

**ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΝ 21<sup>ο</sup> ΑΙΩΝΑ,  
ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΩΦΕΛΗΘΕΙ Ο ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ  
ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ**

**της Βογιατζή Χρυσούλας**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα  
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος  
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και  
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του  
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση  
«Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
2022**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Αθανάσιος Στρίγκας, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Ανπλ. Καθηγήτρια

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Πηνελόπη Αθανασοπούλου, Αναπλ. Καθηγήτρια

### **Υπεύθυνη Δήλωση**

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 26/06/2022

Η Δηλούσα  
Βογιατζή Χρυσούλα

(Υπογραφή)

**Copyright © Χρυσούλα Βογιατζή , 2022**  
**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βογιατζή Χρυσούλα: Νέες τάσεις στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, ποιες είναι και πως μπορεί να ωφεληθεί ο αθλητικός χώρος από αυτές.

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Στρίγκα, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει την σπουδαιότητα που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι νέες τάσεις της αλλά και εάν υπάρχει ωφέλεια από αυτές για τις Ελληνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες Ολυμπιακών Αθλημάτων. Είναι μία εργασία βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η οποία καταδεικνύει την σημασία της ΔΑΠ, αναφέροντας στοιχεία από τον επιχειρηματικό τομέα αλλά και την υφιστάμενη κατάσταση στον αθλητισμό, σχετικά με την ΔΑΠ και συγκεκριμένα στις ΕΑΟΟΑ. Στην εργασία αυτή πάμε από το γενικό στο ειδικό και γι' αυτό γίνεται πρώτα μία ιστορική αναδρομή της επιστήμης της Διοίκησης, ύστερα της ΔΑΠ και στο τέλος καταγράφεται κι αναλύεται τι εφαρμόζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό των αθλητικών οργανισμών σχετικά με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Μετά προχωράμε στην καταγραφή των νεότερων τάσεων στην ΔΑΠ, σύμφωνα με την βιβλιογραφία μέσα από 31 άρθρα (συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και εμπειρικών μελετών κι ερευνών) αλλά και μέσα από 21 άρθρα και αναφορές από καταξιωμένες συμβουλευτικές εταιρείες όπως η Deloitte, η Gartner, η McKinsley, η PWC & η BCG αλλά και στελεχών ΔΑΠ από δημοσιεύσεις σε έγκριτους ιστότοπους και περιοδικά όπως το Forbes, το Harvard Business Review, το LinkedIn κ.α. Αφού έγινε η καταγραφή όλων των απόψεων περί των νέων τάσεων της ΔΑΠ, γίνεται σύγκριση μεταξύ της βιβλιογραφίας και των ειδικών ώστε να βγάλουμε ένα γενικό αποτέλεσμα πάνω στις νέες τάσεις της ΔΑΠ τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Στο τέλος γίνεται συσχετισμός των αποτελεσμάτων με το ερευνητικό ερώτημα ώστε να βγάλουμε ένα συμπέρασμα και να απαντήσουμε εάν θα ωφεληθούν οι ΕΑΟΟΑ από τις νέες τάσεις της ΔΑΠ.

Λέξεις Κλειδιά: *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Νέες τάσεις, 21<sup>ος</sup> αιώνας, Ελληνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες, Συστηματική ανασκόπηση*

## **ABSTRACT**

Vogiatzi Chrysoula: New trends in human resources management in the 21st century, what they are and how the sports arena can benefit from them.

(Under the supervision of Mr. Athanasios Strigas, Professor)

The purpose of this thesis is to investigate the importance of Human Resources Management and the extent to which it is beneficial for the Greek Olympic Sports Federations. It is a bibliographic review thesis, which demonstrates the importance of HRM and its' current trends, citing data from the business sector but also the current situation in sports, regarding HRM and specifically in GOSFs. In this paper, we proceed from the general to the specific, and for this reason, first a historical review of the science of Administration is made, then of HRM, and finally, what is applied to the majority of sports organizations regarding the subject under consideration is recorded and analyzed. Then we proceed to record the newest trends in HRM, according to the literature through 31 articles (systematic literature review & empirical studies& surveys) but also through 21 articles and reports from renowned consulting companies such as Delloite, Gartner, McKinsley, PWC & BCG but also HRM executives from publications on reputable websites & magazines such as Forbes, Harvard Business Review, LinkedIn etc. After the recording of all opinions about the new trends on HRM, a comparison is made between the literature and the experts in order to draw a general result on the new trends on HRM in the 21st century. At the end, the results are correlated with the research question in order to draw a conclusion and answer whether the GOSFs will benefit from the new trends of the HRM.

