

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Τίτλος Εργασίας:** Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ COVID ΚΑΙ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ  
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

**Όνομα φοιτητή** ΒΑΣΙΛΗΣ ΒΑΡΑΤΑΣΗΣ

**Επιβλέπων Καθηγητής:** ΜΑΡΙΑ – ΕΛΕΝΗ ΑΓΟΡΑΚΗ

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, ΜΑΙΟΣ 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Μαρία Ελένη Αγοράκη,  
Επίκουρος Καθηγήτρια,  
Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Στέφανος Γιακουμάτος,  
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Οδυσσέας Σπηλιόπουλος  
Αν. Καθηγητής  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and  
Financial Planning for executives of the Public and Private  
Sector**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Master Thesis**

**THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ATTRACTING AND  
RECRUITING EMPLOYEES IN MULTINATIONAL BUSINESSES AFTER THE  
COVID ERA AND AIMING FOR BETTER PERFORMANCE OF EMPLOYEES**

**Student Name VASILEIOS VARATASIS**

**Supervising Professor: MARIA ELENI AGORAKI**

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

**Kalamata, MAY 2023**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial  
Planning for executives of the Public and Private Sector**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Thesis Committee**

**Maria Eleni Agoraki,  
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance,  
University of Peloponnese**

**Stefanos Giakoumatos  
Professor,  
Department of Accounting & Finance,  
University of Peloponnese**

**Odysseas Spiliopoulos  
Associate Professor,  
Department of Accounting & Finance,  
University of Peloponnese**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

Ο/Η ΒΑΣΙΛΗΣ ΒΑΡΑΤΑΣΗΣ

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
  
- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	5
Abstract.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> - Εισαγωγή .....	7
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	9
2.1 Η Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις.....	9
2.2 Οι Βασικές Λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις .....	10
2.2.1 Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού.....	10
2.2.2 Ανάπτυξη Προσωπικού .....	11
2.2.3 Κίνητρα Προσωπικού .....	11
2.2.4 Πειθαρχία και Έλεγχος Προσωπικού στην Εργασία.....	12
2.3 Λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις.....	12
2.3.1 Ανάλυση και Σχεδιασμός Εργασίας.....	13
2.3.2 Πρόσληψη και Επιλογή Εργαζομένων .....	14
2.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων .....	15
2.3.4 Διαχείριση Απόδοσης .....	16
2.3.5 Δομή Αμοιβών, Κίνητρα και Παροχές .....	16
2.3.6 Εργασιακές και Εργατικές Σχέσεις.....	17
2.4 Ο Αντίκτυπος των Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ικανοποίηση από την Εργασία και την Οργανωτική Δέσμευση .....	18
2.5 Διατήρηση των Εργαζομένων.....	20
2.6 Τύποι Εναλλαγής Εργαζομένων.....	21
2.6.1 Ακούσια Κίνηση .....	21
2.6.2 Εθελοντικός Κύκλος Εργασιών.....	22
2.7 Στρατηγικές για τη Διατήρηση των Εργαζομένων.....	23
2.8 Ανεπαρκής Χρηματοδότηση για την Κατάρτιση και την Ανάπτυξη των Εργαζομένων .....	27
2.9 Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Κρίσης .....	27
2.10 Η Κρίση της Πανδημίας του Ιού covid-19.....	28
2.11 Επιπτώσεις του Covid-19 στους Χώρους Εργασίας .....	29
2.12 Υγεία και Ευεξία - Κοινωνική Αποστασιοποίηση και Μοναξιά.....	30
2.13. Επείγουσες Αλλαγές στις Εργασιακές Πρακτικές - Εργασία από το Σπίτι και Νέα Εργασιακή Πραγματικότητα .....	30
2.14. Εικονικές Ρυθμίσεις - Εικονική Ομαδική Εργασία, Διαχείριση και Ηγεσία.....	32
2.15 Ο Ρόλος του Τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού στην Κρίση .....	33
2.16 Μια Νέα Εργασιακή Πραγματικότητα .....	35
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> – Μεθοδολογία Έρευνας .....	39
3.1 Σκοπός της Έρευνας .....	39
3.2 Έρευνα Μεθοδολογίας .....	39
3.3 Σχεδιασμός Έρευνας.....	40
3.4 Διαδικασία Μεθοδολογίας.....	41
3.5 Εργαλείο Έρευνας.....	41

3.6	Το Δείγμα της Έρευνας .....	42
	Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας Σχετικά με το Ερωτηματολόγιο με θέμα τον Ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Προσέλκυση και Πρόσληψη Εργαζομένων σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις με την Εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την Καλύτερη Απόδοση Εργαζομένων .....	43
4.1	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	43
4.2	Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	67
	Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> – Επίλογος – Συμπεράσματα .....	71
	Περιορισμοί της Μελέτης.....	75
	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	75
	Βιβλιογραφία.....	76

## Περίληψη

Η πανδημία του ιού Covid-19, έχει δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) με τους διευθυντές να πρέπει να εισέλθουν γρήγορα στο άγνωστο, καθώς προσπαθούν να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό τους να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει τις ριζικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η διεξαγωγή μιας εις βάθος έρευνας για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση και πρόσληψη των εργαζομένων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Δεύτερον, μέσω αυτής της μελέτης, γίνεται προσπάθεια να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να παρουσιαστούν οι συνθήκες που τα διαμορφώνουν και να προκύψουν προτάσεις που θα βελτιώσουν αυτές τις συνθήκες.

Ο τύπος μεθοδολογίας, που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή και τη συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αφορά τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική ανάλυση για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση και πρόσληψη των εργαζομένων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια διαφορετική προσέγγιση, η ποιοτική έρευνα είναι έρευνα που δίνει έμφαση και εστιάζει στο νόημα και όχι στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Αυτά τα ευρήματα άλλωστε υποδεικνύουν επομένως ότι παρά το γεγονός ότι η πανδημία COVID-19 έχει μια σημαντική πρόκληση για το βιώσιμο του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, υπάρχουν σημαντικοί τομείς όπου θα επηρεάσουν θετικά την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τομείς όπως ο



επανασχεδιασμός των εργασιακών ρόλων στο σύγχρονο, προκλητικό επιχειρηματικό περιβάλλον που θα μπορούσε αναμφίβολα να επιταχύνει το μέλλον της εργασίας.

## **Abstract**

The Covid-19 pandemic has created a particularly challenging environment for human resource management (HRM) with managers having to quickly step into the unknown as they try to help their workforce adapt and cope with the radical changes that occur in the work and social environment.

The purpose of this thesis is to conduct an in-depth research on the role of human resources management in the attraction and recruitment of employees in multinational companies in the era of the Covid-19 virus in order to improve the performance of employees. Secondly, through this study, an attempt is made to interpret the results of the research, to present the conditions that shape them and to come up with proposals that will improve these conditions.

The type of methodology, used to conduct and write this thesis, concerns both qualitative and quantitative analysis on the role of human resource management in the attraction and recruitment of employees in multinational companies in the era of the Covid-19 virus. 19 with the aim of better employee performance. According to a different approach, qualitative research is research that emphasizes and focuses on meaning rather than human behavior.

These findings therefore indicate that despite the fact that the COVID-19 pandemic has a significant challenge to the sustainability of the modern business environment in human resource management, there are important areas where it will positively affect the attraction and recruitment of employees in multinational enterprises. This includes areas such as redesigning work roles in today's challenging business environment that could undoubtedly accelerate the future of work.

## **Κεφάλαιο 1° - Εισαγωγή**

Η πανδημία του ιού Covid-19, έχει δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) με τους διευθυντές να πρέπει να εισέλθουν γρήγορα στο άγνωστο, καθώς προσπαθούν να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό τους να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει τις ριζικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που στο παρελθόν περνούσαν όλο ή τον περισσότερο χρόνο τους εντός των φυσικών ορίων του οργανισμού τους, πλέον πρέπει να προσαρμοστούν γρήγορα σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας.

Λόγω των περιορισμών μετακινήσεων και του κλεισίματος μη βασικών επιχειρήσεων, ακόμη και εκείνοι που μπορεί να είναι ορθά προσαρμοσμένοι στις απομακρυσμένες συνθήκες εργασίας, αντιμετωπίζουν πλέον τις δικές τους μοναδικές προκλήσεις λόγω της αδυναμίας αναζήτησης εναλλακτικών χώρων εργασίας, έξω από το ίδιο το σπίτι. Αυτό το γεγονός πιθανότατα έχει περιορίσει περαιτέρω τον κατακερματισμό μεταξύ της εργασίας και της ιδιωτικής ζωής, οδηγώντας σε μεγαλύτερες δυσκολίες στην αποσύνδεση από τις εργασιακές απαιτήσεις (Chawla, MacGowan, Gabriel, & Podsakoff, 2020).

Εκτός από την αυξημένη αδυναμία διαχωρισμού της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, το κλείσιμο των σχολείων και των υπηρεσιών, έχει αυξήσει τις απαιτήσεις των γονέων για τους εργαζόμενους, δημιουργώντας προβλήματα περαιτέρω στα όρια μεταξύ της σφαίρας εργασίας και οικογένειας. Ενώ αυτές οι διασυνδέσεις εργασίας - οικογένειας φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικές για τους εργαζόμενους με παιδιά, οι άγαμοι και οι άτεκνοι εργαζόμενοι δεν φέρουν ανοσία στις αρνητικές συνέπειες τέτοιων αλλαγών συνθηκών εργασίας, καθώς ενδέχεται να

διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο μοναξιάς, αισθανόμενης έλλειψης σκοπού και συναφών αρνητικών επιπτώσεις στην ευημερία (Achor, Kellerman, Reece, & Robichaux, 2018).

Ίσως λοιπόν μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις μέρες μας που προκύπτουν από την πανδημία του ιού COVID-19, περιλαμβάνει την προσαρμογή των νέων και των σημερινών εργαζομένων σε δραστικά τροποποιημένες συνθήκες εργασίας, όπως η μετάβαση σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας ή η εφαρμογή νέων πολιτικών και διαδικασιών στο χώρο εργασίας για τον περιορισμό της ανθρώπινης επαφής. Τέτοιες δραματικές αλλαγές στο πώς και πού εξασκούν οι εργαζόμενοι την εργασία τους, είναι πιθανό να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με την προσαρμογή ατόμου-περιβάλλοντος ή το επίπεδο αντιστοιχίας μεταξύ των ιδιοτήτων που διαθέτουν και εκείνων του περιβάλλοντος (Kristof, 1996). Η ουσία κάθε έρευνας λοιπόν στο πεδίο αυτό, είναι η παραγωγή πρόσθετης γνώσης ή η ανακάλυψη νέων γεγονότων. Ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξακριβώσει την επίδραση της πανδημίας Covid-19 στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα στην επίδραση της εξ αποστάσεως εργασίας ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις μετά την εποχή του Ιού Covid-1 και με σκοπό την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Καταλήγοντας στα παραπάνω λοιπόν, θα λέγαμε πως η δομή της εν λόγω μελέτης, αναφέρεται στον διαχωρισμό σε πέντε (5) κεφάλαια όπου στο πρώτο αναφέρεται η εισαγωγή της μελέτης, στο δεύτερο κεφάλαιο οριοθετείτε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η μεθοδολογία έρευνας, στο τέταρτο η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας με τα ερωτηματολόγια και στο πέμπτο κεφάλαιο ο επίλογος με τα συμπεράσματα της εργασίας.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στις Επιχειρήσεις**

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management) αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο ενός οργανισμού που ασχολείται με την εργασία των ανθρώπων. Είναι ουσιαστικά μια *συνένωση* όλου του προσωπικού στον εκάστοτε επιχειρησιακό οργανισμό. Ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, είναι να παρέχει βοήθεια σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή στον οργανισμό (DeCenzo and Robbins, 1996).

Οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα και επομένως η απόκτηση των υπηρεσιών τους, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, η παρακίνηση τους σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και η διασφάλιση ότι διατηρούν την πλήρη δέσμευσή τους στον οργανισμό, είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό ισχύει, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε οργάνωση, κυβέρνηση, εκπαίδευση και επιχείρηση.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται ουσιαστικά στην πρόσληψη, επιλογή, εισαγωγή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και παρακίνηση εργαζομένων. Αφορά τους ανθρώπους στην εργασία και τη σχέση τους μέσα στο σύστημα αυτό. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει επίσης στην επίτευξη δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας στον οργανισμό. Προσφέρει επίσης τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να προσφέρει την καλύτερη συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού. Επιδιώκει δε, να διασφαλίσει ότι υπάρχουν δίκαιοι όροι και προϋποθέσεις απασχόλησης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι στη δουλειά τους. (Mullins, 2006).

Στην έρευνά τους σχετικά με τη σχέση μεταξύ εταιρικής απόδοσης και ανθρώπινου δυναμικού, οι Michie και Sheehan-Quinn (2001) καθιέρωσαν μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής απόδοσης και της σωστής διαχείρισης του

ανθρώπινου δυναμικού. Διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όταν εφαρμόζονται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, είναι πιθανό να συμβάλλουν στην ανταγωνιστική επιτυχία ενός οργανισμού.

Οι Kelliher και Riley (2002) επίσης, παρείχαν στοιχεία που υποστηρίζουν την άποψη ότι ο αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, είναι μεγάλος, όταν εισάγονται συνεκτικές πολιτικές και πρακτικές στην επιχείρηση. Ο Huang (2000), σε μια μελέτη σχετικά με τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοσή τους, έδειξε ότι η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλει πολύ στην απόδοση ενός οργανισμού. Διερεύνησαν παράγοντες όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η επαγωγή, η ανάπτυξη και τα κίνητρα.

Βάσει των ανωτέρω λοιπόν, σημειώνεται πως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που είναι κρίσιμος για κάθε επιχειρηματική επιτυχία. Χωρίς αυτόν, το όραμα και οι ευκαιρίες της επιχείρησης, θα χαθούν. Χωρίς αυτό επίσης, μπορεί να υπάρξει *σπατάλη* των επιχειρηματικών πόρων και το εργατικό δυναμικό δεν θα αξιοποιηθεί πλήρως. Η απόκτηση εργαζομένων με τα κατάλληλα ταλέντα, είναι το *κλειδί* για τη δημιουργία μιας *δεξαμενής* ηγεσίας της εταιρείας. Επομένως, η ορθή πρόσληψη και επιλογή απαιτεί σαφή κατανόηση σχετικά με το είδος του ανθρώπινου ταλέντου που απαιτείται.

Οι επιλεγμένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να εισαχθούν για να εξοικειωθούν με τις λειτουργίες του οργανισμού. Για να ενισχύσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων, οι διευθυντές θα πρέπει να τους εκθέσουν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Τα κίνητρα είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ενός σταθερού εργατικού δυναμικού με ελάχιστη ανανέωση (Khan, 2011).

Η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να μετρηθεί μόνο μέσω της ικανότητας του διευθυντή να συνεισφέρει θετικά στην επιτυχία του οργανισμού και να αναδείξει το καλύτερο στους υπαλλήλους μέσω της πρόσληψης, της επιλογής, της εισαγωγής, της ανάπτυξης και των κινήτρων.

## **2.2 Οι Βασικές Λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις**

### **2.2.1 Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού**

Οι θεμελιώδεις ρόλοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι η ορθή πρόσληψη και επιλογή των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή οι λειτουργίες αυτές διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός αποκτά το πιο ικανό άτομο από μια ομάδα αιτούντων. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αξιολογεί την ικανότητα του υποψήφιου υπαλλήλου

σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού. Εάν ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων εκτελεί καλά αυτόν τον ρόλο, τότε ο οργανισμός θα αυξήσει την αξία με το να βρίσκεται στο σωστό δρόμο για την επίτευξη των στόχων του (Hyde, 2004).

Οι διευθυντές μετά την επιλογή τους δεν εγγυούνται ωστόσο, ότι ο υποψήφιος είναι ο καλύτερος στην εκτέλεση της οργανωσιακής λειτουργίας. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να εκτελούν έναν προσανατολισμό σε έναν νέο υπάλληλο σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού (Norbert, 1967). Ο Buchner (1997) ορίζει την εισαγωγή ως μια επίσημη φάση όπου το προσωπικό εισάγεται στις λειτουργίες του οργανισμού. Σκοπός είναι να εξασφαλιστεί η προσαρμογή του νέου προσωπικού στο νέο περιβάλλον και η μετάβαση στις πιο προηγμένες επαγγελματικές δραστηριότητες.

Ο Lussier (2000) προσδιόρισε ορισμένα από τα οφέλη της επαγωγής ως προς την απόδοση σε τυπικό επίπεδο, τη μείωση του άγχους για την εργασία, την καλή σχέση με τους συναδέλφους και την ακριβή αντίληψη του τι αναμένεται. Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή του νέου προσωπικού στο σχολείο του καθώς και στο επάγγελμα, είναι σημαντικός. Προκειμένου να παρασχεθεί υποστήριξη και κατεύθυνση στο νέο προσωπικό, ο διευθυντής πρέπει να κατανοήσει τα προβλήματα και τη σημασία του ρόλου του προσωπικού στο σχολείο (Brock και Grady, 1998). Πρέπει επίσης να βοηθήσει τον νέο εκπαιδευτικό να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών.

### **2.2.2 Ανάπτυξη Προσωπικού**

Οι εργαζόμενοι μπορεί να αποτύχουν να ενημερώσουν τον εαυτό τους με νέες δεξιότητες, νέα εργασία, μεθόδους και γνώσεις σχετικά με την εργασία, την οργάνωση και το περιβάλλον τους (Peretomode 2001). Ο οργανισμός μπορεί επίσης να μην ανανεωθεί εάν δεν διαθέτει συστηματικό μέσο αναθεώρησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του οργανισμού. Η ανάπτυξη βοηθά το προσωπικό να ενημερώνεται για τις συνεχείς τεχνολογικές, επιστημονικές, κοινωνικές πολιτιστικές και οικονομικές αλλαγές στο περιβάλλον. Η ανάπτυξη των εργαζομένων, αυξάνει επίσης τα κίνητρα των εργαζομένων και ενισχύει την ενέργειά τους για να περάσουν χρόνο στην εργασία (Whawo, 2003).

### **2.2.3 Κίνητρα Προσωπικού**

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένας άλλος ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ανταμοιβών, ειδικά σε αυτούς

που εκτελούν πολύ καλά την εργασία τους. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων. Όσοι εργαζόμενοι διαπιστωθεί ότι *ξεπέρασαν* τις προσδοκίες θα πρέπει να αποζημιωθούν για την εργασία τους. Ορισμένες από τις αποζημιώσεις μπορεί να είναι προσφορές διακοπών, μπόνους στο τέλος ενός έτους, βραβεία, αυξήσεις μισθού και προαγωγή. Εάν οι διευθυντές διατηρήσουν τέτοια κίνητρα, θα υπάρξει βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό θα συμβάλει επίσης στα καλά ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων (Handy, 1999).

#### **2.2.4 Πειθαρχία και Έλεγχος Προσωπικού στην Εργασία**

Η πειθαρχία του προσωπικού είναι το επίπεδο στο οποίο το προσωπικό είναι σε θέση να συμμορφώνεται και να υποτάσσεται στους κανόνες και τους κανονισμούς που έχουν τεθεί για να διέπουν τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Για να επιβεβαιώσει κανείς ότι το προσωπικό έχει συμμορφωθεί με τους στόχους του οργανισμού, θα πρέπει να υπάρχει ένας εννοιολογικός έλεγχος όσον αφορά τον έλεγχο και τη μέτρηση της απόδοσης (Koontz, et al, 1980).

Ένας αριθμός παραγόντων μπορεί να διευκολύνει την απειθαρχία από μέρους των εργαζομένων. Μερικά από αυτά περιλαμβάνουν το λειτουργικό περιβάλλον, τους ατομικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Το λειτουργικό περιβάλλον υπαγορεύει ουσιαστικά τις απαντήσεις του εργαζομένου στους κανόνες και τους κανονισμούς.

Η αποτελεσματική πρωτοβουλία ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να βασίζεται στο λειτουργικό κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται μια αίσθηση θετικής ταύτισης. Σε οργανισμούς που δημιουργούν ένα κλίμα θετικής ταύτισης με τους κανόνες και τους στόχους του οργανισμού, η πειθαρχία των εργαζομένων γίνεται όφελος όπως γίνεται αντιληπτό από το οργανωτικό κλίμα (Goss, 1996).

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνάρτηση τόσο του ατόμου που συμπεριφέρεται όσο και του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι το περιβάλλον δεν είναι ο μόνος διεγερτικός παράγοντας της απειθαρχίας των εργαζομένων. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό απειθαρχίας των εργαζομένων είναι η ατομική αδιαφορία, η αντίληψη του ατόμου για θέματα οργάνωσης, το στυλ παροχής πόρων, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και το σύστημα ανταμοιβής (Reitz, 1977).

### **2.3 Λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις**

Η πραγματική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Έχει υποστηριχθεί από

ορισμένους ερευνητές ότι ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό, είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους οργανωτικούς της στόχους και να αναπτύξει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εντός της οποίας δραστηριοποιείται.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των πολιτικών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση και των μεθόδων που χρησιμοποιεί για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους κατάλληλους υπαλλήλους για τις ανάγκες της (Holland, et al., 2007). Η λειτουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει έξι μενού, από τα οποία οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν τις πιο κατάλληλες πρακτικές.

Οι De Cieri και Kramar (2008) αναφέρουν ότι καθένα από αυτά τα μενού αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση/σχεδιασμός εργασίας, πρόσληψη/ επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, δομή αμοιβών/κίνητρα/οφέλη και εργασιακές/εργατικές σχέσεις. Οι ακόλουθες ενότητες συζητούν σχετικές πτυχές της βιβλιογραφίας για καθεμία από αυτές τις λειτουργίες.

