Commercial Training*, 29(7): 237-245

Obeidat, S. (2015). The Link Between e-HRM Use and HRM Effectiveness: An empirical study, *Personnel review*, 44(5): 1271-1291

Palmer, C., Dunford, D. & Buchanan, B. (2017). *Managing Organizational Change: a Multiple Perspectives Approach*, 2nd Edition, International ed. New York: McGraw-Hill Education

Raja, B., Green, A., Leiringer, L., Dainty, N. & Johnstone, E. (2013). Managing Multiple Forms of Employment in the Construction Sector: Implications for HRM, *Human Resource Management Journal*, 24(2): 323-337

Roehling, B., Boswell, L., Caligluri, A., Feldman, W., Graham, E, Guthrie, A., Morishima, M. & Tansky, W (2005). The Future of HR Management: Research needs and directions, *Human Resource Management*, 43(1): 206-217

Salaman, K., Storey, N. & Billsberry, A. (2005). *Strategic Human Resource Management – Theory and practice*, 2nd Edition, London: Sage

Schoonover, P. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century*, Falmouth, MA: Schoonover Associates

Sekhar, L., Patwardhan, P., Vyas, S. (2016). A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A perspective from IT industry, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(2): 49-63

Shah, W., Irani, D., & Sharif, B. A. (2017). Big Data in an HR Context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviours, *Journal of Business Research*, 69(2): 359-368

Smedley, S. (2014). Send in the Cloud, *People Management*, May: pp. 29-34

Spitzer, L. (2014). HR in the Digital Age, CapGemini Consulting, *Workforce Solutions Review*, 4(2): 25-27

Stone, S. & Dulebohn, E. (2013). Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resources Management (eHRM), *Human Resource Management Review*, 24: pp. 2-6

Stulgienė, S. & Čiutienė, P. (2012). HRM Challenges in Transition to Project Management: Project-based organization, *Economics & Management*, 16 (2): 1118-1122

Svoboda, A., & Schröder, T. (2001). Transforming Human Resources in the New Economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG, *Human Resource Management*, 39(4): 251–263

Thite, V. & Kavanagh, A. (2009). 'Evolution of human resource management and human resource information systems: the role of information technology', in M. Kavanagh and M. Thite (eds), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions*, Thousand Oaks, CA: Sage

Tsoukas, L., Chia, M. (2002). Organizational Becoming: Rethinking organizational change, *Organisation Science*, 14(6): 537–562

Ulrich, N. (1997). HR of the future: Conclusions and observations, *Human Resource Management*, 35: pp. 185–189

Ulrich, S., Brockbank, P., Yeung, K. L., & Lake, G. (1995). Human Resource Competencies: An empirical assessment, *Human Resource Management*, 33: pp. 363–385

Ulrich, M., Brockbank, L., & Yeung, W. (1989). Beyond Belief: A benchmark for human resources, *Human Resource Management*, 27: pp. 301–325

Ulrich, A., Brockbank, T., Johnson, N., & Younger, K. (2007). Human Resource Competencies: Responding to increased expectations, *Employment Relations Today* (Wiley), 32(5): 2-14

Voermans, R. & Van Veldhoven, V. (2007). Attitude Towards E-HRM: An empirical study at Philips, *Personnel Review*, 35(5): 877-892

Vosburgh, M. (2007). The Evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization, *Human Resource Planning*, 29(4): 13-25

Watson, A. (2009) *Organizations, Strategies and Human Resourcing*. In Leopold, Harlow: Prentice Hall/Financial Times

Weick, A. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage

Weick, A., Sutcliffe, K. T., & Obstfeld, A. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 13(2): 407-411

Whittemore, T., Chase, L. K., Mandle, A. L. (2011). Validity in Qualitative Research, *Qualitative Health Research*, 10(3): 512-527

Yeung, B., Woolcock, T., & Sullivan, A. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to sustaining the transformation of HR functions, *Human Resource Planning*, 18: pp. 47–52