*Keywords: Human Resources Management, Top Trends, 21st century, Greek Olympic Sports Federations, Systematic Literature Review*

## **Ευχαριστίες**

*Ευχαριστώ πολύ τους καθηγητές μου, στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου – Τμήμα Οργάνωσης Διοίκησης Αθλητισμού για τις γνώσεις που με βοήθησαν να αποκτήσω, ιδιαιτέρως τον κ. Στρίγκα για την καθοδήγηση, την κατανόησή και την ηθική υποστήριξη στην διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας, εν μέσω εξαιρετικά αντίξοων συνθηκών!*

*Ευχαριστώ πολύ τους γιούς μου Τάσο, Μερκούρη, Γιώργο και όλη την οικογένειά μου, κι επιπλέον κι ειδικά την φίλη μου Πόπη, αλλά και τους καλούς φίλους μου Γιάννη και Ιωάννα, για την υποστήριξη τους στη διάρκεια αυτού του μεταπτυχιακού. Στο τέλος θέλω να δώσω ένα μεγάλο ευχαριστώ, στον γαμπρό μου, Δρ. Χρήστο Αλεξάκη (Rennes School of Business), γιατί μου έδωσε την ώθηση για να εκπληρώσω αυτό το όνειρο. And last but not least, I want to thank my wonderful sister for being my pillar of strength always and especially in the trying times I've been through!*

*“If you can’t fly then run, if you can’t run then walk, if you can’t walk then crawl, but whatever you do you have to keep moving forward.”*

**Martin Luther King Jr.**

*“It is only through labor and painful effort, by grim energy and resolute courage, that we move on to better things.”*

**Theodore Roosevelt**

*“Life is a journey that must be traveled, no matter how bad the roads and accommodations.”*

**Oliver Goldsmith**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος	14
<i>Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	16
Το ανθρώπινο δυναμικό στις αθλητικές ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων	19
Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ελληνικών αθλητικών ομοσπονδιών	20
Σκοπός – στόχοι της μελέτης	21
Λειτουργικοί ορισμοί	21
Ερευνητικό ερωτήμα	33
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	34
<i>Σχεδιασμός της έρευνας</i>	34
<i>Πηγές συλλογής δεδομένων</i>	35
Διαδικασία συλλογής δεδομένων	35
Συσχέτιση με τα ερευνητικά ερωτήματα	37
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	38
Αποσαφήνιση της έννοιας της Διοίκησης	38
Σχολές Διοίκησης	43
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	49
Ιστορική αναδρομή της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	50
Σχολές – Προσεγγίσεις - Μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	54
Ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων στην Ελλάδα	65
Σύγχρονες τάσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα με την βιβλιογραφία και τους ειδικούς	72
Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ σύμφωνα με την βιβλιογραφία	74
Αναβάθμιση του ρόλου του στελέχους ΔΑΠ	77
Στελέχωση	81
Ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού – Δημογραφικές αλλαγές	86
Δεξιότητες – Διαδοχή γενεών – ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	90
Νέα τεχνολογία – HRIS–Analytics	96
Εκπαίδευση των εργαζομένων	106
Προσδοκίες των εργαζομένων	108



Ποιότητα εργασιακής εμπειρίας	111
Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης - ευελιξία	120
Αλλαγή τόπου και χρόνου εργασίας - αποκέντρωση	122
Ανασχεδιασμός διαδικασιών εργασίας	126
Τεχνολογία & ηθική	130
Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ σύμφωνα με τους ειδικούς	132
Υγεία – ευημερία - παροχές	148
Πανδημία και ΔΑΠ	162
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	169
Συσχετισμός με τα ερευνητικά ερωτήματα	178
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	182
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	202
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ 1975-2020	202
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΙ-ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ	204
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΠΙΝΑΚΕΣ	214

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Η διαδικασία της διαλογής των άρθρων σε αριθμούς.....	36
Πίνακας 1.1: Παιδιά-εργάτες την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης.....	41
Πίνακας 1.2: Εργάτριες παπουτσιών στο υποδηματοποιείο Μάνφιλντ στο Νορθαμπτον.....	42
Πίνακας 2 : Οι 14 αρχές της διοίκησης σύμφωνα με τον Henri Fayol.....	45
Πίνακας 3 : Mayo’s Motivation Theory.....	47
Πίνακας 4 : The evolution of Human Resource Management.....	54
Πίνακας 5 : Η ιστορική εξέλιξη του υπεύθυνου ΔΑΠ.....	54
Πίνακας 6 : The Harvard Model of HRM.....	55
Πίνακας 7 : The Michigan/Matching Model of HRM.....	56
Πίνακας 8 : Human Resource cycle management.....	56
Πίνακας 9 : The Guest Model of HRM.....	57
Πίνακας 10 : The Storey Model of HRM.....	58
Πίνακας 11 : The Warwick Model of HRM.....	59
Πίνακας 12 : The Resource Based View of the Firm Model of HRM.....	60
Πίνακας 13 : The 5 P’s Model of HRM.....	61
Πίνακας 14 : Brewster’s “European” Model of HRM.....	62
Πίνακας 15 : The Ulrich Model of HRM.....	64
Πίνακας 16 : The 7 Best Practices of Pfeffer’s Model of HRM.....	65
Πίνακας 17 : Αθλητικές Ομοσπονδίες στην Ελλάδα.....	71
Πίνακας 18 : Η παγκοσμιοποίηση τους 5 τελευταίους αιώνες.....	77
Πίνακας 19 : Η εξέλιξη του ρόλου του στελέχους ΔΑΠ.....	79
Πίνακας 20 : The importance of employer’s branding.....	82
Πίνακας 21 : The importance of recruiting marketing.....	83
Πίνακας 22 : Πώς να πετύχετε την εφαρμογή του DEI σε μία επιχείρηση.....	88
Πίνακας 23 : Οι διαφορετικές πεποιθήσεις των γενεών για την εργασία.....	89
Πίνακας 24 : Η gig economy σε αριθμούς .....	96
Πίνακας 25 : Evolution of People Analytics Data.....	101
Πίνακας 26 : Five Ages of People Analytics.....	103
Πίνακας 27 : Οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων μετά την πανδημία .....	108
Πίνακας 28 : Πως θα βελτιώσετε τις σχέσεις με τους εργαζόμενους – συμβουλές από το Harvard Business Review.....	111