### **2.3.1 Ανάλυση και Σχεδιασμός Εργασίας**

Αυτό το πλαίσιο αναφέρεται στη διαδικασία λήψης λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με μια θέση εργασίας (De Cieri & Kramar, 2008), η οποία θα μπορούσε να παρέχει πληροφορίες για διάφορους σκοπούς, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης, των κριτηρίων ανάπτυξης και των κατάλληλων επιπέδων αμοιβής και παραγωγικότητας (Price, 2003). Ο σχεδιασμός εργασίας ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με εργασίες που θα απαιτηθούν σε μια δεδομένη εργασία (De Cieri & Kramar, 2008, Hacker, 2003).

Εδώ αναφέρονται δύο συγκεκριμένα στοιχεία. Το πρώτο αφορά την ανάγκη κάλυψης των αναγκών του οργανισμού, όσον αφορά την παραγωγικότητα, την επιτυχία και την ποιότητα, ενώ το δεύτερο αφορά τις ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων και την απαίτηση να τους παρέχεται ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι προκλητικό και ικανοποιητικό (Armstrong, 2009, Campion, Medsker, & Higgs, 1993, Kozlowski & Bell, 2003, Stewart, 2006).

Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτεί η εργασία να είναι σαφώς κατανοητή τόσο από τους κατόχους εργασίας όσο και από τον οργανισμό. Η πρακτική της ανάλυσης εργασίας παρέχει αυτήν την κατανόηση (Siddique, 2004) και έχει προταθεί ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν ενεργά αυτήν την πρακτική ως στρατηγική σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να



αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Anthony, Kacmar, & Perrewe, 2002, Dessler, 2003 ).

Ο απώτερος σκοπός της ανάλυσης εργασίας, είναι να βελτιώσει την οργανωτική απόδοση και παραγωγικότητα, βοηθώντας τον οργανισμό να δημιουργήσει μια κατάλληλη υποδομή ορίζοντας τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν καθώς και τα χρονοδιαγράμματα για την εκτέλεσή τους. Η ανάλυση εργασίας έχει επομένως τη δυνατότητα να συμβάλει στην οργανωτική απόδοση τόσο άμεσα όσο και διαδραστικά με άλλες βασικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Anthony, et al., 2002, Siddique, 2004). Έχει υποστηριχθεί ότι η ανάλυση και ο σχεδιασμός της εργασίας μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση (Moyes, Shao, & Newsome, 2008).

### **2.3.2 Πρόσληψη και Επιλογή Εργαζομένων**

Οποιαδήποτε διαδικασία για την οποία ένας οργανισμός αναζητά αιτούντες και προσελκύει πιθανούς υπαλλήλους ονομάζεται πρόσληψη. Η επιλογή αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός προσδιορίζει αυτούς τους αιτούντες με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που θα τον βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους του (De Cieri & Kramar, 2008).

Ο γενικός στόχος της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής είναι να αποκτήσει με ελάχιστο κόστος τον αριθμό και την ποιότητα των εργαζομένων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Armstrong, 2003). Η πρόσληψη ικανών ατόμων είναι ένα ελκυστικό σημείο εκκίνησης στη διαδικασία. αλλά η δημιουργία και η διατήρηση ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού είναι πιο πιθανό να διευκολυνθεί από τη χρήση μιας σειράς εξελιγμένων υποδομών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Chew, 2005, Raghuram, Bird, & Beechler, 1993).

Οι εργοδότες προσπαθούν να επιλέξουν και να προσλάβουν τους κατάλληλους υποψηφίους. Ταυτόχρονα, τα άτομα που αναζητούν εργασία συλλέγουν πληροφορίες για οργανισμούς και τρέχουσες προσφορές εργασίας. Επειδή δεν μπορούν να αποκτήσουν πλήρη γνώση όλων των εναλλακτικών και των πιθανών χαρακτηριστικών τους, βασίζονται σε ατελή σήματα (Chan & Kuok, 2011).

Έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί που θέλουν να καλύψουν την κενή θέση τους πολύ γρήγορα ή που δεν είναι πρόθυμοι να κάνουν διαδικασίες πρόσληψης όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας, είναι πιθανώς λιγότερες διακρίσεις ως προς την ποιότητα και την ποσότητα των υποψηφίων (Carless, 2007) ενώ οι οργανισμοί που

καταβάλλουν προσπάθεια η διαδικασία στρατολόγησης ενεργοποιεί περισσότερα κανάλια αναζήτησης από οργανώσεις που δεν το κάνουν (Russo, Rietveld, Nijkamp, & Gorte, 2000). Όταν το κόστος ενός λάθους στην πρόσληψη είναι υψηλό, οι οργανισμοί είναι πιο απαιτητικοί και ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων θα αυξηθεί (Chan & Kuok, 2011).

### **2.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων**

Η εκπαίδευση δεν είναι απλώς ένα μέσο σπλισμού των εργαζομένων με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους: συχνά θεωρείται επίσης ότι είναι αντιπροσωπευτική της δέσμευσης ενός εργοδότη στο εργατικό δυναμικό τους (Storey & Sisson, 1993). Μπορεί επίσης να γίνει αντιληπτό ότι αντικατοπτρίζει μια συνολική οργανωτική στρατηγική που περιλαμβάνει την προσθήκη αυξημένης αξίας, σε αντίθεση με τη μείωση του κόστους. Πολλές από τις επιτυχημένες εταιρείες του κόσμου γνωρίζουν ότι οι προβλέψεις τους για δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης βρίσκονται στο επίκεντρο της ικανότητάς τους να προσελκύουν και να διατηρούν τους καλύτερους υπαλλήλους για τον οργανισμό τους (Bassi & Buren, 1999).

Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη οι εργοδότες να παρέχουν στο εργατικό τους δυναμικό την ευκαιρία να μάθει (Arlond, 2005, Bernsen, Segers, & Tillema, 2009), καθώς τα προληπτικά προγράμματα ανάπτυξης όχι μόνο θα βελτιώσουν τις ικανότητες της ομάδας τους αλλά θα παρακινήσουν το προσωπικό και στη συνέχεια θα δημιουργήσουν ένα πιο πιστό σύνολο εργαζομένων (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009).

Οι επενδύσεις σε μέτρα κατάρτισης και η εφαρμογή αναπτυξιακών προγραμμάτων αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο ως ζωτικά στοιχεία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Oakland & Oakland, 2001) και οι μελέτες σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και τομέων έχουν βρει θετική συσχέτιση μεταξύ της επένδυσης στην κατάρτιση και της δέσμευσης των εργαζομένων (Bassi & Buren, 1999).

Για παράδειγμα, οι μελέτες που ολοκληρώθηκαν από τους Irving και Thomas (1997) και Marchington και Wilkinson (1997) επικεντρώνονται στη δέσμευση των εργαζομένων μεταξύ των διοικητών νοσοκομείων, των νοσηλευτών, των υπαλλήλων υπηρεσιών και των υπαλλήλων γραφείου, καθώς και σε επιστήμονες και μηχανικούς από ένα ερευνητικό εργαστήριο. Και οι δύο επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι ήταν

πιο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού όταν ένιωσαν ότι η εταιρεία νοιαζόταν για τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξής τους. Συνοψίζοντας, η κατάλληλη εκπαίδευση συμβάλλει θετικά στη διατήρηση των εργαζομένων επειδή κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται για τα δυνατά τους σημεία και δημιουργεί δυνατότητες ανάπτυξης των ιδιοτήτων τους (Kyndt, et al., 2009, Visser, 2001).

#### **2.3.4 Διαχείριση Απόδοσης**

Η διαχείριση της απόδοσης, αφορά κυρίως την απόδοση και την ανάπτυξη του ατόμου. Χρησιμοποιείται για να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα του εργαζομένου συνάδουν με τους στόχους του οργανισμού (De Cieri & Kramar, 2008), εστιάζοντας στον μελλοντικό σχεδιασμό και βελτίωση της απόδοσης και όχι στην αναδρομική αξιολόγηση απόδοσης (Armstrong, 2003). Αυτό απαιτεί από τη διοίκηση να ενεργεί ως εταίροι μέσα σε ένα πλαίσιο στο οποίο αυτοί και οι εργαζόμενοι μαζί μπορούν να επιτύχουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

Για να συμβεί αυτό, οι διευθυντές χρειάζονται μια σαφή κατανόηση των τρόπων με τους οποίους η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό (Chelladurai, 2006). Επιπλέον, τέτοιες αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ανατροφοδότηση σε άτομα προκειμένου να επηρεάσουν και να βελτιώσουν την επακόλουθη απόδοση. Έχει υποστηριχθεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης όλων των εργαζομένων παρέχουν μια εικόνα για την αποτελεσματικότητα του συστήματος τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, τις ανάγκες ανάπτυξης και κατάρτισης για ολόκληρο τον οργανισμό και τον καθορισμό και τη διατύπωση οργανωτικών στόχων για τους εργαζόμενους (Chelladurai, 2006). Οι αξιολογήσεις δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά εκτός εάν ο διευθυντής ή το άτομο που τις διεξάγει έχει τις διαπροσωπικές δεξιότητες συνέντευξης για να παρέχει την ανατροφοδότηση στα άτομα που αξιολογούνται (Prowse & Prowse, 2009)

#### **2.3.5 Δομή Αμοιβών, Κίνητρα και Παροχές**

Η πληρωμή είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Όπως αναφέρουν οι De Cieri και Kramar (2008), το σύστημα αμοιβών έχει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των στρατηγικών. Ο τρόπος με τον οποίο αμείβονται οι άνθρωποι επηρεάζει την ποιότητα της εργασίας τους, τη στάση τους απέναντι στους πελάτες και την προθυμία τους να είναι ευέλικτοι και να μάθουν νέες

δεξιότητες (Milkovich, Gerhart, & Hannon, 1991). Οι De Cieri και Kramar (2008) δηλώνουν ότι ένα υψηλό επίπεδο αμοιβής ή/και παροχών σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών μπορεί να εξασφαλίσει ότι μια εταιρεία προσελκύει και διατηρεί εργαζομένους υψηλής ποιότητας. Η αμοιβή μπορεί να είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι μετρούν εάν ο χρόνος που ξοδεύουν και η προσπάθεια που καταβάλλουν για να εργαστούν αξίζουν τον κόπο (Ryan & Sagas, 2009).

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία της ασυμφωνίας, οι Rice, McFarlin και Bennett (1989) βρίσκουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι συνάρτηση του τι αντιλαμβάνονται οι συνεισφορές και οι απαιτήσεις εργασίας τους και τι πρέπει να λαμβάνουν σε αντάλλαγμα. Αυτό επιβεβαιώνεται από τον Chelladurai (2006). Ένα πρότυπο που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας εργαζόμενος είναι αυτό που λαμβάνουν οι άλλοι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους εάν αυτό που λαμβάνουν ισοδυναμεί με το χρόνο, την ενέργεια και την προσπάθεια που συνεισφέρουν, σε σχέση με αυτό που λαμβάνουν οι άλλοι εργαζόμενοι. Εάν αισθάνονται ότι οι προσπάθειες και οι συνεισφορές τους υπερβαίνουν τις ανταμοιβές από τον οργανισμό και την εργασία, ειδικά όσον αφορά τις αμοιβές, μπορεί να εμφανιστεί δυσαρέσκεια (Ryan & Sagas, 2009).

Ίσως η πιο σημαντική μεταβλητή διατήρησης των εργαζομένων είναι η χρηματική αποζημίωση (Shaw, et al., 1998). Οι Selden και Moynihan (2000) βρίσκουν μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ των υψηλών μέσων μισθών και του εθελοντικού κύκλου εργασιών σε 33 κυβερνήσεις των πολιτειών, αν και μια μελέτη του Lewis (1991) αποτυγχάνει να επιβεβαιώσει τη σημασία του μισθού στη μείωση των ποσοστών εθελοντικής εναλλαγής μεταξύ των ομοσπονδιακών υπαλλήλων. Οι Bergmann, Bergmann και Grahn (1994) βρίσκουν ότι τα καλά σχεδιασμένα πακέτα παροχών εργαζομένων είναι αποτελεσματικά εργαλεία για την προσέλκυση, την παρακίνηση και τη διατήρηση των κρατικών υπαλλήλων.

### **2.3.6 Εργασιακές και Εργατικές Σχέσεις**

Η γενική προσέγγιση των σχέσεων με τους εργαζόμενους μπορεί να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα μιας εταιρείας να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (De Cieri & Kramar, 2008). Ορισμένες μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο διατεθειμένοι να παραμείνουν όταν έχουν ισχυρές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Clarke, 2001). ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται ως ομάδα είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αυξημένη δέσμευση στις προσπάθειες της μονάδας

εργασίας και στον οργανισμό στο σύνολό του (S. Cohen & Bailey, 1997, Griffeth, Hom, Fink, & Cohen, 1997, Meyer & Allen, 1997) και ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να παραμένουν σε οργανισμούς όπου έχουν δημιουργήσει μια ισχυρή σχέση ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας (Clarke, 2001· Marchington, 2000).

Οι εργασιακές σχέσεις και το ανθρώπινο δυναμικό συνδέονται στενά με τις αξίες των εργαζομένων και το νόημα της εργασίας τους και επηρεάζονται και επηρεάζονται από αυτές (Harpaz & Meshoulam, 2009). Επομένως, μια σύντομη περιγραφή της τρέχουσας έννοιας της εργασίας μπορεί να επιτρέψει μια βελτιωμένη κατανόηση των σχέσεων των εργαζομένων και του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.4 Ο Αντίκτυπος των Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ικανοποίηση από την Εργασία και την Οργανωτική Δέσμευση**

Η πρόσφατη βιβλιογραφία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, έχει επικεντρωθεί όλο και περισσότερο στους τρόπους με τους οποίους οι πολιτικές και οι διαδικασίες διαχείρισης των εργαζομένων επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τελικά επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού στο σύνολό του.

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία είναι μια ισχυρή εστίαση σε πολλές μελέτες ανθρώπινου δυναμικού (Spector, 1997) και πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να βρουν ένα μέσο με το οποίο μπορεί να οριστεί αυτή η έννοια. Οι Greenberg και Baron (1995) συζητούν την εργασιακή ικανοποίηση ως συνιστώσα της γνωστικής, συναισθηματικής και αξιολογικής προσέγγισης ενός ατόμου για την εργασία. Οι θεωρίες τους υποστηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από το έργο των Cranny, Smith και Stone (1992), οι οποίοι ασχολούνται με τις γνωστικές και συναισθηματικές αντιδράσεις απέναντι σε μια εργασία.

Μαζί με τον Locke (1976), υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση βασίζεται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ένας οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Σημαντικές για την ικανότητα μιας επιχείρησης να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση στο εργατικό της δυναμικό είναι οι πρακτικές που εφαρμόζει για να τις διαχειρίζεται. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και στη συνέχεια προάγουν την οργανωτική δέσμευση (Ulrich, 1997).

Ο Ogilvie (1986) υποστηρίζει ότι οι πρακτικές τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι διακριτές, απτές δραστηριότητες. Οι Wimalasiri (1995) και Jaiswal (1982) διευκρινίζουν ότι οι πολιτικές που σχετίζονται με τομείς όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Πολλοί

ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι, από αυτές τις τέσσερις, οι ανταμοιβές έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη δέσμευση ενός ατόμου στον οργανισμό (Chew & Chan, 2008, Conway & Monks, 2008, Hansen, Smith, & Hansen, 2002).

Το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι πολιτικές και οι διαδικασίες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση ενός εργαζομένου. Πολλοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί είναι αυτοί που αναγνωρίζουν πώς οι πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου. Για παράδειγμα, οι Harel and Tzafrir (1999), Kalleberg και Moody (1994) και McEnoy (1997) όλοι βρίσκουν ότι η παροχή πρόσβασης στους εργαζομένους σε ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης κάνει κάτι περισσότερο από τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, αυξάνει επίσης την ικανοποίηση και τη δέσμευση από την εργασία. στον οργανισμό.

Ομοίως, ο Laabs (1993) διαπιστώνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που εφαρμόστηκε στην Bell Helicopter μείωσε την εναλλαγή των εργαζομένων, ενώ ο Singh (2000) διαπιστώνει ότι η συχνότητα και η ποιότητα των αξιολογήσεων απόδοσης έχει μια ισχυρή σχέση με τον κύκλο εργασιών των κορυφαίων εργαζομένων. Αλλού, οι Harel και Tzafrir (1999) βρίσκουν ότι η παροχή στους υπαλλήλους μιας ευκαιρίας για επαγγελματική εξέλιξη αυξάνει σημαντικά το κίνητρό τους να παραμείνουν σε έναν οργανισμό, ενώ οι Lawler και Jenkins (1992) και Mobley (1982) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές αποζημίωσης επηρεάζουν περισσότερο τη δέσμευση ενός ατόμου για έναν οργανισμό.

Πολλές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στους τρόπους με τους οποίους οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους ενός οργανισμού. Οι Weitzman και Kruse (1990) και Pfeffer (1998) υποστηρίζουν ότι μία από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους ενθάρρυνσης της πλήρους δέσμευσης των εργαζομένων είναι μέσω της χρήσης του διαμοιρασμού των κερδών και της ιδιοκτησίας μετοχών, σχήματα που φυσικά αναπτύσσουν βελτιωμένα επίπεδα συμμετοχής και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης σε μια εταιρεία.

Είναι σαφές ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι πολύπλευρες και ότι έχουν την τάση να επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να αναγνωρίσουν το ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό στη διαχείριση του εργατικού τους

δυναμικού και να χρησιμοποιούν μεθόδους που ταιριάζουν στις ανάγκες των εργαζομένων τους.

## 2.5 Διατήρηση των Εργαζομένων

Η διατήρηση είναι *«μια εθελοντική κίνηση από έναν οργανισμό για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που δεσμεύει τους εργαζόμενους μακροπρόθεσμα»* (Chaminade, 2006, σ. 1). Ένας πιο λεπτομερής και πρόσφατος ορισμός της έννοιας της διατήρησης είναι *«να αποτραπεί η απώλεια ικανών υπαλλήλων από την έξοδο από την παραγωγή, αποδοτικότητα και κερδοφορία»* (Chiboiwa, Samuel, & Chipunza, 2010, σ. 2104). Μερικοί άνθρωποι θεωρούν τη διατήρηση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών που βοηθούν τους εργαζόμενους να παραμείνουν στην εταιρεία λόγω της παροχής σε ένα εργασιακό περιβάλλον που καλύπτει τις ανάγκες τους (Baer, Fagin, & Gordon, 1996).

Η διατήρηση των εργαζομένων, σύμφωνα με το Harvard Business Essentials, είναι το *«αντίστροφο του κύκλου εργασιών—ο κύκλος εργασιών είναι το άθροισμα των εκούσιων και ακούσιων διαχωρισμών μεταξύ ενός υπαλλήλου και της εταιρείας του»* (2002 που αναφέρεται στο Starosta, 2006, σ. 60). Ωστόσο, οι Waldman και Agora (2004), υποστηρίζουν ότι η συζήτηση για τη διατήρηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της εναλλαγής εργαζομένων είναι ανεπαρκής. Αντίθετα, η εστίαση θα πρέπει να είναι στον τρόπο με τον οποίο η διατήρηση των εργαζομένων προάγει τη διατήρηση ενός εργατικού δυναμικού που είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας. Για αυτούς, η εναλλαγή των εργαζομένων είναι απαραίτητη προκειμένου να απομακρυνθούν οι εργαζόμενοι που δεν είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Η καλή διατήρηση επικεντρώνεται στη διατήρηση των εργαζομένων που μπορούν.

Η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, επειδή οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι βασικές για την ικανότητα μιας εταιρείας να είναι οικονομικά ανταγωνιστική (Kyndt, et al., 2009). Η διατήρηση των εργαζομένων γίνεται όλο και πιο σημαντική για τους οργανισμούς επειδή οι περιοδικές ελλείψεις εργατικού δυναμικού μπορεί να μειώσουν τη διαθεσιμότητα εργαζομένων με υψηλή απόδοση (Jones & Skarlicki, 2003).

Έτσι, οι εργαζόμενοι αναζητούν καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του εργατικού τους δυναμικού (Leeves, 2000). Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις στην προσπάθεια διατήρησης των εργαζομένων (Taplin & Winterton, 2007). Τα στελέχη ανθρώπινου

δυναμικού μπορούν να διαπιστώσουν ότι η προσέλκυση και η διατήρηση ταλέντων είναι ένα πρόβλημα (Samuel & Chipunza, 2009) λόγω του περιορισμένου ορθολογισμού, ιδιαίτερα των πολιτιστικών και κοινωνικών κανόνων που σχετίζονται με τη χώρα (Metcalf, 2008).

Οι οργανισμοί ανησυχούν περισσότερο για τη διατήρηση των εργαζομένων τους επειδή η πρόθεση αποχώρησης είναι απογοητευτική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Σύμφωνα με τους Lockwood και Ansari (1999), οι οργανισμοί πρέπει να ανέχονται το κόστος της πρόσληψης και το κόστος της απώλειας των εργαζομένων τους.

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί προσπαθούν να διατηρήσουν το υπάρχον προσωπικό τους. Στην πραγματικότητα, αυτή η διατήρηση των εργαζομένων και οι εκτιμώμενες δεξιότητές τους βοηθούν τον οργανισμό να διατηρήσει την επένδυσή του σε βροχή των εργαζομένων, γεγονός που προκαλεί μικρότερη απώλεια ανθρώπινου κεφαλαίου και αποφέρει υψηλότερη διατήρηση (Acton & Golden, 2003). Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν μέτρα για να διατηρήσουν τους εργαζομένους, για να αποφύγουν την ανεπιθύμητη εναλλαγή λόγω άγχους, τη μη ικανοποιητική εργασιακή ικανοποίηση και τα ανεπαρκή οφέλη (Atif, Ijaz-Ur-Rehman, Abdul Nasir, & Nadeem, 2011).

Οι ερευνητές αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους, όπως αποζημίωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και άλλα οφέλη. Η διατήρηση των εργαζομένων είναι ο κύριος στόχος και η κύρια ανησυχία για τους περισσότερους οργανισμούς (Moncarz, Zhao, & Kay, 2009).

## **2.6 Τύποι Εναλλαγής Εργαζομένων**

Στην ερευνητική τους εργασία, οι Heneman και Judge (2006) επισημαίνουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους εναλλαγής εργαζομένων που υπάρχουν σε δύο κατηγορίες: ακούσια εναλλαγή, που υποκινείται από τον εργοδότη, και οικειοθελής εναλλαγή, που υποκινείται από τον εργαζόμενο.

### **2.6.1 Ακούσια Κίνηση**

Στην κατηγορία των Heneman και Judge, η ακούσια εναλλαγή γίνεται είτε με απαλλαγή είτε με μείωση του προσωπικού. Ο κύκλος εργασιών απαλλαγής αφορά την απομάκρυνση εργαζομένων με κακή απόδοση ή ανέντιμους από έναν οργανισμό, ενώ η μείωση του κύκλου εργασιών είναι μια απαραίτητη δραστηριότητα



για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και της ικανότητάς του να εκπληρώνει τους στόχους των μετόχων (Donoghue & Castle, 2006).

### **2.6.2 Εθελοντικός Κύκλος Εργασιών**

Ο εθελοντικός κύκλος εργασιών χωρίζεται σε δύο περαιτέρω τύπους, τον αποφευκτό και τον αναπόφευκτο κύκλο εργασιών. Ο αποφευκτός κύκλος εργασιών αφορά την αποχώρηση ενός εργαζομένου από έναν οργανισμό υπό συνθήκες που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί, εάν ο εργαζόμενος ένιωθε μεγαλύτερη αξία, για παράδειγμα. Αντίθετα, η αναπόφευκτη εναλλαγή σχετίζεται με την αποχώρηση των εργαζομένων που πραγματοποιείται ανεξάρτητα από οποιαδήποτε ενέργεια θα μπορούσε να είχε κάνει η επιχείρηση, όπως ένας εργαζόμενος που πέθανε απροσδόκητα ή η υποχρεωτική μετεγκατάσταση.

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Heneman και Judge, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία εναλλαγής εργαζομένων που είναι πέρα από τον έλεγχο της διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, ένας ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ήταν να εντοπίσει στοιχεία του κύκλου εργασιών που παραδοσιακά ταξινομήθηκαν ως αναπόφευκτα και να βρει μεθόδους αντιμετώπισής τους. Για παράδειγμα, ιστορικά πολλοί άνθρωποι θα έβλεπαν την απόφαση ενός ατόμου να εγκαταλείψει την εργασία για να μεγαλώσει ένα παιδί ως αναπόφευκτη εναλλαγή.

Σήμερα, ωστόσο, ασκείται πίεση στο ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύξει πολιτικές που δεν το καθιστούν πλέον αναπόφευκτο, με τη θέσπιση διατάξεων που θα επιτρέπουν στο άτομο να συνεχίσει να εργάζεται ενώ ταυτόχρονα τηρεί τις οικογενειακές δεσμεύσεις (Ongori, 2007). Είναι γενική πρακτική να υποθέτουμε ότι η ακούσια εναλλαγή υπάρχει για να καλύψει τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ ο εθελοντικός κύκλος εργασιών είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένος με τις ανάγκες του ατόμου.

Οι Dalton, Todor και Krackhardt (1982) παρατηρούν ότι η ακούσια εναλλαγή συμβαίνει όταν το άτομο επιθυμεί να διατηρήσει τη σχέση εργασίας. Ωστόσο, η οργάνωση δεν είναι τόσο διατεθειμένη. Σε αυτήν την περίπτωση, ο οργανισμός θα απολύσει (απόλυσε) τον εργαζόμενο. Αντίθετα, οικειοθελής εναλλαγή συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος, για οποιονδήποτε λόγο, δεν επιθυμεί τη συνέχιση της εργασιακής σχέσης. Ο υπάλληλος παραιτείται. Η έρευνα των Dess και Jason υποστηρίζει αυτήν την άποψη, ορίζοντας τον ακούσιο κύκλο εργασιών ως «απόφαση του εργοδότη να τερματίσει τη σχέση εργασίας» και την εθελοντική εναλλαγή ως «απόφαση εργαζομένου να τερματίσει τη σχέση εργασίας» (2001, σ. 414).

Για πολλούς ανθρώπους, ωστόσο, ο ορισμός των διαφορετικών κατηγοριοποιήσεων του κύκλου εργασιών δεν είναι τόσο μαύρος και άσπρος. Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι δυνατό για τους εργοδότες να κατασκευάζουν καταστάσεις που ενθαρρύνουν εποικοδομητικά τους εργαζομένους να φύγουν και, ομοίως, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορεί να συμπεριφέρονται ενεργά με τέτοιο τρόπο που προκαλεί την επιθυμία της επιχείρησης να φύγουν.

Σε μια μελέτη, οι υπάλληλοι ενός πανεπιστημίου κλήθηκαν να αποκαλύψουν εάν ένιωθαν ότι η έξοδός τους από το πανεπιστήμιο ήταν αποτέλεσμα των δικών τους απαιτήσεων ή των απαιτήσεων του οργανισμού (Campion, 1991). Η μελέτη αποκάλυψε ότι περισσότερο από το 65% των ατόμων που συμμετείχαν στην ανάλυση θεώρησαν ότι είχαν εγκαταλείψει την εταιρεία ως αποτέλεσμα των δικών τους προσωπικών συνθηκών, λόγω συνταξιοδότησης ή προβλημάτων υγείας, για παράδειγμα.

Ένα επιπλέον 10% αποκάλυψε ότι είχαν φύγει ακούσια, ως αποτέλεσμα κακής απόδοσης, λήξης συμβάσεων ή μειώσεων εργατικού δυναμικού, και το υπόλοιπο 15% αποκάλυψε ότι, ενώ η απόφασή τους να αποχωρήσουν μπορεί να θεωρηθεί ως εθελοντική, θεώρησαν ότι ο οργανισμός έπρεπε να κατηγορούν και δεν τους είχε παρασχεθεί ένα εργασιακό περιβάλλον κατάλληλο για αυτούς σε μακροπρόθεσμη βάση.

Σε απάντηση στα εγγενή ελαττώματα στην κατηγοριοποίηση που παρέχεται από τους Heneman και Judge (2006), ο Champion (1991) προτείνει ότι μπορεί να παρουσιαστεί μια πιο ακριβής εκτίμηση της εθελοντικής εναλλαγής χρησιμοποιώντας μια συνέχεια που προχωρά από το ένα άκρο της ακούσιας εναλλαγής στο άλλο άκρο του εθελοντικού κύκλου εργασιών. Ακολουθώντας μια τέτοια προσέγγιση μπορούμε να εντοπίσουμε και να κατανοήσουμε καλύτερα τον βαθμό στον οποίο η απόφαση ενός εργαζομένου βασίζεται σε καθαρά μεμονωμένους παράγοντες ή εάν οι ενέργειες του οργανισμού επηρεάζουν πράγματι τις αποχωρήσεις από την εταιρεία.

## **2.7 Στρατηγικές για τη Διατήρηση των Εργαζομένων**

Ο απλούστερος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση τους υπαλλήλους είναι να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά αυτό θα είναι αποτελεσματικό μόνο εάν εκτελεστεί σωστά (Denisi & Griffin, 2008). Η πρόκληση έγκειται στην αντιμετώπιση των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων, καθώς αυτές ποικίλλουν (Mello, 2010). Θα πρέπει να εκπονηθούν προγράμματα διατήρησης που να καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων που φαίνεται πιθανό να παραιτηθούν. Ο Ongori (2007)

επιμένει ότι οι στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τα ποσοστά τζίρου σχετίζονται με το πρόβλημα, για παράδειγμα, ο κύκλος εργασιών που προκύπτει από αναποτελεσματικές πρακτικές επιλογής δεν είναι επιρρεπής σε βελτίωση.

Η διοίκηση βρίσκεται αντιμέτωπη με το καθήκον να εντοπίσει τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι παραιτούνται και να λάβει διορθωτικά μέτρα. Μια άλλη στρατηγική είναι η αξιολόγηση των προβλημάτων διατήρησης μέσω συνεντεύξεων εξόδου. Αυτά παρέχουν μια αμερόληπτη άποψη της διοίκησης και του χώρου εργασίας και εντοπίζουν τους λόγους για τους οποίους ένας υπάλληλος παραιτείται, κάτι που δεν μπορεί να επιτευχθεί σε συνεχείς τρόπους σχέσεων με τους εργαζομένους (Mello, 2010).

Ο Capelli (1997) προσδιορίζει μια σειρά από στρατηγικές διατήρησης που λαμβάνουν υπόψη την αγορά εργασίας και αξιολογούν τις διαφορές των εργαζομένων, τον επανασχεδιασμό της εργασίας, τα νέα σχέδια αποδοχών, την προσαρμογή της εργασίας, τους κοινωνικούς δεσμούς και την πρόσληψη εργαζομένων που δεν σκοπεύουν να παραιτηθούν. Η προσφορά υφιστάμενων εσωτερικών ευκαιριών εργασίας σε πιθανούς αποστάτες είναι ένα άλλο εργαλείο διατήρησης (Luecke, 2002).

Οι πρώτες μελέτες στον τομέα επικεντρώθηκαν στις πρακτικές επιλογής και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, έρευνα των Dermody, Young και Taylor (2004), Collins (2007) και Reynolds, Merritt και Gladstein (2004) σημειώνουν ότι η διατήρηση των εργαζομένων έχει αντίκτυπο στη διαδικασία πρόσληψης (Deery, 2008). Οι στρατηγικές διατήρησης θα πρέπει να επικεντρωθούν στα ΗΑΕ, δεδομένου του οικονομικού κόστους του κύκλου εργασιών.

Η παροχή χρημάτων ή οικονομικών κινήτρων, ακολουθώντας προσαρμοσμένες στρατηγικές διατήρησης, δεν θα εξυπηρετήσει το σκοπό στο μέλλον. Οι ειδικοί σύμβουλοι συμβουλεύουν ότι η κατάρτιση και οι προσανατολισμένες στην καριέρα στρατηγικές είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των εργαζομένων (Karur, 2010), απόψεις που τεκμηριώνονται από τους Achoui και Mansour (2007) και Ongori (2007). Η έρευνα που διεξήχθη από τους Achoui και Mansour (2007) έχει γίνει θεμέλιος λίθος για την έρευνα σχετικά με τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τονίζει ότι οι εργοδότες δεν χρειάζεται να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους, αλλά μπορούν να εφαρμόσουν διαφορετικές στρατηγικές με βάση την ανάπτυξη των συστημάτων τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και διαφορετικές πτυχές της οργανωσιακής

συμπεριφοράς, όπως βελτιώσεις στην επικοινωνία και τη δικτύωση, συνεντεύξεις εξόδου για επαγγελματίες και πολιτικές εσωτερικού μάρκετινγκ.

Έρευνα που διεξήγαγε η Middle East Manpower, που ασχολείται με τη δέσμευση του εργατικού δυναμικού και τις τάσεις διατήρησης στη διοίκηση, αποκαλύπτει την αναγκαιότητα υιοθέτησης αποτελεσματικών προγραμμάτων διατήρησης εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα στην τοπική αγορά. Τα ευρήματα του Manpower αναφέρουν άλλους παράγοντες εκτός από την αύξηση των αμοιβών, όπως οι βελτιωμένες ευκαιρίες απασχόλησης (79,4%), η εξέλιξη της σταδιοδρομίας (80,8%) και το ανώτερο εργασιακό περιβάλλον (45,9%). Το 85% των ερωτηθέντων ανέφερε αυτούς τους λόγους για να εγκαταλείψουν την τρέχουσα εργασία τους. Η έρευνα δείχνει επίσης ότι η εμπειρία νέων ευκαιριών θεωρείται ότι ωφελεί τον εργαζόμενο, μαζί με καλύτερες συνθήκες εργασίας και ταξιδιού, ως συνέπεια στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Η ικανοποίηση τέτοιων προτιμήσεων βοηθά τους οργανισμούς να διατηρήσουν το ταλέντο τους (Luby, 2009).

Άλλοι παράγοντες όπως ποιοτικά ταλέντα, αναθεώρηση περιεχομένου εργασίας, πακέτα αποδοχών και επιδομάτων, διαχείριση και επίβλεψη, ανάπτυξη και συμβουλευτική σταδιοδρομίας, μονότονη εναλλαγή ωραρίου εργασίας, τροποποιημένες συνθήκες εργασίας και στοιχεία που δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία, όλα βελτιώνουν τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων.

Ακόμη περισσότεροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι πολιτικές εργασίας και ο βαθμός συγκέντρωσης ενός οργανισμού, η σωστή επικοινωνία, η εργασιακή δέσμευση, οι κατάλληλες συνεντεύξεις αποχώρησης, η παροχή συμβουλών σε υπαλλήλους που θέλουν να φύγουν, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, οι μικρότερες εβδομάδες εργασίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, οι πολιτικές εναλλαγής και αναγνώριση των εργαζομένων. Η επένδυση σε τέτοια θέματα διατηρεί την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία στους οργανισμούς μη δημόσιου τομέα, σύμφωνα με τους Aichouι και Mansour (2007).

Η πρόθεση των εργαζομένων να φύγουν ή να παραμείνουν είναι η πιο αξιόπιστη μέθοδος πρόβλεψης της πραγματικής διατήρησης. Ένας άλλος τρόπος διατήρησης των εργαζομένων που προσφέρεται από τους Vandenberg και Nelson (1999) είναι να επιτρέπεται σε ένα άτομο να φύγει με αυτοεκτίμηση. Η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να σχετίζεται με την πολυπλοκότητα της οικονομίας. Ο μισθός δεν είναι ο

μόνος καθοριστικός παράγοντας για τη διατήρηση των εργαζομένων. Ο χαμηλός ρυθμός ολοκλήρωσης και η ισχυρή συγκέντρωση της διαχείρισης είναι πιθανό να επηρεάσουν τη διατήρηση. Η ανεπαρκής επικοινωνία είναι ένας άλλος πιθανός παράγοντας (Moblely, 1982).

Ένας σημαντικός παράγοντας σε αυτή τη συζήτηση θα είναι αυτές οι μεταβλητές που σχετίζονται με κάποιο μέρος του εργατικού δυναμικού, ιδιαίτερα με τους ομογενείς (παρόλο που ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει την Emirates, λόγω της πολιτικής). Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να συνδέονται με εξωτερικούς παράγοντες όπως οι ατομικές ικανότητες και προσδοκίες, με αξίες που σχετίζονται με θέσεις εργασίας και με την κατάσταση της εξωτερικής οικονομίας (Moblely, 1982). Ο Sutherland (2002) λέει ότι για να εφαρμόσουν δράσεις προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, οι επαγγελματίες τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, συχνά προτρέπονται να αξιολογήσουν τους λόγους πίσω από την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν.

Πρόσφατες μελέτες πρακτικών τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, εξηγούν ότι τα χαμηλά ποσοστά κύκλου εργασιών συνδέονται με τις πρακτικές των εργοδοτών να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, την αποτελεσματική ανάπτυξη του προσωπικού και τη συγκεκριμένη δήλωση των συνθηκών απασχόλησης, σύμφωνα με τους Fernie και Metcalf (1996). Η πρόθεση να παραιτηθεί βασίζεται στα συμπεριφορικά αποτελέσματα των υφιστάμενων πολιτικών της εταιρείας, στην υπάρχουσα αγορά εργασίας και στις απόψεις του εργαζομένου, σύμφωνα με τον Gaertner και Nollen (1992).

Ο λειτουργικός κύκλος εργασιών<sup>4</sup> μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της μη βέλτιστης οργανωτικής απόδοσης (Stovel & Bontis, 2002). Ωστόσο, η αύξηση του ρυθμού κύκλου εργασιών μπορεί επίσης να επηρεάσει την παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια της καλής θέλησης, της υποστήριξης και των σχέσεων, και μπορεί ακόμη και να θέσει σε κίνδυνο την αντικειμενικότητα των στόχων στον οργανισμό. Οι Abbasi και Hollman (2000) αναφέρουν ότι ο δυσλειτουργικός κύκλος εργασιών είναι επιζήμιος για έναν οργανισμό καθώς μειώνει την καινοτομία των προγραμμάτων και μειώνει την παραγωγικότητα. Το χειρότερο, οι ειδικευμένοι υπάλληλοι παίρνουν μαζί τους τη συγκεκριμένη τεχνογνωσία μιας εταιρείας και μπορεί να τη μεταδώσουν στους νέους εργοδότες τους, οι οποίοι, εάν οι ανταγωνιστές εκθέσουν τον προηγούμενο εργοδότη οργανισμό σε κίνδυνο (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004, Walker, 2001). Οι επτά (7)

παράγοντες που εντοπίστηκαν από τον Walker (2001) που μπορούν να βελτιώσουν τη διατήρηση των εργαζομένων είναι:

- ✓ Εκτίμηση και αποζημίωση για την εκτελεσθείσα εργασία.
- ✓ Παροχή απαιτητικής εργασίας.
- ✓ Ευκαιρίες για μάθηση και προώθηση.
- ✓ Ελκυστική οργανωτική ατμόσφαιρα.
- ✓ Θετικές σχέσεις με συναδέλφους.
- ✓ Υγιής ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.
- ✓ Καλές επικοινωνίες.

## **2.8 Ανεπαρκής Χρηματοδότηση για την Κατάρτιση και την Ανάπτυξη των Εργαζομένων**

Για μέγιστη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, έχει την ευθύνη να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται για να ενισχύσουν τις γνώσεις και την τεχνογνωσία τους. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη βοηθούν επίσης τους εργαζομένους να συνεισφέρουν πλήρως τις δυνατότητές τους στην ευημερία και την ανάπτυξη της επιχείρησης (Onah, 1993). Ο ανεκπαιδευτος υπάλληλος είναι ευθύνη έναντι του οργανισμού, καθώς όχι μόνο εφαρμόζει τις λανθασμένες δεξιότητες, αλλά επηρεάζει και τη λάθος γνώση σε άλλους νέους υπαλλήλους και σε αυτούς που εποπτεύει (Akpan, 1979).

Πολλοί οργανισμοί θεωρούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δαπανηρή, επομένως αποφεύγουν ή διαθέτουν λιγότερη χρηματοδότηση που δεν μπορεί να καλύψει μια πλήρη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Σε ορισμένους οργανισμούς όπου η ανάγκη εκπαίδευσης αναγνωρίζεται και αφιερώνεται χρόνος και χρήμα, η άσκηση συχνά δεν γίνεται σωστά (Dugguh, 2007).

Είναι σαφές ότι η κακή κατάσταση του προσωπικού, η έλλειψη κινήτρων για το προσωπικό στο σχολείο, η μη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων για θέματα που το αφορούν, η έλλειψη υποδομών, το διοικητικό στυλ των διευθυντών, η υπερφόρτωση εργασίας, μεταξύ άλλων, μπορεί να είναι οι κύριοι λόγοι κακές επιδόσεις στις επιχειρήσεις.

## **2.9 Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Κρίσης**

Μια κρίση ορίζεται επίσης από την τοποθεσία όπως: ο χώρος εργασίας (π.χ. εργατικά ατυχήματα, Claus, 2011) και οι κίνδυνοι που δεν σχετίζονται με την εργασία (π.χ. ασθένεια, τροχαία ατυχήματα, ιατρικά επείγοντα περιστατικά) (Druckman, et al.,

2012), περιφερειακοί κίνδυνοι όπως πανδημίες ως SARS, MERS, (Tan & Enderwick, 2006) φυσικές καταστροφές (Merlot & De Cieri, 2011).

Άλλες πτυχές μιας κρίσης, μπορεί να είναι οικονομική ή υγειονομική. Η οικονομική κρίση είναι μια μακροπρόθεσμη οικονομική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αργή ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας, αύξηση της ανεργίας, χαμηλές τιμές, χαμηλά επίπεδα εμπορίου και επενδύσεων. Η οικονομική κρίση που αντιμετωπίστηκε τη δεκαετία του 1930 ονομάστηκε Μεγάλη Ύφεση. Η παγκόσμια και χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 ήταν αρκετές φορές πιο σοβαρή όπως εκδηλώθηκε όχι μόνο στους χρηματοοικονομικούς αλλά και στους πραγματικούς τομείς της οικονομίας (Ngowi, 2013).

Μια κρίση υγείας ή κρίση δημόσιας υγείας είναι μια σοβαρή κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει τον άνθρωπο σε μία ή περισσότερες γεωγραφικές περιοχές ή ακόμα και παγκοσμίως και μπορεί να είναι αποτέλεσμα ασθένειας, βιομηχανικών διεργασιών ή κακής πολιτικής. Οι επιπτώσεις μιας κρίσης υγείας μπορεί να είναι στην υγεία της κοινότητας, στην απώλεια ζώων και στην οικονομία.

Ωστόσο, μια πανδημία είναι μια επιδημία μιας μολυσματικής νόσου, που εξαπλώνεται σε μια μεγάλη περιοχή ή παγκοσμίως. Στην ανθρώπινη ιστορία υπήρξαν σοβαρές πανδημίες, ο *Μαύρος Θάνατος* ήταν ο πιο θανατηφόρος καταγεγραμμένος που σκότωσε περίπου 75-200 εκατομμύρια ανθρώπους τον 14ο αιώνα. Η ισπανική γρίπη ήταν μια άλλη θανατηφόρα πανδημία γρίπης που μόλυνε 500 εκατομμύρια ανθρώπους (από το 1918-1920) με 17-50 εκατομμύρια θανάτους.

## **2.10 Η Κρίση της Πανδημίας του Ιού covid-19**

«Η πανδημία του κορωνοϊού Covid-19 είναι η καθοριστική παγκόσμια κρίση υγείας της εποχής μας και η μεγαλύτερη πρόκληση που έχουμε αντιμετωπίσει από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο». Η παγκόσμια κατάσταση τώρα (10 Νοεμβρίου 2020) είναι 51.514.527 επιβεβαιωμένα κρούσματα, 1.273.424 θάνατοι, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ).