Πίνακας 29 : Οι προτιμήσεις της κάθε εργαζόμενης γενιάς στα προνόμια.....	102
Πίνακας 30 : Οι 9 νέες τάσεις που βελτιώνουν την εργασιακή εμπειρία σύμφωνα με την Gartner.....	117
Πίνακας 31 : Τα κίνητρα και οι παράγοντες αποθάρρυνσης που οδηγούν στην παραμονή ή όχι ενός εργαζόμενου σε μία επιχείρηση σύμφωνα με την McKinsey.....	119
Πίνακας 32 : Η ευθυγράμμιση της ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική.....	128
Πίνακας 33 : Τα βήματα της ευθυγράμμισης.....	129
Πίνακας 34 : Τα είδη της ευθυγράμμισης.....	129
Πίνακας 35 : Οι κορυφαίες τάσεις ΔΑΠ για το 2022.....	132
Πίνακας 36 : Οι ροές της παγκοσμιοποίησης.....	133
Πίνακας 37 : Η τάση της απομακρυσμένης εργασίας σε ποσοστά.....	134
Πίνακας 38 : Πεποιθήσεις εργαζόμενων & εργοδοτών για την τηλεργασία.....	135
Πίνακας 39 : Οι παράγοντες που κάνουν την εργασία εξ αποστάσεως εφικτή.....	136
Πίνακας 40 : Η σημασία των soft skills, thinking skills & digital skills.....	139
Πίνακας 41 : Τα οφέλη των Virtual & Augmented Reality.....	140
Πίνακας 42 : Οι πεποιθήσεις των εργοδοτών για τα πτυχία αλλάζουν.....	142
Πίνακας 43 : Οι διαφορές απόψεων των γενεών για την gig economy.....	144
Πίνακας 44 : Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην ψυχική υγεία των εργαζομένων...	149
Πίνακας 45 : Πόσο έτοιμες είναι οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις ανάγκες υγείας & ευημερίας των εργαζομένων.....	152
Πίνακας 46 : Νέα επιθυμητά προνόμια.....	153
Πίνακας 47 : Αποτελέσματα έρευνας για τα προνόμια των εργαζομένων.....	153
Πίνακας 48 : Διαφορές προτεραιοτήτων εργαζομένων & εργοδοτών.....	154
Πίνακας 49 : Η μισθολογική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων το 2017.....	156
Πίνακας 50 : Η ευγένεια είναι βασική αρχή για όλους.....	162
Πίνακας 51 : Η πτώση του λιανικού εμπορίου λόγω της πανδημίας.....	163
Πίνακας 52 : Πρόβλεψη της Euromonitor's.....	164
Πίνακας 53 : Οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν τα στελέχη ΔΑΠ λόγω της πανδημίας.....	165
Πίνακας 54 : Οι επιπτώσεις της πανδημίας στα δύο φύλα.....	166
Πίνακας 55 : Παρουσίαση ευρημάτων.....	169

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

- ΕΑΟΟΑ:** Ελληνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες ολυμπιακών Αθλημάτων
- GOSFs:** Greek Olympic Sport Federations
- ΔΑΠ:** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- ΔΑΔ:** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- HRM:** Human Resource Management – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- SHRM:** Strategic Human Resource Management – Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- HRIS:** Human Resource Information System – Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού
- AI:** Artificial Intelligence – τεχνητή νοημοσύνη
- VR:** Virtual Reality – εικονική πραγματικότητα
- AR:** Augmented Reality – επαυξημένη πραγματικότητα
- RPA:** Robotic Process Automation – ρομποτικός αυτοματισμός διαδικασίας
- NPL:** Natural Language Processing – επεξεργασία φυσικής γλώσσας
- LMS:** Learning Management Systems – Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης
- Bot:** μηχανήμα τεχνητή νοημοσύνης
- chatbot:** λογισμικά που εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, μιμούμενα όσο το δυνατόν καλύτερα τον ανθρώπινο γραπτό και προφορικό λόγο
- DEI:** Diversity Equality Inclusion - Διαφορετικότητα Ισότητα Ένταξη
- MNC:** Multi National Company – Πολυεθνική εταιρεία
- SMEs:** Small Medium Enterprises - Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- OGS:** Organization Guidance Systems - Συστήματα Καθοδήγησης Οργανισμών
- HCM:** Human Capital Management - διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου
- API:** application programming interfaces – διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών
- ROI:** Return On Investment – απόδοση επένδυσης
- EVP:** Employee Value Proposition – Πρόταση Αξίας Εργαζομένου
- LMS:** Learning Management System – Σύστημα διαχείρισης μάθησης
- EX:** Employee experience – Εργασιακή εμπειρία
- MOOC:** Massive Open Online Courses - μαζικό ανοικτό διαδικτυακό μάθημα
- OTM:** Open Talent Market – εσωτερική πλατφόρμα κινητικότητας ταλέντων
- CLO:** chief learning officer – υπεύθυνο στέλεχος μάθησης/εκπαίδευσης