Το πρώτο ολοκληρωμένο πακέτο εγγράφων καθοδήγησης για τις χώρες που δημοσιεύθηκε από τον ΠΟΥ στις 12 Ιανουαρίου 2020, που καλύπτει θέματα σχετικά με την πρόληψη και τον έλεγχο των λοιμώξεων, τις εργαστηριακές δοκιμές, το εργαλείο ανασκόπησης των εθνικών ικανοτήτων, την επικοινωνία κινδύνου και τη συμμετοχή της κοινότητας, το πακέτο προϊόντων για τη νόσο (v1 και v2), ταξιδιωτικές συμβουλές, ορισμοί περιπτώσεων κλινικής διαχείρισης και επιτήρησης. Στις 30 Ιανουαρίου 2020, ο ΠΟΥ κήρυξε το ξέσπασμα του κορωνοϊού σε κατάσταση έκτακτης

ανάγκης για τη δημόσια υγεία διεθνούς ανησυχίας (PHEIC), το υψηλότερο επίπεδο συναγερμού του ΠΟΥ και χαρακτηρίστηκε ως πανδημία στις 11 Μαρτίου.

Κάθε χώρα έπρεπε να ανιχνεύσει, να δοκιμάσει, να θεραπεύσει, να απομονώσει, να εντοπίσει και να κινητοποιήσει τους ανθρώπους της για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης. Η Ελλάδα είχε το πρώτο επιβεβαιωμένο κρούσμα στις 26 Φεβρουαρίου 2020 και η κυβέρνηση αποφάσισε γενικό lockdown και μετά από μια εβδομάδα ανακοίνωσε περιορισμούς σε όλες τις μη ουσιώδεις μετακινήσεις σε όλη τη χώρα. Μετά από ένα lockdown 42 ημερών, στις 4 Μαΐου η Ελλάδα άρχισε να άρει σταδιακά τους περιορισμούς στις μετακινήσεις και να επανεκκινήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>16</sup>. Σήμερα η Ελλάδα μετρά 60.570 κρούσματα, 866 θανάτους και 2.384 νέα κρούσματα (Εικόνα 9) και αντιμετωπίζει ένα δεύτερο lockdown (10 Νοεμβρίου 2020).

Πρόσφατες ανθρώπινες μολυσματικές ασθένειες όπως ο Έμπολα, η γρίπη των πτηνών, το αναπνευστικό σύνδρομο της Μέσης Ανατολής (Mers), ο πυρετός της κοιλάδας Rift, ο Sars, ο Δυτικός Νείλος και ο ιός Ζίκα, όλα περνούν από τα ζώα στον άνθρωπο. Οι αγορές ζωντανών ζώων (όπως στη Γουχάν) και το παράνομο παγκόσμιο εμπόριο ζώων πρέπει να σταματήσουν καθώς το 75% όλων των αναδυόμενων μολυσματικών ασθενειών προέρχονται από την άγρια ζωή. Επίσης, άλλες περιβαλλοντικές επιπτώσεις όπως οι πυρκαγιές στην Αυστραλία, τα ρεκόρ θερμότητας είναι μια μικρή επίδραση της ανθρώπινης εναλλασσόμενης ενέργειας ts.

## 2.11 Επιπτώσεις του Covid-19 στους Χώρους Εργασίας

Η νέα πραγματικότητα της πανδημίας του Covid-19 έχει αλλάξει την πραγματικότητα στο χώρο εργασίας. Η αβεβαιότητα έχει εξαπλωθεί και οι οργανισμοί έχουν κληθεί να αγωνιστούν για την επιβίωση και τη ζωτικότητά τους, καθώς η νέα πραγματικότητα έχει αλλάξει ολόκληρη τη λειτουργία της εργασίας όσον αφορά τις φυσικές, πρακτικές και κοινωνικο-ψυχολογικές πτυχές (Carnevale & Hatak, 2020).

Το Lockdown είναι η χειρότερη ύφεση από τη Μεγάλη Ύφεση, η παγκόσμια ανάπτυξη το 2020 θα πέσει στο -3%, σύμφωνα με το World Economic Outlook, και πολύ χειρότερη από την Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση. «*Η σωρευτική απώλεια στο παγκόσμιο ΑΕΠ το 2020 και το 2021 από την πανδημική κρίση θα μπορούσε να είναι περίπου 9 τρισεκατομμύρια δολάρια*» (Gopinath, 2020).

Οι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο έχουν επηρεαστεί σε ατομικό επίπεδο κάτω από τα ακόλουθα σενάρια: α) μετατόπιση στην εργασία από το σπίτι β) διάκριση των εργαζομένων σε «ουσιώδη» και «διατήρηση της ζωής» γ) Απόλυση ή απολύσεις.



Ταυτόχρονα, σε οργανωτικό επίπεδο τα συνεχή lockdown και οι αλλαγές στις πολιτικές θα έχουν αντίκτυπο στους οργανισμούς που είναι πιθανό να τους αλλάξουν θεμελιωδώς, άλλους με θετικό και άλλους με αρνητικό τρόπο.

Ωστόσο, οι ευκαιρίες μπορεί επίσης να προκύψουν ως συνήθως σε περιόδους κρίσης (Kniffin et al., 2020). Ως αποτέλεσμα, αυτές οι νέες προκλήσεις και οι άγνωστοι τομείς επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό που προσπαθεί να υποστηρίξει τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς ώστε να προσαρμοστούν στους νέους «κανόνες» εργασίας για όλους τους τύπους εργαζομένων. Οι προκλήσεις και οι αλλαγές του Covid-19 εντοπίζονται στους τομείς της εργασιακής κατάστασης και των πρακτικών. υγεία και ευεξία; ανεργία; και ανισότητα? εικονικές ρυθμίσεις και νέα εργασιακή πραγματικότητα.

## **2.12. Υγεία και Ευεξία - Κοινωνική Αποστασιοποίηση και Μοναξιά**

Σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις, οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων έχουν επιδεινωθεί, αυξάνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους, ενώ μελέτες για τον τυφώνα Κατρίνα έδειξαν ότι οι ψυχικές συνέπειες (π.χ. συμπτώματα άγχους και κατάθλιψης) μπορεί να παραμείνουν για αρκετό καιρό μετά την κρίση 2018). Προηγούμενη έρευνα (Vlahov et al., 2002) έχει συζητήσει τις φυσιολογικές επιπτώσεις μετά από μια καταστροφή/τρομοκρατική επίθεση (11 Σεπτεμβρίου 2001) και έχει καταδείξει τη στροφή στην κατανάλωση εθιστικών προϊόντων (π.χ. τσιγάρα, αλκοόλ).

Ομοίως, η εποχή του Covid-19 είναι μια εξαιρετικά τραυματική περίοδος που περιλαμβάνει ανέργους ή άτομα που εργάζονται από το σπίτι. Σχετικά με τους Brooks et al. (2020), η ανασκόπηση παρουσιάζεται ο ψυχολογικός αντίκτυπος από την καραντίνα καθώς οι άνθρωποι ανέφεραν άγχος, θυμό και συμπτώματα μετατραυματικού στρες. Ως εκ τούτου, είναι πιθανό να εμφανιστούν εμπειρίες ακατάλληλης προσαρμογής στους εργαζόμενους λόγω της εξάλειψης της σχέσης με άλλους εργαζόμενους (Carnevale & Hatak, 2020).

## **2.13. Επείγουσες Αλλαγές στις Εργασιακές Πρακτικές - Εργασία από το Σπίτι και Νέα Εργασιακή Πραγματικότητα**

Η συνδεσιμότητα και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν συμβάλει στην επέκταση των τάσεων της εξ αποστάσεως εργασίας. Οι εργασίες εξ αποστάσεως αναφέρονται σε εργασίες που εκτελούνται σε οποιαδήποτε τοποθεσία μακριά από το γραφείο, η

εργασία από το σπίτι είναι μια υποκατηγορία του. Ωστόσο, τα lockdown και το κλείσιμο άλλων εγκαταστάσεων έχουν κάνει την εργασία από το σπίτι, τη μόνη λύση για όλους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο προσδιορισμός των χώρων εργασίας στο σπίτι και η μετάβαση από τον τομέα εργασίας στον τομέα μη εργασίας, στο σπίτι είναι προκλητική για τους εργαζόμενους.

Ταυτόχρονα, η εργασία από το σπίτι φαίνεται να είναι προκλητική καθώς ορισμένοι εργοδότες στην περίοδο πριν από την Covid ήταν απρόθυμοι να υιοθετήσουν την εργασία από το σπίτι λόγω της αντίληψής τους ότι χάνουν τον έλεγχο των εργαζομένων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, αναμένεται ότι θα συνοδεύεται από άλλες μορφές επιτήρησης. Κατά την περίοδο πριν από την Covid, ορισμένοι εργοδότες είχαν εφαρμόσει τεχνολογίες για την παρακολούθηση των εργαζομένων, όπως κοινωνιομετρικούς αισθητήρες (Bhave et al., 2020) ενώ κατά τη διάρκεια της περιόδου Covid-19 η οθόνη «walk around» αντικαταστάθηκε από τις τηλεδιασκέψεις για εικονικές παρατηρήσεις.

Η Deutsche Bank ανακοίνωσε ένα «υβριδικό» μοντέλο που ζητούσε φόρο «προνομίων» 5%, για το προσωπικό που θα επιλέξει να εργάζεται από το σπίτι. Το ολλανδικό χρηματοοικονομικό ίδρυμα ώθησε τις εταιρείες πληρώνοντας το προσωπικό 2 ευρώ επιπλέον την ημέρα για να καλύψει τα έξοδα εργασίας από το σπίτι (καφές, χαρτί υγείας, λογαριασμοί ενέργειας). Η ζωή "Work From Home" θα είναι οικονομική για τους οργανισμούς, αλλά πρέπει να ληφθούν αποφάσεις και πιθανότατα θα επηρεάσει την επιτυχία της, σχετικά με το πόσο καιρό οι εργαζόμενοι θα εργάζονται από το σπίτι (Twitter, ας πούμε "για πάντα"), εάν λειτουργεί "υβριδικό" το περιβάλλον είναι αποτελεσματικό και εάν ένας χώρος γραφείου εξυπηρετεί τις ανάγκες των εργαζομένων (Gavett, 2020).

Η Κίνα έχει ήδη μεταφέρει ένα εκατομμύριο ανθρώπους πίσω στην εργασία και η εταιρεία ακινήτων από το Άμστερνταμ, Cushman & Wakefield, ανέπτυξε το «Six Feet Office». Είναι ένας σχεδιασμός ενός χώρου γραφείου για την ενθάρρυνση της καλύτερης υγιεινής και της κοινωνικής απόστασης μέσω γραφείων, οπτικών σημάτων, δεξιόστροφου περπατήματος και φάρων για την παρακολούθηση των κινήσεων των εργαζομένων. Η εγκατάσταση συστημάτων φιλτραρίσματος αέρα υψηλής τεχνολογίας θα είναι υποχρεωτική για τις εταιρείες για την προώθηση της υγείας και της ευημερίας (Wilson, 2020, Posner & Heichler, 2020).

## 2.14. Εικονικές Ρυθμίσεις - Εικονική Ομαδική Εργασία, Διαχείριση και Ηγεσία

Επομένως, η οικοδόμηση σε βοηθητικές (εκτός από τις ψηφιακές) δεξιότητες όπως η συνεργασία, το άνοιγμα σε νέες ιδέες, η επίλυση προβλημάτων (Shepperd, 2020) και η ενίσχυση ενός ψυχολογικού ασφαλούς κλίματος επικοινωνίας είναι μια απάντηση στην επισημοποίηση των διαδικασιών της ομάδας, στη διευκρίνιση μηνυμάτων και σε άλλες δυσκολίες που προκύπτουν από εικονική ομαδική εργασία (Gibson & Gibs, 2006).

Παρόλο που απαιτούνται τόσο ρόλοι διαχείρισης όσο και ηγεσίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας (Nayani et al., 2018), η εφαρμογή των λειτουργιών διαχείρισης φαίνεται ουσιαστικά πιο εφικτό και μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα σε σύγκριση με την εφαρμογή ηγεσίας μέσω ηλεκτρονικών συσκευών (Contreras et al, 2020) ειδικά όταν η υιοθέτηση παραδοσιακών πρακτικών ηγεσίας σε εικονικά περιβάλλοντα θεωρείται πρόκληση (Pulley & Sessa, 2001). Για παράδειγμα, οι ηγέτες δοκιμάζονται κάθε φορά που πρέπει να χειριστούν συστημικά σοκ και παρόλα αυτά, πρέπει να συνεχίσουν να εργάζονται πάνω στο όραμά τους. Οι διευθυντές, αντίθετα, αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την επίβλεψη και την ανάπτυξη των ομάδων τους από απόσταση (Kniffin et al., 2020).

Όλες οι παραπάνω πανδημικές αλλαγές και επιπτώσεις επηρεάζουν και επηρεάζονται από τα δημογραφικά, τα ατομικά χαρακτηριστικά και τα οργανωτικά πρότυπα. Αυτά τα χαρακτηριστικά αλληλοεπιδρούν με άλλους παράγοντες όπως η υγεία ή οι κοινωνικοοικονομικοί και μετριάζουν τις σχέσεις. Η ποικιλομορφία, η ισότητα, η ένταξη και οι οργανωτικές έννοιες πριν από την Covid, που παρουσιάζονται παρακάτω, ενδέχεται να χρειαστεί να τροποποιηθούν στη νέα κατάσταση (Kniffin et al., 2020).

Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Η ηλικία, η φυλή, η εθνικότητα, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση είναι παράγοντες που επηρεάζουν τους κινδύνους Covid-19. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενες γυναίκες αντιμετωπίζουν σοβαρό αντίκτυπο λόγω της πανδημίας, καθώς εργάζονται στους τομείς της οικονομίας που πλήττονται περισσότερο (διαμονή, τρόφιμα, πωλήσεις και μεταποίηση) είναι παγκοσμίως σχεδόν 510 εκατομμύρια (40% του συνόλου των απασχολούμενων γυναικών). Οι τομείς οικιακής εργασίας και υγειονομικής περίθαλψης και κοινωνικής πρόνοιας είναι κυρίως εργαζόμενες γυναίκες και διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο απώλειας του εισοδήματός τους, μόλυνσης και μετάδοσης και είναι λιγότερο πιθανό να έχουν κοινωνική προστασία<sup>23</sup>. Επιπλέον, ανύπαντρες μητέρες και οικογένειες που δεν μπορούν να συνδυάσουν εργασία και φροντίδα παιδιών. Το κλείσιμο των σχολείων οδήγησε στο συμπέρασμα ότι τα παιδιά φροντίζουν στο σπίτι και την εκπαίδευση, εξαιρουμένης

της άτυπης φροντίδας των παππούδων και των γιαγιάδων λόγω της υψηλής εξάπλωσης του ιού σε αυτήν την ηλικία και του υψηλού ποσοστού θνησιμότητας. Οι μητέρες θα δυσκολευτούν να επιτύχουν τους στόχους εργασίας μαζί με τη φροντίδα των παιδιών κατά τη διάρκεια της κρίσης που επιδεινώνουν το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και η τηλεργασία επίσης με αλλαγές στα κοινωνικά πρότυπα και πρότυπα θα ωθήσουν τους κοινωνικούς κανόνες προς περισσότερη ισότητα (Alon et al., 2020).

Ατομικές διαφορές: Οι επιπτώσεις της κοινωνικής αποστασιοποίησης Covid-19 και την εργασία από το σπίτι διαφέρουν στα άτομα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Η συνείδηση σχετίζεται με τα εργασιακά οφέλη ενώ το απρόβλεπτο με τη μείωση της συνείδησης ωφελεί καθώς αυξάνει την πολυπλοκότητα της εργασίας (Rothbard et al., 2005).

Οργανωτικές Μορφές: Φαίνεται ότι στο πλαίσιο του Covid-19 οι πολιτισμικές διαστάσεις του Hofstede (1984) είναι πολύ σχετικές, ειδικά η διάσταση της στεγανότητας-χαλαριάς καθώς εξηγεί πώς αντιδρούν οι ομάδες σε κρίσιμες στιγμές της ζωής και πώς αναπτύσσουν κανόνες και οργανωσιακές κουλτούρες (Harrington & Gelfald, 2014). Μεταφέροντας αυτή την ιδέα στο χώρο εργασίας, η πρόκληση είναι πώς οι οργανισμοί θα ισορροπήσουν μεταξύ των προσεγγίσεων στενότητας και χαλαρότητας για να δεσμεύσουν τους εργαζόμενους από τη μία πλευρά και να τους δώσουν αυτονομία από την άλλη πλευρά. Με βάση τη στεγανότητα ή τη χαλαρότητα του οργανισμού, άλλα χαρακτηριστικά θα επηρεαστούν, όπως η δημιουργικότητα της ομάδας, η καινοτομία ή οι κανονισμοί υγείας και ασφάλειας.

Οι οργανισμοί και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιδείξουν ετοιμότητα για να χειριστούν τις προκλήσεις που περιγράφονται στην προηγούμενη αφήγηση. Είναι ζωτικής σημασίας ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της κρίσης να είναι ενεργός και υποστηρικτικός, παρέχοντας την τεχνογνωσία και την εμπειρία του για να πλοηγηθεί σε απαιτητικούς καιρούς.

## **2.15 Ο Ρόλος του Τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού στην Κρίση**

Από την άποψη των συναισθημάτων άγχους και φόβου των εργαζομένων, έχουν αναφερθεί ανεργία, προσαρμοστικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία, στροφή σε άδεια άνευ αποδοχών και έλλειψη γνώσης των διαδικτυακών εργαλείων. Όλες οι προκλήσεις, επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό που έχει κληθεί να χειριστεί τα συναισθήματα πανικού και φόβου των εργαζομένων, προσπαθεί να βρει τρόπους να διατηρήσει και να απολύσει όσο το δυνατόν λιγότερο προσωπικό, για να

παρακολουθήσει κανείς τη στροφή προς τους τρόπους εργασίας εξ' αποστάσεως, για να καλύψει κενό έλλειψης γνώσεων σε τεχνολογίες και δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων, καθώς και στην εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας. Ταυτόχρονα, οι οικονομικοί περιορισμοί των οργανισμών έχουν αντίκτυπο στην ανάπτυξη των εργαζομένων με τους οργανισμούς να προσπαθούν να εξοικονομήσουν κόστος μειώνοντας την εκπαίδευση και τις ευκαιρίες καθοδήγησης και συμβουλευτικής που επηρεάζουν τα κίνητρα, την ευημερία των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, το εύρος εργασίας του τμήματος διαχείρισης προσωπικού.

Ορισμένοι οργανισμοί κατάφεραν να προσαρμοστούν στην εικονική εποχή φιλοξενώντας ομιλίες στο διαδίκτυο, ενώ άλλοι και ειδικότερα ειδικοί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού αρνήθηκαν τη διεξαγωγή επιγραμμικών εκπαιδεύσεων. Το παράδειγμα της Γεωργίας είναι απλώς μια ένδειξη των προκλήσεων που προκύπτουν σε διαφορετικά επίπεδα και της διασύνδεσής τους. Η εστίαση του τμήματος διαχείρισης προσωπικού σε όλο τον κόσμο είναι να διασφαλίσει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων μαζί με την αποτελεσματικότητά τους που θα διασφάλιζε τη λειτουργικότητα-επιβίωση του οργανισμού (Gigauri, 2020).

Ως εκ τούτου, έχουν εφαρμοστεί διάφορα μέτρα / πρακτικές που εφαρμόζονται σε διαφορετικές λειτουργίες του τμήματος διαχείρισης προσωπικού για τη διαχείριση της πανδημίας που αναφέρονται στην αντιμετώπιση όχι μόνο της υγειονομικής αλλά και της οικονομικής κρίσης. Η επιλογή και η εφαρμογή των παρακάτω πρακτικών αναφέρονται στο καθεστώς του Covid-19 σε κάθε χώρα όπου ο οργανισμός είναι σύμφωνος με τις οδηγίες κάθε κυβέρνησης. Όσον αφορά τη λειτουργία του προσωπικού, το πάγωμα των προσλήψεων, οι ανακατατάξεις, οι απολύσεις, οι άδειες, τα προγράμματα συνταξιοδότησης, οι ηλεκτρονικές συνεντεύξεις υπήρξαν επιλογές.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν διευκολυνθεί μέσω ηλεκτρονικών εκπαιδεύσεων, αδειών άνευ αποδοχών ή ειδικών αδειών για γονείς και ασθενείς με Covid-19, ενώ οι ανταμοιβές έχουν αντιμετωπιστεί με πάγωμα ή καθυστέρηση μισθών, περικοπή σε μισθούς, ευελιξία ωραρίου. Όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων, έχει δοθεί προτεραιότητα στην υγεία και ασφάλεια στον χώρο εργασίας, όπως η παροχή ΜΑΠ, κλιμακωτές βάρδιες/διαλείμματα, λιγότερες ή ηλεκτρονικές συσκέψεις, έλεγχος και δοκιμή θερμοκρασίας, μειωμένη, εναλλαγή εργασίας, σταθεροποίηση ομάδας, εργασία back-to-back, ταξιδιωτικές πολιτικές, παροχή υποστήριξη (CIPD, 2020).

Εκτός από τα παραπάνω, ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης προσωπικού κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου περιλαμβάνει την ανάγκη παροχής ισχυρών και αξιόπιστων δεδομένων εδάφους, επέκταση του επαγγελματικού δικτύου, προώθηση της καινοτομίας, διασφάλιση της συνεχούς μάθησης των εργαζομένων, διευκόλυνση τακτικών συναντήσεων για την κατανόηση των προκλήσεων και δημιουργία μιας πλατφόρμας για να γιορτάζουμε με τους εργαζόμενους όλα τα επιτεύγματα, ως υποστήριξη στους ηγέτες και αποφυγή ή περιορισμό της αποσταθεροποίησης των οργανισμών (Dirani et al., 2020).

## **2.16 Μια Νέα Εργασιακή Πραγματικότητα**

Η τόνωση της οικονομίας και της απασχόλησης, η υποστήριξη των επιχειρήσεων, των θέσεων εργασίας και των εισοδημάτων, η προστασία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και η στήριξη στον κοινωνικό διάλογο για λύσεις είναι οι τέσσερις βασικοί πυλώνες σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα εργασίας για την αντιμετώπιση της κρίσης Covid-19. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Wang et al., (2020), προσδιόρισαν τέσσερις καινοτόμες στρατηγικές για την προληπτική αντιμετώπιση της κρίσης Covid-19:

Η ανταπόκριση: οι εταιρείες με φυσική επαφή μπορούν να μεταφερθούν σε κανάλια διαδικτυακού μάρκετινγκ.

Η συνεργασία σε συλλογικό επίπεδο: οι εταιρείες που επηρεάζονται πολύ μπορεί να χρειαστεί να αναπτύξουν συνεργασίες για νέες επιχειρήσεις με άλλες εταιρείες.

Η πρόληψη: οι εταιρείες που επηρεάζονται λιγότερο ενδέχεται να αναπτύξουν νέες στρατηγικές μάρκετινγκ για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των υπαρχόντων πελατών.

Η εναλλακτική λύση: για τις λιγότερο επηρεασμένες εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν μια στρατηγική εταιρικής σχέσης μέσω της συνεργασίας με άλλους (Wang et al., 2020).

Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει να ενισχύσουν τη σύνδεση μεταξύ του ανήκειν και της οργανωσιακής απόδοσης για να δημιουργήσουν μια βαθύτερη σύνδεση και έναν ορατό αντίκτυπο στον οργανισμό και η εργασία δημιουργεί νέες δυνατότητες, καθώς οι άνθρωποι έχουν παρακινηθεί στη κοινωνία. Η ευημερία είναι κορυφαία προτεραιότητα για τους οργανισμούς που σχεδιάζουν το «στάδιο της επιστροφής στην εργασία», καθώς πολλοί εργαζόμενοι είχαν εμπειρία εξάντλησης, εξάντλησης και άγχους για την εξισορρόπηση εργασιακών και προσωπικών απαιτήσεων που επιδεινώνονται από την κρίση Covid-19.

Οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν το εργατικό τους δυναμικό μαθαίνοντας τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις διαστάσεις των εργαζομένων (Deloitte, 2020). Στη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, η ανοχή στην ασάφεια, η ανθεκτικότητα και η περιέργεια θα είναι οι πιο κρίσιμες δεξιότητες πολιτισμικής ευκινησίας που πρέπει να είναι πιο αποτελεσματικές σε αβέβαιες καταστάσεις (Caligiuri, et al.2020).

Μια προσέγγιση βάσει δεδομένων θα βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση με τον ίδιο τρόπο που στον Covid-19 οι ερευνητές επεκτείνουν τις έρευνές τους πέρα από την ηλικία για να κατανοήσουν τον ιό. Η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς ως στρατηγική ενίσχυσης ή συνεργασίας. Η πανδημία έδειξε ότι ο άνθρωπος και η τεχνολογία είναι πιο ισχυροί μαζί και η τεχνολογία δεν θα αντικαταστήσει τους ανθρώπους. Η γνώση είναι η δύναμη και ενισχύει τη σύνδεση των οργανισμών μεταξύ των εργαζομένων. Αξιοποιώντας τη δύναμη της Τεχνητής Νοημοσύνης, οι οργανισμοί μπορούν να οικοδομήσουν μια κουλτούρα γνώσης (Deloitte, 2020, σελ. 9).

Μια «αυτοκατευθυνόμενη αναζήτηση γνώσης» μπορεί επίσης να ικανοποιήσει την ανάγκη μάθησης κατά τη διάρκεια της πανδημίας και οι εταιρείες πρέπει να προσφέρουν μια διαδικτυακή εκπαίδευση για να επενδύσουν στις εξελίξεις δεξιοτήτων των εργαζομένων τους (Caligiuri, et al., 2020).

Η ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας μπορεί να προσφέρει νέες ευκαιρίες στους εργαζόμενους και να συμβάλει σε μια αλλαγή στο μέλλον. Η φιλοσοφία των οργανισμών γύρω από τα προγράμματα αποζημίωσης χρειάζονται έναν προσανατολισμό ανθρώπινης αξίας και να λαμβάνουν υπόψη τις αρχές που υπηρετούν. Αν και παίρνοντας τη δύναμη της τεχνολογίας ως πλεονέκτημα για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το εργατικό δυναμικό τους, χρησιμοποιώντας τις βασικές ερωτήσεις για την κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού.

Οι ηθικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών αποφάσεων που έπρεπε να λάβει ο οργανισμός στην πανδημία, πρέπει να ληφθούν υπόψη, καθώς περισσότερο από το 50% των εργαζομένων δεν ήταν ικανοποιημένοι με την υποστήριξη που έλαβαν από τους εργοδότες τους. Το τμήμα διαχείρισης προσωπικού πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο για να βοηθήσει τον οργανισμό να ανακάμψει και να ευδοκιμήσει τα επόμενα χρόνια. *«Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια επιλογή μεταξύ της επιστροφής σε έναν κόσμο μετά την Covid που είναι απλώς μια βελτιωμένη εκδοχή του χθες ή της δημιουργίας ενός που είναι μια βιώσιμη εκδοχή του αύριο»* (Deloitte, 2020).

Σε αυτό το πλαίσιο, η Gartner (2020), παρουσιάζει 9 μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πανδημίας του κορωνοϊού στη λειτουργία και την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού:

Εργασία εξ αποστάσεως: Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι θα εργαστούν εξ αποστάσεως, το ποσοστό πριν από την πανδημία ήταν περίπου 30%, με το μετά την πανδημία να είναι στο 48%. Το τμήμα διαχείρισης προσωπικού πρέπει να εντοπίσει νέες δεξιότητες που επιτρέπουν την αποτελεσματική εργασία εξ αποστάσεως, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης ψηφιακής τεχνολογίας με επιδεξιότητα, να προσαρμόσει τα συλ διαχείρισης για να ταιριάζουν στις απομακρυσμένες ανάγκες της ομάδας, να παρέχουν ευελιξία, και να επανεξετάσουν την εμπειρία για ένα απομακρυσμένο/μεικτό εργατικό δυναμικό. Στη διαχείριση απόδοσης, το τμήμα διαχείρισης προσωπικού πρέπει να ρωτήσει εάν και πώς πρέπει να αλλάξουν η αξιολόγηση και οι στόχοι των εργαζομένων για απομακρυσμένες ρυθμίσεις και κατά την πρόσληψη πρέπει να αναζητήσει νέες δεξιότητες, σε νέες τοποθεσίες και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των αιτούντων για επιλογές εξ αποστάσεως εργασίας.

Δεδομένα εργαζομένων: η παθητική συλλογή δεδομένων θα αυξηθεί με την απομακρυσμένη εργασία, το 16% των εργοδοτών αναφέρει παθητική συλλογή δεδομένων εργαζομένων που περιλαμβάνει εικονική σύνδεση/ρολόι εισόδου και εξόδου, χρήση υπολογιστή και τηλεφώνου, e-mail, εσωτερική επικοινωνία, τοποθεσία ή μετακίνηση. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βελτιώσει τη στρατηγική και τη διαχείριση τεχνολογίας βελτιώνοντας την αποθήκευση, τη διαχείριση και την ανάλυση δεδομένων και να επιταχύνει τη διαμόρφωση πολιτικής έναντι της ηθικής και νομικής χρήσης δεδομένων από τον οργανισμό και τρίτα μέρη. Μέσω της διαχείρισης απόδοσης πρέπει να καθορίσει την επιρροή των δεδομένων στην αξιολόγηση της παραγωγικότητας και των αξιολογήσεων απόδοσης, τις αξιολογήσεις και τις ανταμοιβές, και μέσω της ανάλυσης ταλέντων, το τμήμα διαχείρισης προσωπικού πρέπει να αξιοποιεί τη συνεχή παρακολούθηση συναισθημάτων για να παρακολουθεί την κουλτούρα και τη δέσμευση σε ένα όλο και πιο διασκορπισμένο εργατικό δυναμικό, οδηγώντας τη συλλογή και χρήση ηθικών δεδομένων από τους οργανωσή.

Ο Εργοδότης ως Δίκτυο Κοινωνικής Ασφάλειας: Σήμερα ο κοινωνικός ρόλος των εργοδοτών έχει αυξηθεί, συμπεριλαμβανομένων των παραπάνω περιπτώσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διευρύνει τα όρια της εμπειρίας των εργαζομένων, ειδικά για να λαμβάνει υπόψη προσωπικούς παράγοντες, όπως οι οικογενειακές ευθύνες, να εξετάσει το ενδεχόμενο ύπαρξης ενός επικεφαλής υπεύθυνου ευεξίας ή ψυχικής υγείας για να υποστηρίξει τις μεταβαλλόμενες από την πανδημία ανάγκες



των εργαζομένων και να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις αποζημίωσης και σωματικές και οφέλη ψυχικής ευεξίας (Gartner, 2020).

Προσφορά Οικονομικής Βοήθειας: χρήση δημιουργικών τρόπων για την οικονομική υποστήριξη των εργαζομένων, π.χ., κάλυψη των εξόδων για την αγορά μεσημεριανού γεύματος και καφέ από μικρές επιχειρήσεις για την ενθάρρυνση της υποστήριξης.

Κρίσιμες δεξιότητες: οι οργανισμοί επαναπροσδιορίζουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, οι οποίοι δεν θα εξισώνονται πλέον με τους ρόλους. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους να αναπτύξουν κρίσιμες δεξιότητες που πολλαπλασιάζουν τις επιλογές τους, να επαναξιολογούν ποιοι ρόλοι χρειάζονται σχέδια διαδοχής και να ενισχύουν τα μονοπάτια ανάπτυξης για πιθανούς διαδόχους, να ανασχεδιάζουν το εργατικό δυναμικό που σχεδιάζει να επικεντρωθεί στις κρίσιμες δεξιότητες έναντι των κρίσιμων ρόλων και να παρέχει μεγαλύτερη υποστήριξη εξέλιξης σταδιοδρομίας σε υπαλλήλους σε κρίσιμους ρόλους που στερούνται κριτικής ικανότητας.

Οργανωτική ανθεκτικότητα: Λόγω της κρίσης του Covid-19, οι λιτές λειτουργίες δημιούργησαν περιορισμένη ευελιξία και η διαδικασία καταρρέει. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εξελίξει τη μοντελοποίηση των αναγκών δεξιοτήτων για γρήγορη αλλαγή, να ενσωματώσει την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη στο σχεδιασμό ρόλων για να δημιουργήσει ευέλικτα συστήματα εργασίας για όλους, να σχεδιάσει ρόλους, δομές και διαδικασίες γύρω από τα αποτελέσματα για να αυξήσει την ανταπόκριση και την ευελιξία, να συλλέξει δεδομένα για να υποστηρίξει τις αποφάσεις παροχής πόρων και να καθορίσει ελάχιστες κρίσιμες εισροές για τη λήψη αποφάσεων, παρέχουν στους υπαλλήλους πιο ποικίλες, προσαρμοστικές, ευέλικτες σταδιοδρομίες, ώστε να αποκτούν πολύτιμη διαλειτουργική γνώση και κατάρτιση.

Οργανωτική πολυπλοκότητα: Η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μεταβεί σε λειτουργικά μοντέλα και να αναπτύξει ευέλικτα στοιχεία για την επίλυση προβλημάτων. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού ηγούνται των προσπαθειών ολοκλήρωσης για τα ταλέντα και άλλες διαδικασίες, προσαρμόζουν τη διαχείριση απόδοσης για τις επιχειρηματικές ανάγκες, υποστηρίζουν την επανεκπαίδευση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τους πόρους και τις πλατφόρμες για να παρέχουν ορατότητα στις εσωτερικές θέσεις, να εναρμονίζουν τα σχέδια συνολικών ανταμοιβών καθώς οι οργανισμοί συμμετέχουν σε δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> – Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Σκοπός της Έρευνας**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η διεξαγωγή μιας εις βάθος έρευνας για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση και πρόσληψη των εργαζομένων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Δεύτερον, μέσω αυτής της μελέτης, γίνεται προσπάθεια να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να παρουσιαστούν οι συνθήκες που τα διαμορφώνουν και να προκύψουν προτάσεις που θα βελτιώσουν αυτές τις συνθήκες.

### **3.2 Έρευνα Μεθοδολογίας**

Ο τύπος μεθοδολογίας, που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή και τη συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αφορά τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική ανάλυση για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση και πρόσληψη των εργαζομένων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με μια διαφορετική προσέγγιση, η ποιοτική έρευνα είναι έρευνα που δίνει έμφαση και εστιάζει στο νόημα και όχι στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι ποιοτικοί ερευνητές, σύμφωνα με τον Willing (2001), ενδιαφέρονται για το νόημα, στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν τα γεγονότα. Ωστόσο, υπάρχουν ποιοτικές προσεγγίσεις που εστιάζουν στην περιγραφή της συμπεριφοράς. Υπάρχουν επίσης ποσοτικές μελέτες που δεν επικεντρώνονται τόσο στη συμπεριφορά όσο σε ορισμένες εσωτερικές δομές.

Εκ των προτέρων, μια διαφορετική προσέγγιση αναφέρει ότι χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι η απόρριψη των φυσικών επιστημών ως ερευνητικού μοντέλου. Σε αντίθεση με το θετικιστικό επιστημονικό μοντέλο που βασίζεται στις φυσικές επιστήμες, οι υποστηρικτές της ποιοτικής έρευνας επικεντρώνονται στη μελέτη του κοινωνικοϊστορικού και πολιτισμικού πλαισίου. Οι υποστηρικτές της ποιοτικής έρευνας προσπαθούν να εξερευνήσουν τον κοινωνικό κόσμο υπό το πρίσμα της εμπειρίας των υποκειμένων που συμμετέχουν σε αυτή την έρευνα. Η ποιοτική έρευνα είναι νατουραλιστική, συμφραζόμενη, τοποθετημένη, ερμηνευτική.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η ποιοτική έρευνα θεωρείται -εμική (εμική) και ιδιότυπη, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, η οποία θεωρείται -ηθική (ηθική) και νομοθετική. Η ποιοτική έρευνα θεωρείται -εμική, δηλαδή εστιάζει στην ανάλυση ενός πολιτισμού με βάση κάποια εσωτερικά κριτήρια, τονίζοντας τη μοναδικότητά του, ενώ η ποσοτική έρευνα θεωρείται ηθική στη συγκριτική μελέτη πολλών πολιτισμών με βάση κάποια καθολικά, καθολικά κριτήρια. Η -εμική προσέγγιση βασίζεται στην υιοθέτηση μιας εσωτερικής προσέγγισης της συμπεριφοράς μέσα σε ένα σύστημα. Η ηθική προσέγγιση εκφράζει τη μελέτη της συμπεριφοράς ενός συστήματος, όπως παρουσιάζεται σε έναν παρατηρητή εκτός συστήματος και χρησιμοποιεί κριτήρια εξωτερικά του.

### **3.3 Σχεδιασμός Έρευνας**

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία χρησιμοποιεί τη δευτερογενή (ποιοτική) αλλά και την πρωτογενή (ποσοτική) έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων, ειδικά κατασκευασμένων για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Οι πληροφορίες έχουν ανακτηθεί με συστηματικό τρόπο από αξιόπιστες και πρόσφατες πηγές, οι οποίες ακολουθούν τις ακαδημαϊκές ανάγκες και κανόνες για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση και πρόσληψη των εργαζομένων σε

πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, η ερευνητική φιλοσοφία είναι ο πραγματισμός με τη χρήση μεθόδων που προάγουν τις έρευνες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μελέτες από μεγάλη ποικιλία επιστημόνων και οργανισμών θα παρακολουθούνται, θα αναλύονται και θα παρουσιαστούν ενώ θα βγαίνουν συμπεράσματα.

### **3.4 Διαδικασία Μεθοδολογίας**

Η μελέτη χρησιμοποιεί τόσο δευτερογενή όσο και πρωτογενή έρευνα. Τα ήδη δημοσιευμένα σχετικά και κατάλληλα δεδομένα έχουν επιλεγεί προσεκτικά. Ένα ευρύ φάσμα σχετικών δευτερογενών πηγών, όπως περιοδικά που παρουσιάζουν τον «Ανθρώπινο Παράγοντα», προς μια ενιαία προσέγγιση για τη διαχείριση της ασφάλειας στη ναυτιλία, αξιόπιστες επαγγελματικές ιστοσελίδες, διαδικτυακές εφημερίδες και περιοδικά, επαγγελματικά περιοδικά και ιστολόγια, και τελευταία αναρτήσεις και στατιστικά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που αποτελούν το κύριο εργαλείο αυτής της έρευνας, ειδικά πολλές αναρτήσεις και κριτικές χρησιμοποιήθηκαν για να καταλήξουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

### **3.5 Εργαλείο Έρευνας**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην έρευνα για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο. Είναι ένα εργαλείο συλλογής δεδομένων που προτιμούν οι ερευνητές, καθώς εξασφαλίζει την ταχεία συλλογή πολλών απαντήσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα μέσα από ερωτήσεις με ομοιόμορφη δομή. Χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος, λαμβάνει τη γνώμη πολλών και διαφορετικών ερωτηθέντων, συλλέγει πολλά διαφορετικά δεδομένα, διασφαλίζει την ελεύθερη και ανώνυμη έκφραση των ερωτηθέντων και επιτρέπει την απόκτηση δεδομένων για χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να παρατηρηθούν (π.χ. απόψεις, συναισθήματα).

Ταυτόχρονα, η χρήση του ερωτηματολογίου ως μέσου συλλογής δεδομένων περιορίζει την πληροφόρηση σε βάθος και τη λήψη λεπτομερειών. Δεν ελέγχεται η ακρίβεια των απαντήσεων, η ειλικρίνεια και η υποκειμενικότητά τους. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα επεξεργάζονται και μεταφέρονται σε ειδικά συστήματα για ανάλυση. Αρχικά ταξινομούνται και μετά κωδικοποιούνται. Για τις ανάγκες της παρούσας

μελέτης ετοιμάστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στο αν κατά τη διάρκεια της πανδημίας εργάζονταν δια ζώσης, αν η επιχείρηση τους ψάχνει να βρει εργατικό προσωπικό μετά την πανδημία και αν η επιχείρηση προσφέρει Ικανοποιητικό Μισθό ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά. Επίσης, αν η επιχείρηση προσφέρει Χρηματικό επίδομα ως επιβράβευση αποδοτικότητας ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, αν η επιχείρηση προσφέρει επίδομα σε μορφή κουπονιών ως επιβράβευση αποδοτικότητας ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, αν η επιχείρηση προσφέρει θέσης στάθμευσης ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, αν προσφέρει Φιλικό περιβάλλον ως προς τους συναδέλφους προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, αν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται αξιοποιούνται οι δεξιότητες τους, αν θέλουν να πάνε στη δουλειά τους κάθε πρωί, αν απολαμβάνουν το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον, αν νιώθουν πως έχουν τη στήριξη της Διοίκησης, αν τους αρέσει ο χώρος στον οποίο εργάζονται, αν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό που λαμβάνουν, αν ταυτίζονται με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζονται μερικώς, αν θα μπορούσαν να βρουν τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολούνται μερικώς καθώς και αν πιστεύουν πως τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνώριζαν στην προ πανδημίας εποχή.

### **3.6 Το Δείγμα της Έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας, αναφέρεται στο 65% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες εργαζόμενοι και το υπόλοιπο 35% ήταν γυναίκες εργαζόμενες σε Πολυεθνικές εταιρείες. Το 41% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας από 41-50 ετών, το 36% από 31-40 ετών, το 18% από 25-30 ετών και το υπόλοιπο 5% ήταν από 51-60 ετών. Επίσης το 41% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι άγαμοι, το 37% έγγαμοι και το 22% ήταν έγγαμοι με παιδιά, το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 29% κάτοχοι Μεταπτυχιακού, το 22% απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το υπόλοιπο 13% ήταν απόφοιτοι μετάδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, το 41% των εργαζομένων εργάζονται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης από 6-10 έτη, το 40% από 1-5 έτη, το 12% από 11-15 έτη και το υπόλοιπο 7% από 16-20 έτη και το 28% των εργαζομένων

δήλωσαν πως η Πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζονται δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από 6-10 έτη, το 24% από 16-20 έτη, το 23% από 1-5 έτη, το 15% από 11-15 έτη και το υπόλοιπο 10% πάνω από 20 έτη.

## **Κεφάλαιο 4° – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας Σχετικά με το Ερωτηματολόγιο με θέμα τον Ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Προσέλκυση και Πρόσληψη Εργαζομένων σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις με την Εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την Καλύτερη Απόδοση Εργαζομένων**

### **4.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας**

#### **Α' μέρος**

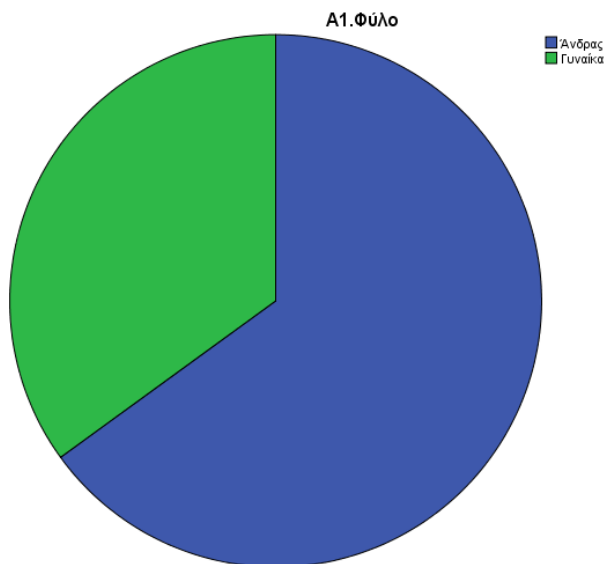
#### **Ερώτηση 1**

Το 65% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες εργαζόμενοι και το υπόλοιπο 35% ήταν γυναίκες εργαζόμενες σε Πολυεθνικές εταιρείες.