**The Future of Work Leader:** Ο ηγέτης/υπεύθυνος για την εργασία του μέλλοντος

**WFH Facilitator:** Work from Home Facilitator

**VEA:** virtual executive/employee assistant – εικονικός βοηθός για στελέχη/υπαλλήλους

**ESG:** Environmental Social and Governance

**NPS:** Net Promoter Score – Καθαρό σκορ προωθητή/πωλητή/πωλήσεων

**CRM:** Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

**ICT:** Information and Communication Technology – Τεχνολογία της Πληροφορίας και Επικοινωνίας

**WEF :** World Economic Forum - Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εστιάζει στη βέλτιστη διαχείριση ενός άυλου, αλλά εξίσου σημαντικού, κεφαλαίου για ένα οργανισμό, αυτό του ανθρώπινου κεφαλαίου. Για αυτό το λόγο πλέον οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος είναι εξίσου σημαντικός με τις επενδύσεις σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να αναπτύσσεται στις επιχειρήσεις, για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά προοδευτικά κρίθηκε σκόπιμο να εφαρμοστεί και σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα αν ο σκοπός του είναι το κέρδος ή όχι, αφού θεωρείται ως ένας ανθρωποκεντρικός τρόπος άσκησης της διοίκησης, χωρίς να υπολείπεται των άλλων τρόπων διοίκησης σε αποτελεσματικότητα.

### ***Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Οι σύγχρονες επιχειρηματικές προκλήσεις και οι πιέσεις της παγκοσμιοποίησης έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, σε βάθος πολλών δεκαετιών και μέσα από τα συμπεράσματά τους έχουν εξελιχθεί οι σύγχρονες πρακτικές πραγματικά σε μεγάλο βαθμό. Κι ενώ οι εξελιγμένες αυτές πρακτικές έχουν υιοθετηθεί με μεγάλη επιτυχία από τις επιχειρήσεις κι έχουν αποδείξει την αξία τους, στο πεδίο των αθλητικών οργανισμών, οι οποίοι απασχολούν εθελοντές αλλά και αμειβόμενους εργαζόμενους ταυτόχρονα, είχε αγνοηθεί από τους ερευνητές μέχρι και τα τελευταία χρόνια και οι έρευνες σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητισμό είναι λίγες (Taylor & McGraw, 2006).

Οι αθλητικοί οργανισμοί, είναι διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις του βιομηχανικού κόσμου, είναι ξεχωριστοί οργανισμοί με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σπάνια οργανωμένη και τυποποιημένη (Tripolitsioti, 2017; Chelladurai 1998). Παραδοσιακά οι αθλητικοί οργανισμοί διοικούνταν από ενθουσιώδεις λάτρεις του αθλητισμού κι ακολούθως στελεχώνονταν με προσωπικό εθελοντών και η αποδοτικότητα αφορούσε τις αθλητικές επιτυχίες κι όχι την λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Taylor & McGraw, 2006). Σταδιακά οι αθλητικοί οργανισμοί άρχισαν να στελεχώνονται και από ελάχιστους εργαζόμενους με αμοιβή, οι οποίοι ήταν γενικών καθηκόντων και ικανοτήτων

(Thibault, Slack & Hinings, 1991). Αυτό οδήγησε τους αθλητικούς οργανισμούς σε αλλαγές στη διαχείριση των θεμάτων τους, ένεκα του γεγονότος ότι στελεχώνονταν πλέον από ένα μείγμα εργαζομένων εθελοντών και αμειβομένων (Nichols et al., 1998).

Η στροφή πολλών αθλημάτων προς τον επαγγελματισμό αλλά και η οργάνωση πληθώρας αθλητικών γεγονότων και πρωταθλημάτων άλλαξε τα δεδομένα και τις απαιτήσεις για τους αθλητικούς οργανισμούς. Ιδιαίτερα για τους εθνικούς φορείς εποπτείας και διακυβέρνησης των αθλημάτων ήτοι για τις εθνικές αθλητικές ομοσπονδίες, δεδομένου ότι μεταβλήθηκε το αντικείμενό τους (αύξηση αθλητικών συλλόγων, αύξηση αθλητικών διοργανώσεων, αύξηση ζήτησης προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού, διάδοση αθλητικού τουρισμού κ.α.) (Slack & Hinings, 1994).

Η σταδιακή μεταστροφή πολλών αθλημάτων στον επαγγελματισμό αλλά και η διάδοση κι εδραίωση των αθλητικών υπηρεσιών ως κοινωνικό αγαθό, οδήγησε τις κυβερνήσεις, να νομοθετήσουν προϋποθέσεις και απαιτήσεις σχετικές με την λειτουργία των εθνικών αθλητικών οργανισμών. Η εμπλοκή του κράτους στον αθλητισμό, με την πίεση που άσκησε για την λογοδοσία της δαπάνης των δημόσιων πόρων και τον έλεγχο που απέκτησε στα αθλητικά δρώμενα, οδήγησε τους εθνικούς αθλητικούς οργανισμούς σε πιο επαγγελματικές, γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές αλλά και λειτουργίες. Δύο ακόμα παράγοντες, οι οποίοι επηρέασαν την αλλαγή στην οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών οργανισμών είναι η μεγάλη εμπλοκή της τεχνολογίας στον αθλητισμό και η συνεπαγόμενη ανάγκη για ειδική τεχνογνωσία και η σταδιακή και συνεχιζόμενη εμπορευματοποίηση του αθλητισμού και του αθλητικού προϊόντος (Macintosh et al. 1987).