**Πίνακας Νο.**

**A1.Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	65	65,0	65,0	65,0
Γυναίκα	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



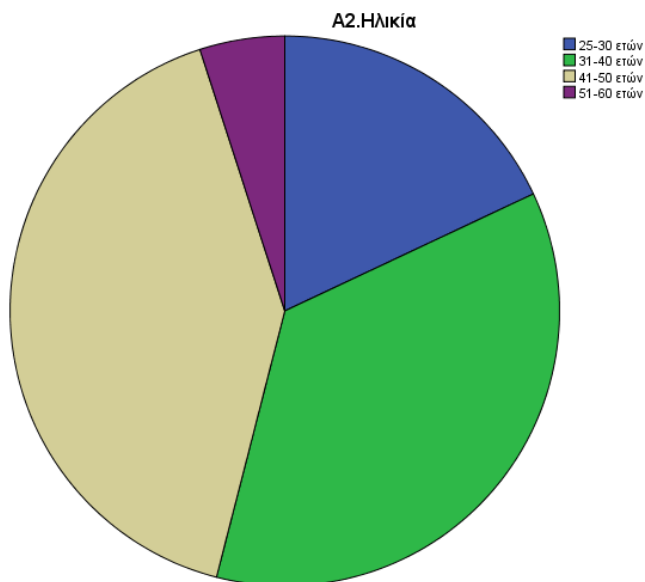
## Ερώτηση 2

Το 41% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας από 41-50 ετών, το 36% από 31-40 ετών, το 18% από 25-30 ετών και το υπόλοιπο 5% ήταν από 51-60 ετών.

Πίνακας Νο.

A2.Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-30 ετών	18	18,0	18,0	18,0
31-40 ετών	36	36,0	36,0	54,0
41-50 ετών	41	41,0	41,0	95,0
51-60 ετών	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



### Ερώτηση 3

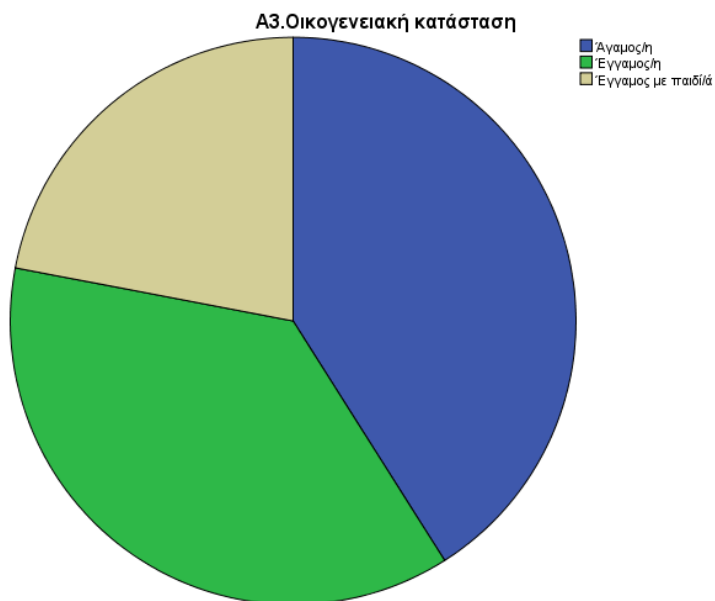
Το 41% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι άγαμοι, το 37% έγγαμοι και το 22% ήταν έγγαμοι με παιδιά.

**Πίνακας Νο.**

**A3.Οικογενειακή κατάσταση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Άγαμος/η	41	41,0	41,0	41,0
Έγγαμος/η	37	37,0	37,0	78,0
Έγγαμος με παιδιά	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	





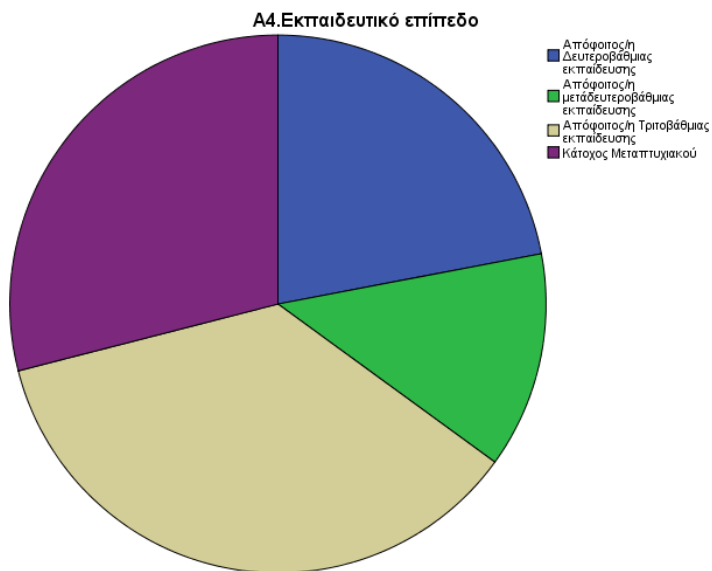
#### Ερώτηση 4

Το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 29% κάτοχοι Μεταπτυχιακού, το 22% απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το υπόλοιπο 13% ήταν απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας Νο.

**A4.Εκπαιδευτικό επίπεδο**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id				
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	22	22,0	22,0	22,0
Απόφοιτος/η μετάδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	13	13,0	13,0	35,0
Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	36	36,0	36,0	71,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	29	29,0	29,0	100,0
Total	100	100, 0	100,0	



## Ερώτηση 5

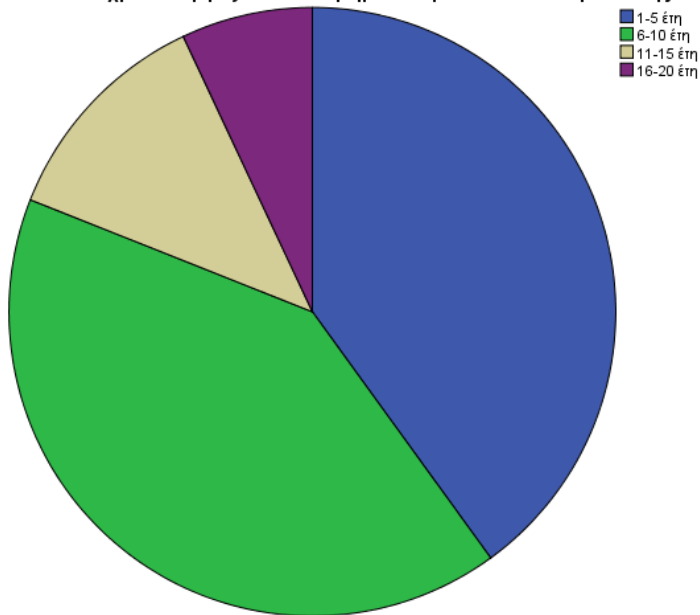
Το 41% των εργαζομένων εργάζονται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησησ από 6-10 έτη, το 40% από 1-5 έτη, το 12% από 11-15 έτη και το υπόλοιπο 7% από 16-20 έτη.

### Πίνακασ Νο.

**A5.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησησ;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid 1-5 έτη	40	40,0	40,0	40,0
6-10 έτη	41	41,0	41,0	81,0
11-15 έτη	12	12,0	12,0	93,0
16-20 έτη	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**A5.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης;**



### Ερώτηση 6

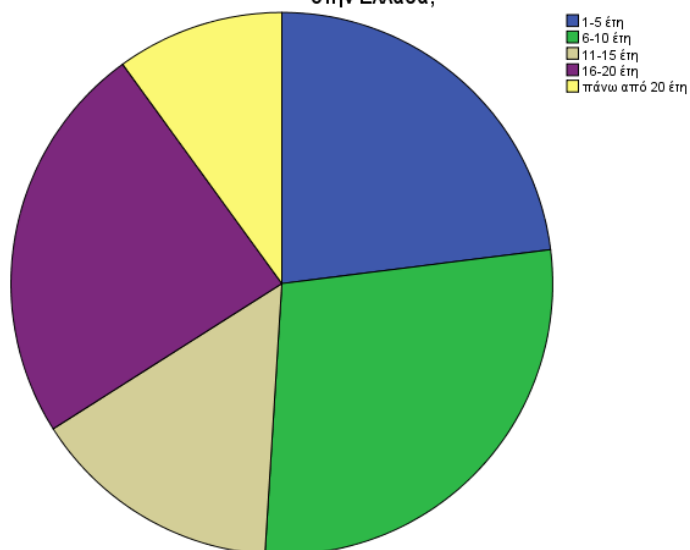
Το 28% των εργαζομένων δήλωσαν πως η Πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζονται δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από 6-10 έτη, το 24% από 16-20 έτη, το 23% από 1-5 έτη, το 15% από 11-15 έτη και το υπόλοιπο 10% πάνω από 20 έτη.

**Πίνακας Νο.**

**A6.Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η Πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζεστε στην Ελλάδα;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	1-5 έτη	23	23,0	23,0
	6-10 έτη	28	28,0	51,0
	11-15 έτη	15	15,0	66,0
	16-20 έτη	24	24,0	90,0
	πάνω από 20 έτη	10	10,0	100,0
	Total	100	100, 0	

**A6.Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η Πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζεστε στην Ελλάδα;**



## **Β' μέρος**

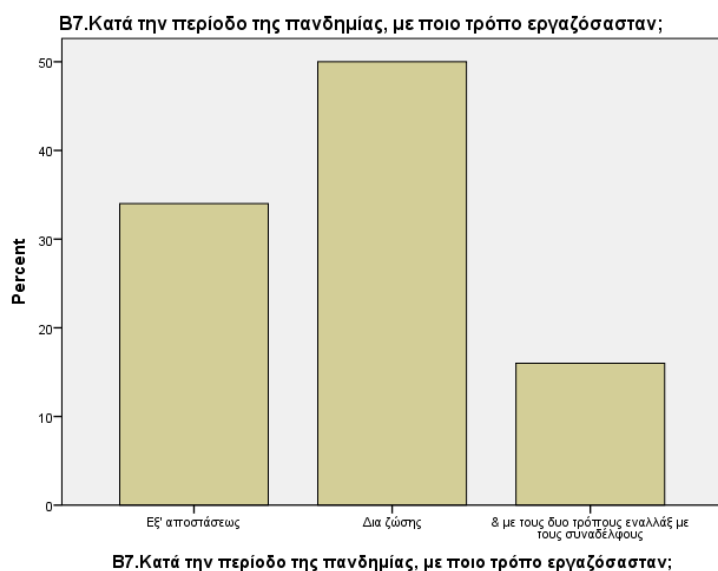
### **Ερώτηση 7**

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως κατά τη διάρκεια της πανδημίας εργάζονταν δια ζώσης, το 34% εξ' αποστάσεως και το υπόλοιπο 16% και με τους δυο τρόπους εναλλάξ με τους συναδέλφους.

**Πίνακας Νο.**

**B7.Κατά την περίοδο της πανδημίας, με ποιο τρόπο εργαζόσασταν;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id				
Εξ' αποστάσεως	34	34,0	34,0	34,0
Δια ζώσης	50	50,0	50,0	84,0
& με τους δυο τρόπους εναλλάξ με τους συναδέλφους	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100, 0	100,0	



## Ερώτηση 8

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους ψάχνει να βρει εργατικό προσωπικό μετά την πανδημία.

### Πίνακας Νο.

**B8. Η επιχείρηση ψάχνει να βρει εργατικό προσωπικό μετά την πανδημία;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	100	100,0	100,0	100,0
N				
αι				
id				

## Ερώτηση 9.1

Το 83% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ικανοποιητικό Μισθό ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.1 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ικανοποιητικό Μισθό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	83	83,0	83,0	83,0
id	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Ερώτηση 9.2**

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Χρηματικό επίδομα ως επιβράβευση αποδοτικότητας ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.2 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει ... να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Χρηματικό επίδομα ως επιβράβευση αποδοτικότητας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	100	100,0	100,0	100,0
id				

**Ερώτηση 9.3**

Το 52% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Επίδομα σε μορφή κουπονιών ως επιβράβευση αποδοτικότητας ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.3 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει ... να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Επίδομα σε μορφή κουπονιών ως επιβράβευση αποδοτικότητας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	52	52,0	52,0	52,0
Οχι	48	48,0	48,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Ερώτηση 9.4**

Το 87% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει θέσης στάθμευσης ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.4 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει ... να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Παροχή θέσης στάθμευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	87	87,0	87,0	87,0
Οχι	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Ερώτηση 9.5**

Το 49% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Φιλικό περιβάλλον ως προς τους συναδέλφους προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

**Πίνακας Νο.  
B9.5 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να  
προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Φιλικό περιβάλλον ως  
προς τους συναδέλφους**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	49	49,0	49,0	49,0
Οχι	51	51,0	51,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### Ερώτηση 9.6

Το 46% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ωραίο περιβάλλον ως προς τις υποδομές τους προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

**Πίνακας Νο.  
B9.6 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να  
προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ωραίο περιβάλλον ως  
προς τις υποδομές τους**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	46	46,0	46,0	46,0
Οχι	54	54,0	54,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### Ερώτηση 9.7

Το 38% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Υποστήριξη από ανώτερα στελέχη όταν απαιτείται προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.



Πίνακας Νο.

**B9.7 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Υποστήριξη από ανώτερα στελέχη όταν απαιτείται**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	38	38,0	38,0	38,0
Οχι	62	62,0	62,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Ερώτηση 9.8**

Το 59% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ευκαιρίες ανέλιξης προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.8 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ευκαιρίες ανέλιξης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	59	59,0	59,0	59,0
Οχι	41	41,0	41,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Ερώτηση 9.9**

Το 76% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Επιμόρφωση προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.9 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Επιμόρφωση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	76	76,0	76,0	76,0
id	24	24,0	24,0	100,0
Not	100	100,0	100,0	
al				

**Ερώτηση 9.10**

Το 48% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ευέλικτο ωράριο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.10 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ευέλικτο ωράριο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	48	48,0	48,0	48,0
id	52	52,0	52,0	100,0
Not	100	100,0	100,0	
al				

**Ερώτηση 9.11**

Το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Εξ' αποστάσεως εργασία προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.11 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Εξ' αποστάσεως εργασία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36	36,0	36,0	36,0
id	64	64,0	64,0	100,0
Not	100	100,0	100,0	
al				

**Ερώτηση 9.12**

Το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ιδιωτική Ιατρική Ασφάλιση προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Πίνακας Νο.

**B9.12 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ιδιωτική Ιατρική Ασφάλιση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40	40,0	40,0	40,0
id	60	60,0	60,0	100,0
Not	100	100,0	100,0	
al				

**Ερώτηση 9.13**

Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ταξίδια στο εσωτερικό & εξωτερικό προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

**Πίνακας Νο.**

**B9.13 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ταξίδια στο εσωτερικό & εξωτερικό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	28,0	28,0	28,0
id	72	72,0	72,0	100,0
	100	100,0	100,0	

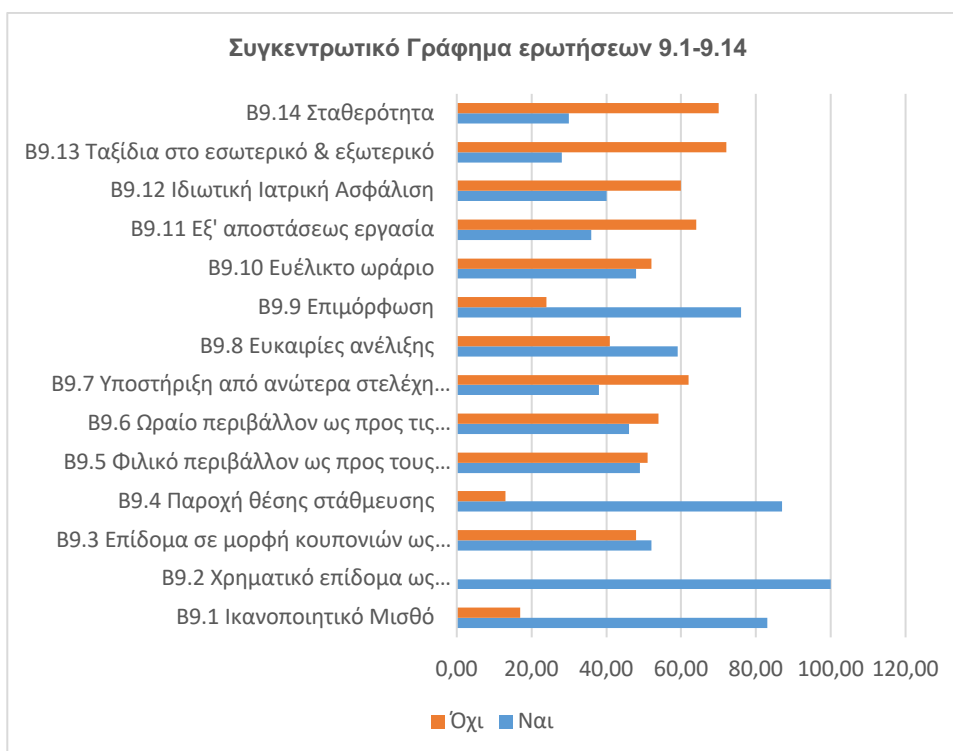
**Ερώτηση 9.14**

Το 30% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Σταθερότητα προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

**Πίνακας Νο.**

**B9.14 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Σταθερότητα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	30,0	30,0	30,0
id	70	70,0	70,0	100,0
	100	100,0	100,0	



### Ερώτηση 10

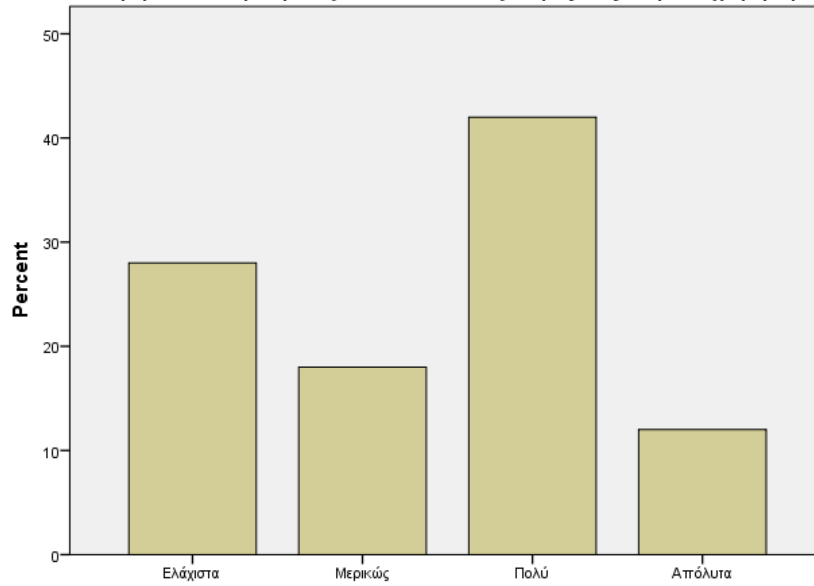
Το 42% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται αξιοποιούνται οι δεξιότητες τους σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 28% ελάχιστα, το 18% μερικώς και το υπόλοιπο 12% απόλυτα.

#### Πίνακας Νο.

**B10 Αναφέρατε σε τι βαθμό αξιοποιούνται οι δεξιότητες σας στην επιχείρηση**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	Ελάχ ιστα	28	28,0	28,0
	Μερι κώς	18	18,0	46,0
	Πολύ	42	42,0	88,0
	Απόλ υτα	12	12,0	100,0
	Total	100	100, 0	

**B10 Αναφέρατε σε τι βαθμό αξιοποιούνται οι δεξιότητές σας στην επιχείρηση**



**B10 Αναφέρατε σε τι βαθμό αξιοποιούνται οι δεξιότητές σας στην επιχείρηση**

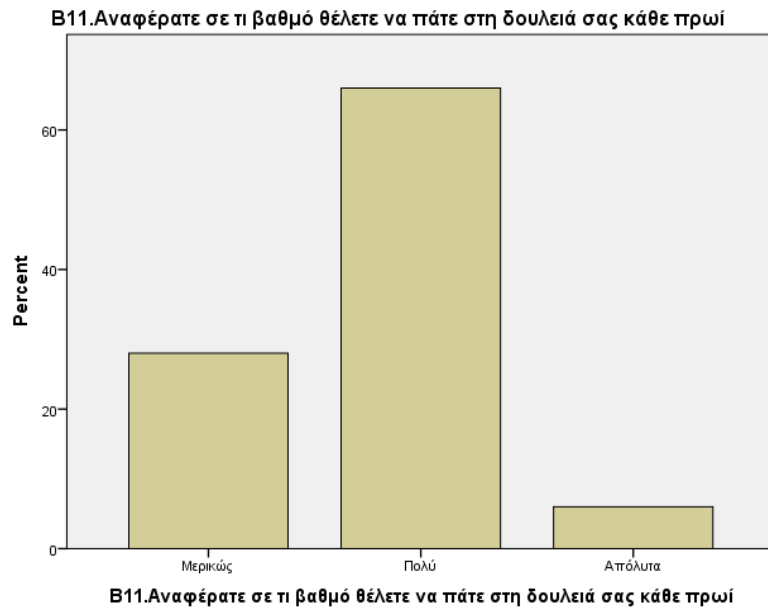
### Ερώτηση 11

Το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται θέλουν να πάνε στη δουλειά τους κάθε πρωί σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 28% μερικώς και το υπόλοιπο 6% απόλυτα.

**Πίνακας Νο.**

**B11.Αναφέρατε σε τι βαθμό θέλετε να πάτε στη δουλειά σας κάθε πρωί;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid				
Μερικώς	28	28,0	28,0	28,0
Πολύ	66	66,0	66,0	94,0
Απόλυτα	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



## Ερώτηση 12

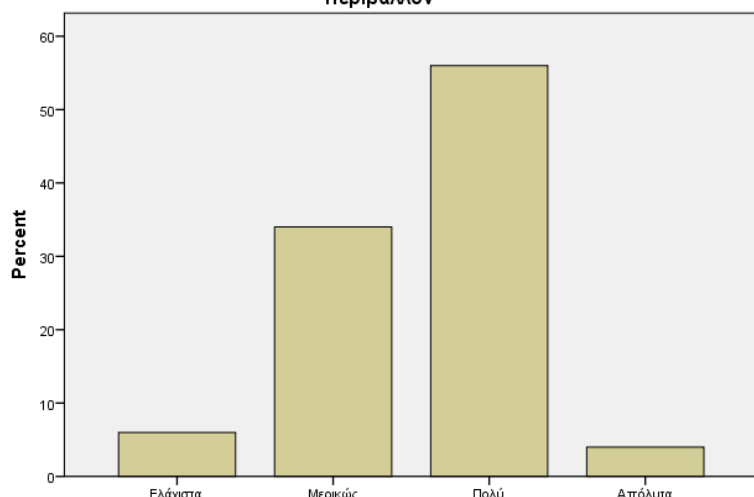
Το 56% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται απολαμβάνουν το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 34% μερικώς.

### Πίνακας Νο.

**B12.Αναφέρατε σε τι βαθμό απολαμβάνετε το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	6	6,0	6,0	6,0
Ελάχ ιστα	34	34,0	34,0	40,0
Μερι κώς	56	56,0	56,0	96,0
Πολύ	4	4,0	4,0	100,0
Απόλ υτα				
Total	100	100, 0	100,0	

**B12.Αναφέρατε σε τι βαθμό απολαμβάνετε το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον**



**B12.Αναφέρατε σε τι βαθμό απολαμβάνετε το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον**

### Ερώτηση 13

Το 60% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται νιώθουν πως έχουν τη στήριξη της Διοίκησης σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 34% μερικώς.

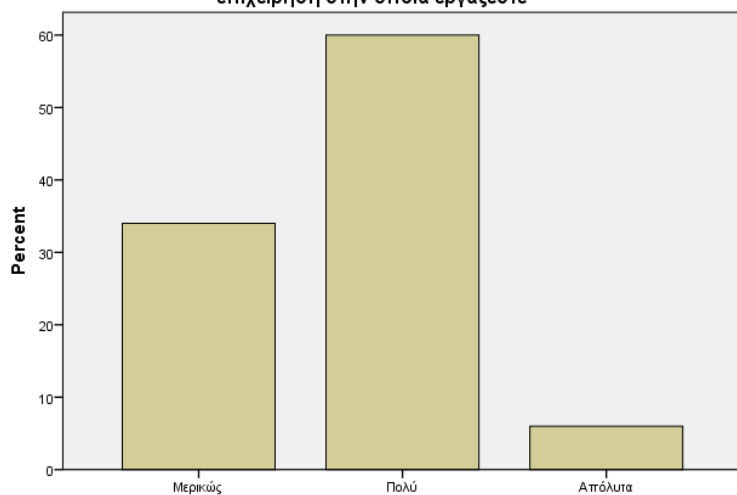
**Πίνακας Νο.**

**B13.Αναφέρατε σε τι βαθμό νιώθετε πως έχετε τη στήριξη της Διοίκησης στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	Μερι κώς	34	34,0	34,0
	Πολ ύ	60	60,0	94,0
	Από λυτα	6	6,0	100,0
	Total	100	100, 0	



**B13.Αναφέρατε σε τι βαθμό νιώθετε πως έχετε τη στήριξη της Διοίκησης στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε**



**B13.Αναφέρατε σε τι βαθμό νιώθετε πως έχετε τη στήριξη της Διοίκησης στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε**

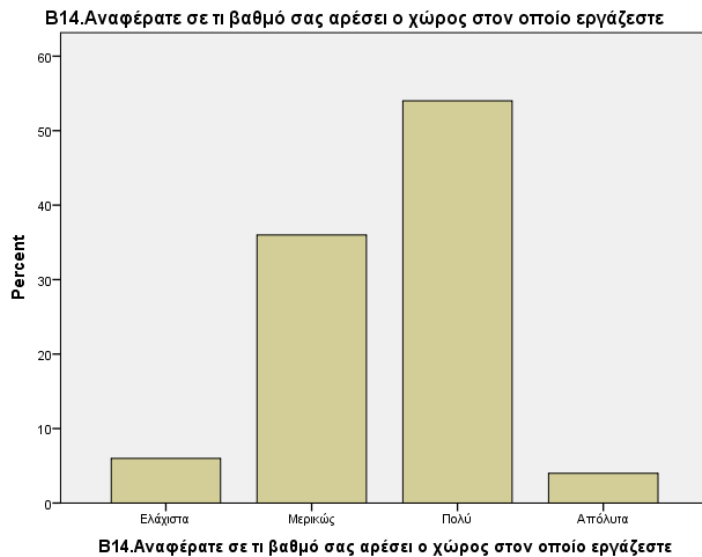
### Ερώτηση 14

Το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τους αρέσει ο χώρος στον οποίο εργάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 36% μερικώς.

**Πίνακας Νο.**

**B14.Αναφέρατε σε τι βαθμό σας αρέσει ο χώρος στον οποίο εργάζεστε;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	6	6,0	6,0	6,0
Ελάχ ιστα	36	36,0	36,0	42,0
Μερι κώς	54	54,0	54,0	96,0
Πολύ	4	4,0	4,0	100,0
Απόλ υτα				
Total	100	100, 0	100,0	



## Ερώτηση 15

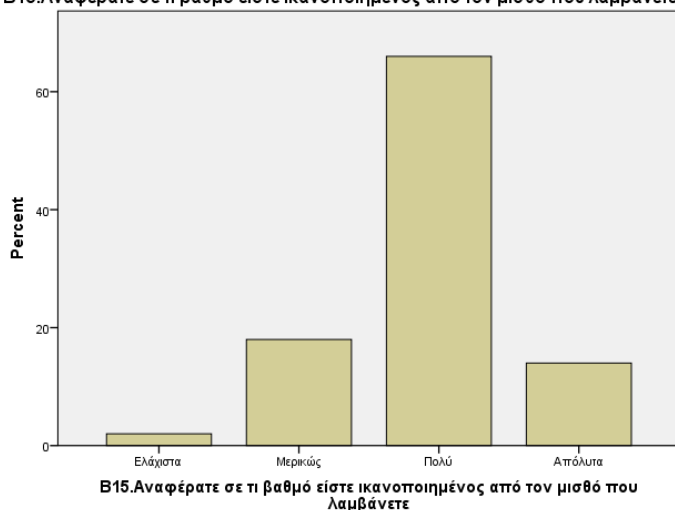
Το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό που λαμβάνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 18% μερικώς και το 14% απόλυτα.

### Πίνακας Νο.

**B15.Αναφέρατε σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τον μισθό που λαμβάνετε;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	Ελάχ ιστα	2	2,0	2,0
	Μερι κώς	18	18,0	20,0
	Πολύ	66	66,0	86,0
	Απόλ υτα	14	14,0	100,0
	Total	100	100, 0	100,0

**B15.Αναφέρατε σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος από τον μισθό που λαμβάνετε**



### Ερώτηση 16

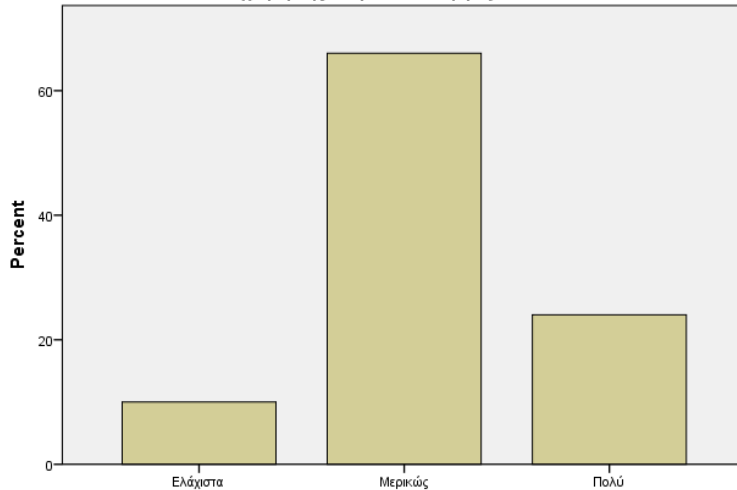
Το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ταυτίζονται με τους στόχους & την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζονται μερικώς, το 24% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 10% ελάχιστα.

**Πίνακας Νο.**

**B16.Αναφέρατε σε τι βαθμό ταυτίζεστε με τους στόχους & την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;**

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V al id	Ελάχ ιστα	10	10,0	10,0
	Μερι κώς	66	66,0	76,0
	Πολύ	24	24,0	100,0
	Total	100	100, 0	100,0

**B16.Αναφέρατε σε τι βαθμό ταυτίζεστε με τους στόχους & την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε**



**B16.Αναφέρατε σε τι βαθμό ταυτίζεστε με τους στόχους & την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε**

### Ερώτηση 17

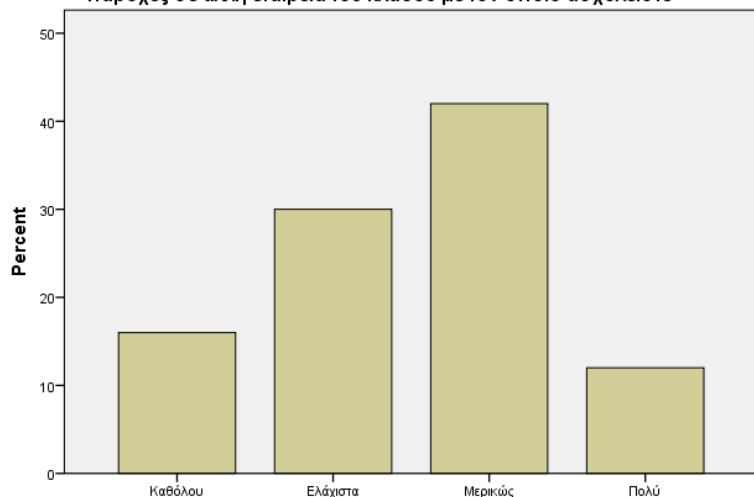
Το 42% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θα μπορούσαν να βρουν τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολούνται μερικώς, το 30% ελάχιστα, το 16% καθόλου ενώ το υπόλοιπο 12% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

**Πίνακας Νο.**

**B17.Αναφέρατε σε τι βαθμό πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βρείτε τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολείστε**

		Freq uenc y	Perce nt	Valid Perce nt	Cumulati ve Percent
Val id	Καθόλου	16	16,0	16,0	16,0
	Ελάχιστα	30	30,0	30,0	46,0
	Μερικώς	42	42,0	42,0	88,0
	Πολύ	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**B17. Αναφέρατε σε τι βαθμό πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βρείτε τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολείστε**



**B17. Αναφέρατε σε τι βαθμό πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βρείτε τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολείστε**

## Ερώτηση 18

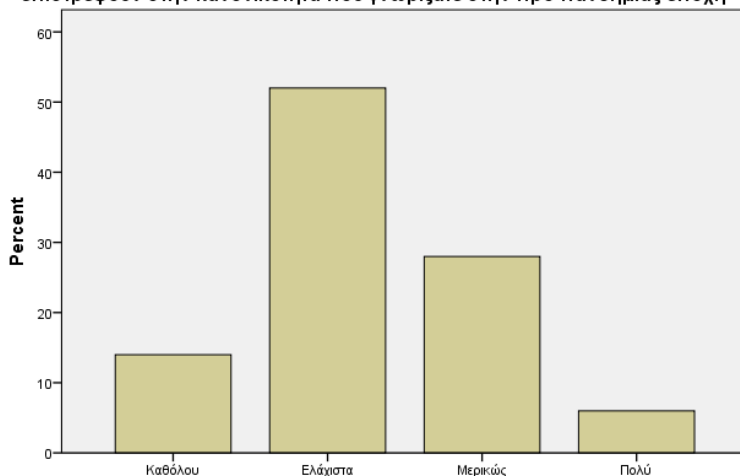
Το 52% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνώριζαν στην προ πανδημίας εποχή σε ελάχιστο βαθμό, το 28% μερικώς και το 14% δήλωσαν πως τα πράγματα δεν θα επιστρέψουν ποτέ στην προ πανδημίας κατάσταση.

### Πίνακας Νο.

**B18... σε τι βαθμό πιστεύετε ότι τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνωρίζατε στην προ πανδημίας εποχή**

		Frequ ency	Perce nt	Vali d Perc ent	Cumulativ e Percent
V	Καθόλου	14	14,0	14,0	14,0
al	Ελάχιστα	52	52,0	52,0	66,0
id	Μερικώς	28	28,0	28,0	94,0
	Πολύ	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**B18... σε τι βαθμό πιστεύετε ότι τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνωρίζατε στην προ πανδημίας εποχή**



**B18... σε τι βαθμό πιστεύετε ότι τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνωρίζατε στην προ πανδημίας εποχή**

## 4.2 Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως κατά τη διάρκεια της πανδημίας εργάζονταν δια ζώσης, το 34% εξ' αποστάσεως και το υπόλοιπο 16% και με τους δυο τρόπους εναλλάξ με τους συναδέλφους. Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση τους ψάχνει να βρει εργατικό προσωπικό μετά την πανδημία. Το 83% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ικανοποιητικό Μισθό ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Επίσης το 52% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Επίδομα σε μορφή κουπονιών ως επιβράβευση αποδοτικότητας ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, το 87% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει θέσης στάθμευσης ως κίνητρο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά και το 49% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Φιλικό περιβάλλον ως προς τους συναδέλφους προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Το 46% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ωραίο περιβάλλον ως προς τις υποδομές τους προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, το 38% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Υποστήριξη από ανώτερα στελέχη όταν απαιτείται προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά και το 59% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση

προσφέρει Ευκαιρίες ανέλιξης προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Επίσης, το 76% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Επιμόρφωση προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, το 48% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ευέλικτο ωράριο προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, το 36% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Εξ' αποστάσεως εργασία προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά και το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ιδιωτική Ιατρική Ασφάλιση προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά.

Αντίστοιχα το 28% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Ταξίδια στο εσωτερικό & εξωτερικό προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, το 30% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση προσφέρει Σταθερότητα προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά, το 42% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται αξιοποιούνται οι δεξιότητες τους σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 28% ελάχιστα, το 18% μερικώς και το υπόλοιπο 12% απόλυτα.

Το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται θέλουν να πάνε στη δουλειά τους κάθε πρωί σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 28% μερικώς και το υπόλοιπο 6% απόλυτα, το 56% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται απολαμβάνουν το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 34% μερικώς και το 60% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται νιώθουν πως έχουν τη στήριξη της Διοίκησης σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 34% μερικώς.

Τέλος το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τους αρέσει ο χώρος στον οποίο εργάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 36% μερικώς, το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό που λαμβάνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 18% μερικώς και το 14% απόλυτα, το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ταυτίζονται με τους στόχους & την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζονται μερικώς, το 24% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 10% ελάχιστα, το 42% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως θα μπορούσαν να βρουν τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολούνται μερικώς, το 30% ελάχιστα, το 16% καθόλου ενώ το υπόλοιπο 12% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 52% των

ερωτηθέντων δήλωσαν πως τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνώριζαν στην προ πανδημίας εποχή σε ελάχιστο βαθμό, το 28% μερικώς και το 14% δήλωσαν πως τα πράγματα δεν θα επιστρέψουν ποτέ στην προ πανδημίας κατάσταση.

Σε θεωρητικό επίπεδο λοιπόν, η έρευνα σχετικά με τη δέσμευση σε έναν οργανισμό, υποδηλώνει ότι μια θετική συσχέτιση εξέρχεται μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Έχει υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης (Chen, 2007), αν και οι Curry, Wakefield, Price και Mueller (1986) δεν βρίσκουν καμία σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης. Οι Vandenberg και Lance (1992), ερευνώντας την αιτιώδη σειρά της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης, βρήκαν ότι η οργανωτική δέσμευση οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία.

Οι ευέλικτες ώρες εργασίας αντιπροσωπεύουν ένα θετικό αποτέλεσμα που σχετίζεται με την οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Η οργανωτική δέσμευση έχει μια βαθιά σχέση με τους οργανωτικούς στόχους και αντιπροσωπεύει τόσο τη σχέση ενός ατόμου με αυτούς τους στόχους όσο και πόσο εκτιμά και εργάζεται για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Οι Scandura και Lankau (1997) πραγματοποίησαν μια δια-οργανωτική μελέτη που δείχνει ότι η παροχή υποστήριξης στις γυναίκες εργαζόμενες με τη μορφή ευέλικτων ωρών εργασίας, άδειας μητρότητας και παρόμοιων παροχών οδηγεί τελικά σε αύξηση της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Παρόμοια δέσμευση φαίνεται να αυξάνεται όταν δίνεται σε άτομα με οικογενειακές ευθύνες η επιλογή να εργάζονται ευέλικτα ωράρια. Ένας περιορισμένος όγκος πληροφοριών και βιβλιογραφίας, κυρίως λαμβάνοντας υπόψη τη βιομηχανία υγειονομικής περίθαλψης στον δημόσιο τομέα, δείχνει ότι οι πρωτοβουλίες που δίνουν κίνητρα βοηθούν τους εργαζόμενους να διατηρηθούν (Nowak, Holmes, & Murrell, 2010). Τελικά, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένας υγιής παράγοντας για τη διαχείριση του περιβάλλοντος εργασίας.

Το κίνητρο ασχολείται με *«ψυχολογικές διεργασίες που διεγείρουν τη δράση, τα αποτελέσματα και την επιμονή της δράσης»* (Gray, 2000, σ. 1). Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα βοηθούν τις οργανώσεις τους να επιβιώσουν από τον ανταγωνισμό. Ο Rainey (2001, σελ. 20) προσδιορίζει το κίνητρο ως *«την έκταση της εργασίας και των εισροών που παρέχονται από ένα άτομο στο τρέχον εργασιακό περιβάλλον»*. Οι Robertson, Smith και Cooper (1992) δείχνουν ότι εξετάζοντας ορισμένα ερωτήματα



όπως «γιατί οι εργαζόμενοι παραιτούνται; Γιατί εργάζονται σκληρά;» βοηθά στην αξιολόγηση της απόδοσης στο χώρο εργασίας, η οποία με τη σειρά της καθορίζεται από τα κίνητρα και την ιδιοσυγκρασία.

Ο Baldwin (1991) σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι στους δημόσιους τομείς δίνουν έμφαση στην ασφάλεια της εργασίας περισσότερο από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Ο Crewson (1997) δηλώνει ότι οι μη οικονομικοί κινητήριοι παράγοντες - όπως οι κοινωνικές υπηρεσίες προς το κοινό και την κοινωνία - έχουν μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, σε σύγκριση με άλλους. Οι Frank and Lewis (2004) παρατηρούν ότι οι δημοσκοπήσεις του Volcker δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύεται ότι είναι λιγότερο εργατικοί από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα.

Η εικόνα που απεικονίζεται από την ομοσπονδιακή υπηρεσία δηλώνει ότι τα μέλη της είναι λιγότερο ενεργά, μη φιλόδοξα και λιγότερο ικανά (Meier, 1993). Ο Jennings (1972) διαπιστώνει ότι η δέσμευση ενός υπαλλήλου σε έναν οργανισμό έγκειται στην προαγωγή του/της σε υψηλότερο επίπεδο. Μια μελέτη από τον Mathieu (1990) χρησιμοποιεί παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και οι σχέσεις ηγετών της ομάδας σε μια μετα-ανάλυση της οργανωτικής δέσμευσης.

Έχει αποδειχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση (Mowday, et al., 1979). Πρόσφατη έρευνα έχει αποκαλύψει μια σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης (Mosadeghrad, Ferlie, & Rosenberg, 2008a). Οι Williams και Haze (1986) χρησιμοποιούν μεθοδολογία δομικών εξισώσεων και συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με την οργανωτική δέσμευση. Όσον αφορά τα αποτελέσματα, τόσο σε οργανωτική όσο και σε ατομική βάση, φαίνεται ότι η δέσμευση ευθυγραμμίζεται με την απόδοση (Ferris & Aranya, 1983) και έχει αρνητικό αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών και στην πρόθεση αποχώρησης.

## **Κεφάλαιο 5° – Επίλογος – Συμπεράσματα**

Η πλειονότητα των θεμάτων που έχουν άμεσο αντίκτυπο στις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ως αποτέλεσμα του ιού COVID-19, είναι αποτέλεσμα διαφόρων πτυχών διαχείρισης των ανθρώπων. Στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση ανθρώπων προσδιορίζεται από το γεγονός ότι περιλαμβάνει στρατηγικές που εφαρμόζει ο οργανισμός στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού του και στις μεταβαλλόμενες πρακτικές, ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Από γενική άποψη, ως αποτέλεσμα του ιού COVID-19, οι χώροι εργασίας αναγνωρίζονται πλέον ως όλο και πιο ευέλικτοι και ανταποκρινόμενοι λόγω του μεταβαλλόμενου φαινομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν την ανάγκη να συμμορφώνονται με διαφορετικά νομικά ζητήματα και τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες, που θα μπορούσαν να αγνοηθούν για να προσφέρουν αυξημένα επίπεδα ευελιξίας και ευελιξίας ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η σημασία αυτού του γεγονότος, όπως σημειώθηκε παραπάνω, είναι ότι οι ευέλικτες πρακτικές ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, θα είναι έτοιμες να ανταποκριθούν προληπτικά στις αλλαγές στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον αντί να αναλάβουν μόνο έναν ρόλο παρατηρητή και αντιδραστικότητας. Για παράδειγμα, εάν οι πολυεθνικοί οργανισμοί συνέχιζαν με τις πρακτικές διαχείρισης παρόμοιες με αυτές που τις έκαναν πριν από την πανδημία, οι δραστηριότητές τους θα ήταν πιο παραγωγικές και συντονισμένες. Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι πρέπει τώρα να μάθουν αμέσως για την υποστήριξη μιας ενεργής αναφοράς που λειτουργεί. Το φαινόμενο είναι επίσης εμφανές σε τομείς απόδοσης, μεταβάλλοντας τα μεταβαλλόμενα σενάρια παροχών και τη συνολική ψυχολογική ευεξία.