Όσο αφορά το ελληνικό αθλητικό τοπίο, υπάρχουν κάποιες έρευνες οι οποίες ασχολούνται με την οργανωτική αποτελεσματικότητα των ελληνικών αθλητικών οργανισμών, τους θεσμοθετημένους πόρους, κανόνες και πρακτικές και την επιρροή αυτών των παραγόντων στην αποτελεσματικότητά τους, όπως επίσης και με τα χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτούς (Papadimitriou, 1998, 2002; Papadimitriou & Taylor 2000; Tripolitsioti, 2017; Madella et al 2005). Ωστόσο, δεν υπάρχουν έρευνες, οι οποίες να ασχολούνται ειδικά, με την υιοθέτηση των νέων τάσεων ΔΑΠ, που εμφανίζονται τον 21<sup>ο</sup> αιώνα στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η μελέτη αυτή διαπιστώνοντας αυτό το κενό προσπαθεί να ερευνήσει την περίπτωση των ελληνικών αθλητικών ομοσπονδιών ολυμπιακών αθλημάτων. Θα γίνει προσπάθεια να ερευνηθούν οι ομοσπονδίες σχετικά με την διαχείριση του

ανθρώπινου δυναμικού και τις συνθήκες που επικρατούν και την επηρεάζουν και τέλος να συζητήσουμε και συμπεράνουμε κατά πόσο μπορούν να ωφεληθούν από τις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ που επικρατούν κι εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό κόσμο.

Ανακεφαλαιώνοντας, η εφαρμογή της ΔΑΠ έχει μελετηθεί σε μεγάλη κλίμακα στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά. Προοδευτικά, η ΔΑΠ μελετήθηκε και σε οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται και σε άλλους χώρους, όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία κ.ά. Η ΔΑΠ και η εφαρμογή της δεν έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στο χώρο της διοίκησης αθλητικών οργανισμών, ενώ δεν έχει μελετηθεί ικανοποιητικά και στον ελληνικό χώρο. Για αυτό το λόγο υλοποιήθηκε μια εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση στη σύγχρονη βιβλιογραφία αλλά και σε άρθρα των ειδικών του κλάδου. Η βιβλιογραφική επισκόπηση κατέδειξε το γεγονός ότι το συγκεκριμένο θέμα έχει μελετηθεί σε μικρό βαθμό στο χώρο των αθλητικών οργανισμών, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη σημασία της παρούσας εργασίας.

#### ***Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού***

Η ΔΑΔ έχει διανύσει μια μεγάλη διαδρομή δρόμο από την πρώτη στιγμή εμφάνισης της, την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης. Η εξέλιξή της μέσα στους αιώνες είναι πραγματικά πολύ μεγάλη και αξιόλογη. Έχει γίνει πλέον φανερή, μέσα από πολλές μελέτες και έρευνες, η μεγάλη βαρύτητα της ΔΑΠ στην επιτυχία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού ως επιχειρησιακό οργανωτικό κεφάλαιο είχε ως αποτέλεσμα οι άνθρωποι πόροι να αντιμετωπίζονται πλέον από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ως μια πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer 1994; Beatty & Schneier, 1997).

Ο ρόλος ενός στελέχους της ΔΑΠ ήταν πάντα σημαντικός δεδομένου ότι ασχολείται με μια σειρά από σημαντικά θέματα όπως είναι ο προγραμματισμός των προσλήψεων, η επιλογή και η πρόσληψη υποψηφίων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η εξέλιξη, η απόλυση, καθώς και τα συστήματα ανταμοιβών των εργαζομένων. Η εξέλιξη του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της κοινωνίας, αλλά και των επιχειρήσεων, έχει επιφέρει διαφοροποιήσεις στα εργασιακά δεδομένα. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της ΔΑΠ έρχονται αντιμέτωπα με μια σειρά από πολλές, συχνές και απότομες αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων, όπως η παγκοσμιοποίηση,



ο αυξημένος ανταγωνισμός, η μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη, οι πολιτικές και νομοθετικές αλλαγές, οι αλλαγές στην τεχνολογία της πληροφορίας, η εξέλιξη των οικονομικών συναλλαγών, η εμφάνιση και εδραίωση του e-commerce, η οικονομική ύφεση του αιώνα μας (2008-2014), η υιοθέτηση της πρακτικής της εξωτερικής ανάθεσης, κ.ά. (Uzzaman, Khan, Hossain, 2016), αλλά ακόμα και η πανδημία του COVID-19 η οποία οδήγησε και ακόμα οδηγεί σε μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών κάθε μεγέθους

Εκτός όμως από τις αλλαγές στο εργασιακό τοπίο, τα στελέχη ΔΑΠ έχουν να αντιμετωπίσουν και τις αλλαγές του εργατικού δυναμικού. Δεδομένου ότι είναι πλέον πολύ δημοφιλής η τακτική προσλήψεων από όλο τον κόσμο και η εξωτερική ανάθεση, με κύριο κριτήριο τις εργασιακές δεξιότητες, τα στελέχη ΔΑΠ αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις όπως η πολιτισμική διαφοροποίηση των εργαζομένων, όπως και το μεγάλο εύρος αξιών και συμπεριφορών, στοιχεία τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα ένα χώρο εργασίας με μεγάλη ποικιλομορφία εργαζομένων.

Μερικές ακόμα προκλήσεις είναι τόσο η πρόσληψη, όσο και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων, η εξασφάλιση καλής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ή του οργανισμού, η απαίτηση ελαστικών ωραρίων και η απομακρυσμένη εργασία, η συνεχής ανάγκη για εξειδικευμένη εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στις νέες τεχνολογίες, η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες της επιχείρησης, η ηθική διαχείριση των νέων τεχνολογιών, κ.ά. (Uzzaman, Khan & Hossain 2016; Aslam, Aslam, Naem & Badar, 2013). Επίσης, η εξέλιξη της τεχνολογίας, έχει προκαλέσει μεγάλες τροποποιήσεις στις μεθόδους παραγωγής, στις διαδικασίες πρόσληψης, στις μεθόδους εκπαίδευσης, στους τεχνολογικούς εξοπλισμούς, στις γενικές διαδικασίες αλλά και σε πολλούς άλλους τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, παρατηρείται μια μεγάλη αλλαγή στην νοοτροπία της νέας γενιάς εργαζομένων, οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται πλέον τόσο για τι μπορούν αυτοί να κάνουν για την επιχείρηση όσο για το τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για αυτούς (Taylor, 2001).

Τα στελέχη ΔΑΠ έχουν, ακόμα, να αντιμετωπίσουν ένα σημαντικό και πολύπλοκο πρόβλημα της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας, αυτό των εργασιακών σχέσεων. Η πρόοδος οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού είναι πρακτικά ανέφικτη χωρίς τη συνεργασία από την πλευρά των εργαζομένων και τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις (Argyris & Schon, 1977 & Judge, 2018). Μια σειρά από

ακαδημαϊκές έρευνες έχουν αναδείξει τη σημασία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των στελεχών της ΔΑΠ, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στην αποστολή τους. Ένα μεγάλο εργαλείο για την επίτευξη αυτής της αποτελεσματικότητας είναι τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Robbins, Coulter & De Cenzo 2017) και η βελτίωση τους στη συγκεκριμένη κατηγορία στελεχών.

Η αναζήτηση μίας «μεγάλης» θεωρίας για την ΔΑΠ, η οποία θα ταίριαζε σε όλες τις επιχειρήσεις, αποδείχτηκε άκαρπη και η διαμάχη μεταξύ των θεωρητικών για την «καλύτερη πρακτική» και το «καλύτερο ταίριασμα» ΔΑΠ δεν έχει ακόμα καταλήξει σε σαφές αποτέλεσμα. Παρόλο που υπάρχουν διάφορες θεωρίες και πρακτικές, οι οποίες είναι δημοφιλείς παγκοσμίως, η «μαγική» θεωρία δεν υπάρχει, διότι οι συνθήκες και τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) κάθε επιχείρησης και οργανισμού λειτουργούν και σκέφτονται διαφορετικά. Παρόλα αυτά, μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όσο πιο ευθυγραμμισμένες είναι οι πρακτικές της ΔΑΠ με την στρατηγική των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αποτελεσματικότητά τους (Boxall & Purcell, 2000).

Παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το ποιες πρακτικές ΔΑΠ προσφέρουν τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όλες αποδέχονται τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα, τόσο στο βιομηχανικό περιβάλλον όσο και στο εργατικό δυναμικό, είχαν ως αποτέλεσμα τα στελέχη προσωπικού να μετεξελιχθούν σε στελέχη ΔΑΠ, αλλά και σε ρόλο στρατηγικού εταίρου κάθε οργανισμού ή επιχείρησης (Uzzaman, Khan & Hossain 2016).

Η ΔΑΠ έχει προκύψει από την εννοιολογική, εμπειρική και πρακτική τομή πολλών επιστημονικών κλάδων, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η οικονομία και οι επιστήμες της διοίκησης-οργάνωσης (Senyucel, 2009). Για αυτό το λόγο, η εξέλιξη της διοίκησης, και ειδικότερα της ΔΑΠ, είναι παράλληλη με την εξέλιξη των προαναφερθέντων επιστημονικών κλάδων, καθώς και από την εμπειρική και πρακτική σύμπραξη τους (Walker, 1994).

Είναι ξεκάθαρο πλέον ότι η αποστολή του στελέχους ΔΑΠ, είναι να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή επιχείρησης, προσθέτοντας αξία και κερδίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, προκειμένου να συμβάλει στην μακροπρόθεσμη επιβίωση τους σε πολύπλοκες και εξαιρετικά, πλέον, αβέβαιες αγορές. Η ΔΑΠ έχει περάσει από τεράστιες αλλαγές στη νέα χιλιετία, όσο κανένας άλλος τομέας του επιχειρηματικού

και χώρου, και για αυτό ο ρόλος της είναι τόσο κρίσιμος προκειμένου ένας οργανισμός ή επιχείρηση να μπορέσει να ανταποκριθεί και να επιβιώσει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό-οικονομικό-πολιτικό περιβάλλον (Nasir, 2017).