Η πλειονότητα των υπαρχουσών συζητήσεων σχετικά με τον αντίκτυπο του ιού COVID-19 στις εργασιακές πρακτικές και στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι κυρίως γενικές και επικεντρώνονται κυρίως στον καθορισμό ενός νέου φυσιολογικού πλαισίου, ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές

επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι συζητήσεις υποστηρίζουν την πιθανότητα πως η ευέλικτη ή η εξ αποστάσεως εργασία να είναι ένας νέος κανόνας. Παρά την εγκυρότητα αυτών των συζητήσεων, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος της πανδημίας COVID-19 στις υπάρχουσες πρακτικές εργασίας και ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, την ευημερία και το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο.

Σχετικές μελέτες έχουν σημειώσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει τα προς το ζην του εργαζομένου και το συνολικό εργατικό δυναμικό στο σύνολό του. Η ανάγκη συστηματοποίησης της προσέγγισης του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τους ρόλους των εργαζομένων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον και στο μέλλον, ενισχύεται από την πιθανότητα εμφάνισης πανδημιών στο μέλλον. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι επαρκώς προετοιμασμένο για τον μετριασμό των επιπτώσεων που συνδέονται με την εμφάνιση μιας τέτοιας πανδημίας.

Εκτός από τη διαχείριση ανθρώπων ως προς την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, η επιχειρηματική συνέχεια είναι επίσης κρίσιμη στις εργασιακές πρακτικές τους. Ειδικότερα, η βέλτιστη πρακτική στη σύγχρονη εποχή COVID-19 θα συνεπαγόταν τη διασφάλιση ότι οι οργανισμοί λειτουργούν μέσω επιχειρησιακής τεχνολογίας. Μέρος αυτού είναι η διασφάλιση της επικοινωνίας υψηλού επιπέδου, η επίβλεψη, η αυξημένη παραγωγικότητα και η διαχείριση της απόδοσης.

Εκτός από την αναμενόμενη επιστροφή στην εργασία από τους εργαζομένους, άλλες στρατηγικές περιλαμβάνουν τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί βελτιώνουν τις ευέλικτες πρακτικές εργασίας και βελτιώνουν την ευημερία. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει επίσης να αναλάβει ενεργό ρόλο, διασφαλίζοντας ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, λαμβάνει τα σχετικά μέτρα για τη διασφάλιση μιας επιτυχημένης μετάβασης στους χώρους εργασίας τους.

Επίσης, έχει καθιερωθεί το αίτημα για ένα νέο πρωτόκολλο εκπαίδευσης όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν σχετικές δεξιότητες για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών τους. Έχει εντοπιστεί και προταθεί η επιτυχής μεγιστοποίηση της χρήσης της τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της εξ αποστάσεως εργασίας και των διαδικτυακών υπηρεσιών με προτεραιότητα την υγεία και την ευημερία όλων των

εργαζομένων. Η διασφάλιση της ύπαρξης ενεργούς επικοινωνίας μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων σε έναν οργανισμό θα ήταν χρήσιμη για την ενίσχυση της μετατόπισης του εργατικού δυναμικού στη νέα κανονική εργασία από το σπίτι και τη διασφάλιση μιας συνεχούς αλληλεπίδρασης με όλους τους ενδιαφερόμενους, κάτι που θα βελτίωνε τελικά την εμπειρία τους.

Αυτά τα ευρήματα άλλωστε υποδεικνύουν επομένως ότι παρά το γεγονός ότι η πανδημία COVID-19 έχει μια σημαντική πρόκληση για το βιώσιμο του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, υπάρχουν σημαντικοί τομείς όπου θα επηρεάσουν θετικά την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τομείς όπως ο επανασχεδιασμός των εργασιακών ρόλων στο σύγχρονο, προκλητικό επιχειρηματικό περιβάλλον που θα μπορούσε αναμφίβολα να επιταχύνει το μέλλον της εργασίας.

Επίσης, η πανδημία COVID-19 θα συμβάλει θετικά στη βελτιωμένη μάθηση σχετικά με το πώς να χτίσετε μια βελτιωμένη ανθεκτικότητα και αποτελεσματικότητα στις λειτουργίες των οργανισμών για να βοηθήσετε τους ανθρώπους να ζουν πιο υγιείς και να έχουν πιο βιώσιμη ζωή.

Παρά το γεγονός ότι οι υπάρχουσες μελέτες έχουν αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο ο COVID-19 έχει αλλάξει το σύγχρονο περιβάλλον ανθρώπινου δυναμικού, εξακολουθεί να λείπει μεγαλύτερο εύρος έρευνας σε αυτόν τον τομέα. Αυτό θα μπορούσε να ενημερωθεί από το γεγονός ότι η πανδημία εξακολουθεί να είναι μια νέα έννοια και, ως εκ τούτου, η επιτυχή διασταύρωση εννοιών και γνώσης σε διαφορετικούς κλάδους εξακολουθεί να είναι δουλειά για πρόοδο. Ως εκ τούτου, ως βέλτιστη μελλοντική πρακτική, οι μελετητές πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στην απόκτηση σχετικής γνώσης για την υποστήριξη της σχετικής πρακτικής διαχείρισης για την προώθηση των βέλτιστων πρακτικών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Ωστόσο, οι διεθνείς διαδικασίες πρόσληψης και η μετεγκατάσταση υποψηφίων σε άλλες χώρες για πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι πολύ συνηθισμένες στον σύγχρονο κόσμο, καθώς η μετακίνηση από μέρος σε μέρος έχει γίνει μάλλον αβίαστη με όλες τις διαθέσιμες υπηρεσίες μετεγκατάστασης και μεταφοράς. Λόγω της περιέργειας της ανθρώπινης φύσης, οι άνθρωποι συνήθως απολαμβάνουν να

ανακαλύπτουν νέα μέρη και να γνωρίζουν νέους ανθρώπους, και αυτό ωθεί τους ανθρώπους να επιλέγουν ευκαιρίες εργασίας στο εξωτερικό, μεταξύ άλλων λόγων. Οι διεθνείς προσλήψεις είναι σημαντικές, επειδή παρέχει στις εταιρείες οφέλη, όπως πρόσβαση σε μεγάλες δεξαμενές ταλέντων και βοήθεια από τοπικούς υπαλλήλους κατά την επέκταση της εταιρείας.

Για τα άτομα, η εργασία στο εξωτερικό μπορεί να προσφέρει καλύτερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας, την ικανότητα να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να δουν τον κόσμο από μια διαφορετική οπτική γωνία. Ο Covid-19 έχει επηρεάσει τους τρόπους εργασίας και προσλήψεων, αλλά λόγω της έλλειψης δεξιοτήτων και της έλλειψης επαγγελματιών, οι διεθνείς προσλήψεις πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτό και όχι απλώς να σταματήσουν.

Σε σύγκριση ακόμη και πριν από 20 χρόνια, έχει γίνει πολύ πιο συνηθισμένο να επιλέγουν να εργαστούν στο εξωτερικό και οι εταιρείες να αναζητούν διεθνείς αιτούντες. Ένα σημαντικό γεγονός είναι επίσης ότι στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι υπεύθυνοι προσλήψεων εργάζονταν κυρίως σε τοπικό επίπεδο, ούτε καν σε επίπεδο χώρας, ενώ οι υπεύθυνοι προσλήψεων σήμερα εργάζονται σχεδόν αμετάβλητα παγκοσμίως και διαθέτουν σωλήνες ταλέντων σε όλο τον κόσμο.

Αυτό συμβαίνει επίσης επειδή η γενιά που βρίσκεται τώρα στο εργατικό δυναμικό ή εισέρχεται σε αυτό, είναι millennials ή γενιά Z. Οι Millennials γεννήθηκαν μεταξύ 1981 και 1996 και η γενιά Z μεταξύ 1997 και 2012. Η νεότερη γενιά βλέπει την επαγγελματική ζωή με έναν μάλλον διαφορετικό τρόπο από τους baby boomers. Η στάση της παλαιότερης γενιάς απέναντι στην εργασία είναι ότι έζησε για να εργάζεται και η νεότερη γενιά εργάζεται για να ζήσει.

Οι Millennials και η Gen Z δεν είναι τόσο συνεξαρτώμενοι από μια εταιρεία, αλλά μάλλον ακολουθούν το δικό τους μονοπάτι και δεν διστάζουν να προχωρήσουν στον επόμενο εργοδότη, εάν πιστεύουν ότι θα εξυπηρετούσε καλύτερα τους ατομικούς τους στόχους και αξίες. Φυσικά, αυτός είναι ένας από τους λόγους που η μετεγκατάσταση μετά από θέσεις εργασίας έχει γίνει πιο συνηθισμένη και θεωρείται πιο αβίαστη.

## **Περιορισμοί της Μελέτης**

Οι περιορισμοί της εν λόγω έρευνας, αναφέρονται σχετικά στο μικρό αριθμό δείγματος λόγω περιορισμένου χρόνου διεξαγωγής της μελέτης και της έρευνας καθώς και στο γεγονός πως το δείγμα περιορίζεται μόνο από εργαζόμενους σε πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και όχι από κάποια άλλη χώρα του εξωτερικού. Δηλαδή η νέα έρευνα θα πρέπει να έχει ως δείγμα, συμμετέχοντες από πολυεθνικές επιχειρήσεις από χώρες του εξωτερικού και οι οποίοι θα αναφέρονται σε αριθμό μεγαλύτερο των 300 ατόμων.

## **Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Μια πρόταση για μελλοντική μελέτη, θα μπορούσε να αναφέρεται στην διεξαγωγή μιας εις βάθος έρευνας για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση και πρόσληψη των εργαζομένων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εποχή του ιού του Covid-19 με σκοπό την καλύτερη απόδοση αυτών, αλλά σε συγκεκριμένο είδος πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως εκείνες που αναφέρονται στην παραγωγή και εμπορία αθλητικών ειδών σε διεθνή βάση. Έτσι, μέσω αυτής της μελέτης, θα γίνει συγκεκριμένη προσπάθεια να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να παρουσιαστούν οι συνθήκες που τα διαμορφώνουν και να προκύψουν προτάσεις που θα βελτιώσουν αυτές τις συνθήκες για τους εργαζόμενους αλλά και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

## **Βιβλιογραφία**

### **Αγγλική Βιβλιογραφία**

Amis, J., & O'Brien, D. (2001). Organizational Theory and the Study of Sport. In B. L.

Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. London, UK: Kogan Page.

Carlson, B. D., & Donavan, D. T. (2013). Human brands in sport: Athlete brand personality and identification. *Journal of Sport Management*, 27, 193–206.

Doherty, A. J. (1997). The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Interuniversity Athletic Administrators. *Journal of Sport Management*, 11(3), 275-285.

Dowling, W. F., & Sayles, L. R. (1978). *How Managers Motivate: The Imperatives of Supervision* 2<sup>nd</sup> ed. New York, NY: McGraw-Hill.

Elliot, A. J., & Covington, M. V. (2001). Approach and Avoidance Motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.

Ennis, R. H. (1998). Is Critical Thinking Culturally Biased? *Teaching Philosophy*, 21, 15- 33.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* 11<sup>th</sup> ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* 5<sup>th</sup> ed. Englewood Hills, NJ: Prentice Hall.

Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach* 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performance. *Sports Management Review*, 15(3), 288–303.

Middlemist, D. R., & Hitt, M. A. (1981). *Organizational Behavior: Applied Concepts*. Chicago, IL: Science Research Associates.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York, NY: The Free Press.

Nahavandi, A. (2003). *The Art and Science of Leadership* 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1998). *Organizational Behavior: The Person Organization Fit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Saal, F.E. & Knight, P.A. (1995). *Industrial/ Organization Psychology: Science and Practice* (2Ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.

Sala, I. (2015). *Leadership and Management by Values in the Sport Industry: the case of the Vero Volley Consortium*. Master of Science thesis, Università Commerciale Luigi Bocconi.

Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *Sport Management Review*, 9, 229–251.

Thomson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70, 104–119.

Weese, W. J. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of big ten and mid-American conference campus recreation administration. *Journal of Sport Management*, 9, 119–134.

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67–85.



## **Αγγλική Αρθρογραφία**

Gopinath, G. (2020). The Great Lockdown: Worst Economic Downturn since the Great Depression. IMFBlog. Retrieved from: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Creary, S. J. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. American Psychological Association. doi:10.1037/amp0000716

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23 (1), 18-36. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.06.002

McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 Leadership Lessons. Chief Executive. Retrieved November 10, 2020, from: <https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/>

Merlot, E., & De Cieri, H. (2011). The challenges of the 2004 Indian Ocean tsunami for strategic international human resource management in multinational nonprofit enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (7), 1303-1319. doi: 10.1080/09585192.2011.610337

Mokhtarian, P. L. (1991). Defining Telecommuting. *Transportation Research Record*, 1305, 273-281.

Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16 (4), 344-357. doi: 10.1108/09555340410699613

Murray, E. (2020). The Next Generation of Office Communication Tech. Harvard Business Review. Retrieved November 10, 2020, from: <https://hbr.org/2020/10/the-next-generation-of-office-communication-tech>

Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health

leadership and management of distributed workers. *Work Stress* 32, 124–146. doi: 10.1080/02678373.2017.1390797

Nell, P. C., Foss, N. J., Klein, P. G., & Schmitt, J. (2020). Avoiding Digitalization traps: Tools for top managers. *Business Horizons*. doi: 10.2139/ssrn.3582655

Nilles, M.J., (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23 (10), 1142-1147. doi: 10.1109/TCOM.1975.1092687

Ngowi, H.P. (2013). Impacts of Economic Crises on Regional Integration Process: Lessons from the 2008 Global Economic Crisis and 2010 Euro Zone Crisis. *Global Journal of Human Social Science Economics*, 13 (3), 25-31.

Obradovich, N., Migliorini, R., Paulus, M. P., & Rahwan, I. (2018). Empirical evidence of mental health risks posed by climate change. *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 115, 10953–10958. doi: /10.1073/pnas.1801528115

Onder, E., & Dogan. A. (2013). Ranking the Strategies of Human Resource Management During Economic Crisis Period Using Analytic Hierarchy Process. *Advances in Management & Applied Economics*, 3, (5), 57-72.

Owusus-Ansah, S., & Kwabena Sakyi, N. (2014). Leveraging Information Technology (IT) in Recruitment and Selection Processes - A Comparative Study. *International Journal of Network and Communication Research*, 2, (1), 16-44.

Ozcelik, H., & Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and employee performance. *Academy of Management Journal*, 61 (6), 2343–2366. doi: 10.5465/amj.2015.1066

Papalexandri, N., & Bourantas, D. (2002). *Human Resource Management*. Athens: G. Benou Publications.

Posner, B., & Heichler, E. (2020). Office Space - Sized Extra Large. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/office-space-sized-extra-large/>

Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33 (6), 225–229. doi: 10.1108/00197850110405379

Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16, 243– 258. doi:10.1287/orsc.1050.0124

Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 15 (3), 364-380.

Schwantes, M. (2020). 4 Signs to Instantly Identify a Great Leader during Crisis. Retrieved November 10, 2020, from: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/great-leader-time-of-crisis.html>

Sharma, A., Adhikary, A., & Borahc, B. S. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Elsevier Public Health Emergency Collection*, 117, 443–449. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.035

Sheppard, B. (2020). A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace. *World Economic Forum*, Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>

Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., & Bisello M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc121193.pdf>

Stefanesku, F., & Darabaneanu, D. (2011). The Human Resources Management in the Context of the Economic Crisis. *Romanian Economic and Business Review*, 6 (1), 104-117.

Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30 (2), 199–214. doi:10.1016/j.leaqua.2018.08.004

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25 (2), 216-231. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.00

Tan, J., & Enderwick, P. (2006). Managing threats in the global era: the impact and responses to SARS. *Thunderbird International Business Review*, 48 (4), 515-536.

Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2503-2520. doi: 10.1080/09585192.2010.516600

Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 259-276. doi:10.5465/amj.2008.31767250

Thite, M., & Kavanagh, M. J. (2012). Evolution of human resource management & human resource information systems: The role of information technology. In Kavanagh, M.J., Thite, M. & Johnson, R. D (Eds.). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Directions*. (pp. 2-34). Thousand Oaks, CA: Sage.

Venkatesh, V., & Johnson, P. (2002). Telecommuting technology implementations: a within- and between- subjects longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 55 (3), 661-687. doi: 10.1111/j.1744-6570. 2002.tb00125.x

Verma, A. (2012). Future HR Challenges in the Era of Economic Crises. *International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR)*, 1 (1), 53-57.

Vigh, H. (2008). Crisis and chronicity: anthropological perspectives on continuous conflict and decline. *Ethnos*, 73 (1), 5-24.

Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human relations*, 63 (1), 137-154. doi: 10.1177/0018726709349198

Vlahov, D., Galea, S., Resnick, H., Ahern, J., Boscarino, J. A., Bucuvalas, M., . . . Kilpatrick, D. (2002). Increased use of cigarettes, alcohol, and marijuana among Manhattan, New York, residents after the September 11th terrorist attacks. *American Journal of Epidemiology*, 155 (11), 988–996. doi:10.1093/aje/155.11.988

Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gaob, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Elsevier Public Health Emergency Collection*, 116, 214–220. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.029

Wilson, M. (2020). Our offices will never be the same after COVID-19. Here's what they could look like. Eventually we will have to go back to our offices. But how will work... work? Fast Company. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/90488060/our-offices-will-never-be-the-same-after-Covid-19-heres-what-they-could-look-like>

Wisman, J. D. (2013). Wage stagnation, rising inequality and the financial crisis of 2008. *Cambridge Journal of Economics*, 37 (4), 921–945. doi:10.1093/cje/bes085

Wooten, L., & E. James. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 352–379. doi:10.1177/1523422308316450

Wright, D. A. (2013). Yahoo Phases Out Telecommuting. *Society for Human Resource Management*. Retrieved from: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/yahoo-bans-telecommuting.aspx>

Zhao, F., Ahmed, F., & Ahmad Faraz, N. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2020.103725.

Zheng, W. (2020). 5 Strategies to Support Your Employees Through a Crisis. *Harvard Business Review*. Retrieved from: [https://hbr.org/2020/10/5-strategies-to-support-your-employees-through-a-crisis?utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter\\_weekly&utm\\_campaign=weeklyho tlist\\_not\\_activesubs&deliveryName=DM100824](https://hbr.org/2020/10/5-strategies-to-support-your-employees-through-a-crisis?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=weeklyho tlist_not_activesubs&deliveryName=DM100824)

## **Παράρτημα Νο1 Ερωτηματολόγιο**

### **A1.Φύλο**

Άνδρας

Γυναίκα

### **A2.Ηλικία**

25-30

31-40

41-50

51-60

### **A3.Οικογενειακή κατάσταση**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Έγγαμος με παιδί/ά

Διαζευγμένος/η

### **A4.Εκπαιδευτικό επίπεδο**

Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η μετάδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

### **A5.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης;**

1-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

15-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

### **A6.Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η Πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζεστε στην Ελλάδα;**

1-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

15-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

### **B7.Κατά την περίοδο της πανδημίας, με ποιο τρόπο εργαζόσασταν;**

Εξ' αποστάσεως

Δια ζώσης

& με τους δυο τρόπους εναλλάξ με τους συναδέλφους

**B8.Η επιχείρηση ψάχνει να βρει εργατικό προσωπικό μετά την πανδημία;**

Ναι

Όχι

**B9.1 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ικανοποιητικό Μισθό**

Ναι

Όχι

**B9.2 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει ... να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Χρηματικό επίδομα ως επιβράβευση αποδοτικότητας**

Ναι

Όχι

**B9.3 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει.. να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Επίδομα σε μορφή κουπονιών ως επιβράβευση αποδοτικότητας**

Ναι

Όχι

**B9.4 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει ... να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Παροχή θέσης στάθμευσης**

Ναι

Όχι

**B9.5 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Φιλικό περιβάλλον ως προς τους συναδέλφους**

Ναι

Όχι

**B9.6 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ωραίο περιβάλλον ως προς τις υποδομές τους**

Ναι

Όχι

**B9.7 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει ...να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Υποστήριξη από ανώτερα στελέχη όταν απαιτείται**

Ναι

Όχι

**B9.8 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ευκαιρίες ανέλιξης**

Ναι

Όχι

**B9.9 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Επιμόρφωση**

Ναι

Όχι

**B9.10 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ευέλικτο ωράριο**

Ναι

Όχι

**B9.11 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Εξ' αποστάσεως εργασία**

Ναι

Όχι

**B9.12 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ιδιωτική Ιατρική Ασφάλιση**

Ναι

Όχι

**B9.13 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Ταξίδια στο εσωτερικό & εξωτερικό**

Ναι

Όχι



**B9.14 Ποια είναι τα κίνητρα που προσφέρει προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό που αναζητά; Σταθερότητα**

Ναι

Όχι

**B10 Αναφέρατε σε τι βαθμό αξιοποιούνται οι δεξιότητές σας στην επιχείρηση**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B11.Αναφέρατε σε τι βαθμό θέλετε να πάτε στη δουλειά σας κάθε πρωί**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B12.Αναφέρατε σε τι βαθμό απολαμβάνετε το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B13.Αναφέρατε σε τι βαθμό νιώθετε πως έχετε τη στήριξη της Διοίκησης στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B14.Αναφέρατε σε τι βαθμό σας αρέσει ο χώρος στον οποίο εργάζεστε**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B15.Αναφέρατε σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος από τον μισθό που λαμβάνετε**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B16.Αναφέρατε σε τι βαθμό ταυτίζεστε με τους στόχους & την πολιτική της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B17.Αναφέρατε σε τι βαθμό πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βρείτε τις ίδιες παροχές σε άλλη εταιρεία του κλάδου με τον οποίο ασχολείστε**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ

Απόλυτα

**B18. Αναφέρατε σε τι βαθμό πιστεύετε ότι τα πράγματα στον εργασιακό τομέα θα επιστρέψουν στην κανονικότητα που γνωρίζατε στην προ πανδημίας εποχή**

Καθόλου

Ελάχιστα

Μερικώς

Πολύ  
Απόλυτα