Κι όπως είπε ένας διακεκριμένος κι επιτυχημένος συγγραφέας και στέλεχος διοίκησης σε μεγάλες εταιρείες (Honeywell, General Electric, Allied Signal), ο Lawrence Bossidy, «Τελικά το πιο σημαντικό που κάνουμε είναι να επενδύουμε στους ανθρώπους όχι σε στρατηγικές».

*“I am convinced that nothing we do is more important than hiring and developing people. At the end of the day, you bet on people not on strategies.”*

### ***Το ανθρώπινο δυναμικό στις αθλητικές ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων***

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας σ' έναν οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό της (Armstrong, 2006; Chelladurai, 2006; Hoyer et al. 2009; Khasawneh, 2011). Επιπλέον πολλά στελέχη ΔΑΔ θεωρούν ότι το ανθρώπινο προσωπικό είναι ένας σημαντικός παράγοντας του οργανισμού ο οποίος μπορεί να επηρεάσει και να μετατρέψει τους άλλους πόρους (οικονομικούς και υλικοτεχνικούς) σε πολύτιμη πηγή αποτελεσματικότητας (Chelladurai & Madella 2006). Η ΔΑΠ, λοιπόν, επηρεάζει την ποιότητα της αποτελεσματικότητας στους αθλητικούς οργανισμούς. Αναμφίβολα η απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων μπορεί να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιζητούν οι αθλητικοί οργανισμοί (Ruta & Sala, 2017).

Η μεγάλη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι αθλητικές ομοσπονδίες είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν μία θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Doherty, 1998). Η ατομική απόδοση των εργαζομένων είναι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην επιτυχημένη οργανωτική απόδοση ενός οργανισμού (Ivancevich & Matteson, 1996). Κι όπως σχολιάζει ο Chelladurai (2006), «το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικό γιατί είναι αυτό που εφαρμόζει τις οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες ενός οργανισμού. Οι υλικοί πόροι γίνονται σημαντικοί μόνο όταν οι εργαζόμενοι τους χρησιμοποιούν με αποτελεσματικότητα στην διεκπεραίωση της εργασίας τους».

### ***Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ελληνικών αθλητικών ομοσπονδιών***

Οι ελληνικές αθλητικές ομοσπονδίες έχουν δύο βασικούς στόχους, όπως και οι περισσότερες ομοσπονδίες παγκοσμίως, πρώτον την διάδοση του αθλήματός που εκπροσωπούν, στην Ελλάδα και δεύτερον, την στήριξη και προώθηση της συμμετοχής των εθνικών ομάδων στις διεθνείς διοργανώσεις. Το κράτος όμως, μέσω του συστήματος των επιχορηγήσεων της ΓΓΑ, επιβραβεύει τις ομοσπονδίες οι οποίες παρέχουν στους ελίτ αθλητές τεχνολογική και διοικητική υποστήριξη με σκοπό να βελτιωθεί το αγωνιστικό επίπεδο της χώρας στις διεθνείς αθλητικές διοργανώσεις. Αυτό έχει οδηγήσει τις ομοσπονδίες να στοχεύουν περισσότερο στην υψηλές αθλητικές επιδόσεις και λιγότερο στην ανάπτυξη της βάσης του αθλήματος. Η ανάπτυξη της βάσης κάθε αθλήματος πραγματοποιείται κυρίως από τους τοπικούς συλλόγους της χώρας.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο, στις ελληνικές αθλητικές ομοσπονδίες, να λειτουργούν χωρίς την απαραίτητη διοικητική τεχνογνωσία ή να αναβάλουν την εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού για να εξασφαλίσουν πόρους για την οργάνωση camp προετοιμασίας των εθνικών ομάδων και την συμμετοχή τους σε διεθνείς διοργανώσεις. Παρόμοια παραμελούνται η αξιολόγηση και ο σωστός προγραμματισμός, προκειμένου να εξασφαλίσουν τους οικονομικούς πόρους για την ανταμοιβή της εξαιρετικής απόδοσης των αθλητών (Papadimitriou & Taylor 2000).

Οι αποφάσεις για την υιοθέτηση πολιτικών και την οργάνωση των διαδικασιών λειτουργίας, λαμβάνονται από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, στην εφαρμογή των οποίων όμως, σπάνια εμπλέκονται αυτά. Οι πολιτικές και οι λειτουργικές διαδικασίες εφαρμόζονται από τους εργαζόμενους των οποίων η γνώμη δεν ακούγεται ποτέ, αλλά οφείλουν να τις κάνουν να λειτουργήσουν.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ελληνικών ομοσπονδιών την τελευταία δεκαετία, λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα αλλά και της πανδημίας Covid-19, είναι η έλλειψη οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων και η μείωση των δραστηριοτήτων τους. Έτσι οι ομοσπονδίες βρίσκονται στην δύσκολη θέση, να προσπαθούν να ισορροπήσουν τους πόρους που έχουν, στον αγώνα τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο αγώνας αυτός έχει ένα ακόμα εμπόδιο, το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο επιβάλλει την άμεση αλλά ασυνεπή κρατική παρέμβαση (Papadimitriou & Taylor 2000). Η πρόκληση των περιορισμένων ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων μας δείχνει την ανάγκη για

αλλαγή αλλά ταυτόχρονα είναι ίσως το σημαντικότερο εμπόδιο στην αλλαγή (Taylor & Ho 2005).

### **Σκοπός – στόχοι της μελέτης**

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει την σημασία που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κι εάν υπάρχει ωφέλεια από αυτή για τις Ελληνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες Ολυμπιακών Αθλημάτων. Ο συγκεκριμένος σκοπός κρίνεται ως σημαντικός γιατί οι ΕΑΟΟΑ είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον άνθρωπο, αφού είναι ο εθνικός φορέας που έχει την εποπτεία του κάθε αθλήματος και παρέχει αναπτυξιακές και αγωνιστικές υπηρεσίες. Στην σύγχρονη εποχή η διάδοση κι εδραίωση των αθλητικών υπηρεσιών ως κοινωνικό αγαθό είναι φαινόμενο που εκδηλώνετε ευρέως, σχεδόν σε όλο τον κόσμο, με αποτέλεσμα οι υποχρεώσεις αλλά και οι απαιτήσεις αποτελεσματικότητας για τις ΕΑΟΟΑ να είναι υψηλές. Εφόσον, υπάρχουν τα εργαλεία στον επιχειρηματικό κόσμο, καλό είναι να αναρωτηθούμε και να διαπιστώσουμε αν τα σύγχρονα εργαλεία της ΔΑΠ, μπορούν να ενισχύσουν την λειτουργία των ΕΑΟΟΑ ώστε να έχουν καλύτερο αποτέλεσμα για όλους τους ενδιαφερόμενους συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων τους.

### **Λειτουργικοί ορισμοί**

#### **1) Ελληνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες ολυμπιακών Αθλημάτων (ΕΑΟΟΑ)**

Οι ΕΑΟΟΑ είναι οι αθλητικές ομοσπονδίες της Ελλάδας, οι οποίες εκπροσωπούν αθλήματα τα οποία είναι στο ολυμπιακό πρόγραμμα και αυτές είναι ο φορέας που έχει την εποπτεία του κάθε αθλήματος και παρέχει αναπτυξιακές και αγωνιστικές υπηρεσίες, όπως η διοργάνωση των εθνικών πρωταθλημάτων όλων των κατηγοριών, η συγκρότηση των εθνικών ομάδων, η προετοιμασία των εθνικών ομάδων, η επιστημονική στήριξη του κάθε αθλήματος κ.λ.π. (Παπαδημητρίου, 2005).

#### **2) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας – εργαζομένων (Χυτήρης 2018) .

#### **3) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)**

Ο ορισμός της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι όμοιος με τον 2<sup>ο</sup> ορισμό.

#### **4) Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Πρακτικές της ΔΑΠ μπορούμε να πούμε ότι είναι μια σειρά λειτουργιών που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και την καταλυτική συμβολή του στην επιτυχία ενός οργανισμού (Ulrich, 1998).

**5) Human Resource Management – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM)** Ομοίως με τον 2<sup>ο</sup> ορισμό.

**6) Strategic Human Resource Management – Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (SHRM)**

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) παρέχει ένα πλαίσιο που συνδέει τις πρακτικές διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπων με μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους και αποτελέσματα. Επικεντρώνεται σε μακροπρόθεσμα ζητήματα πόρων εντός του πλαισίου των στόχων ενός οργανισμού και της εξελισσόμενης φύσης της εργασίας. Ενημερώνει επίσης άλλες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως ανταμοιβή ή απόδοση, καθορίζοντας πώς ενσωματώνονται στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.

**7) Human Resource Information System – Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)**

Το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) είναι λογισμικό που παρέχει μια κεντρική αποθήκη των βασικών στοιχείων των υπαλλήλων που χρειάζεται η ομάδα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) για την ολοκλήρωση των βασικών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού (core HR). Ένα λογισμικό HRIS μπορεί να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό και τους οργανισμούς να γίνουν πιο αποτελεσματικοί μέσω της χρήσης της τεχνολογίας.

**8) Artificial Intelligence – τεχνητή νοημοσύνη (AI)**

Ο όρος τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται στον κλάδο της πληροφορικής ο οποίος ασχολείται με τη σχεδίαση και την υλοποίηση υπολογιστικών συστημάτων που μιμούνται στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς τα οποία υπονοούν έστω και στοιχειώδη ευφυΐα: μάθηση, προσαρμοστικότητα, εξαγωγή συμπερασμάτων, κατανόηση από συμφραζόμενα, επίλυση προβλημάτων, οπτική αντίληψη, αναγνώριση ομιλίας, λήψη αποφάσεων και μετάφραση μεταξύ των γλωσσών κλπ. Ο Τζον Μακάρθι όρισε τον τομέα αυτόν ως «επιστήμη και μεθοδολογία της δημιουργίας νοημόνων μηχανών». να εκτελούν εργασίες που συνήθως απαιτούν ανθρώπινη νοημοσύνη, όπως οπτική αντίληψη, αναγνώριση

ομιλίας, λήψη αποφάσεων και μετάφραση μεταξύ των γλωσσών. Με τους απλούστερους όρους, η τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται σε συστήματα ή μηχανές που μιμούνται την ανθρώπινη νοημοσύνη για την εκτέλεση εργασιών και μπορούν επαναληπτικά να βελτιωθούν με βάση τις πληροφορίες που συλλέγουν. Σύμφωνα με το τρέχον σύστημα ταξινόμησης, υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι τεχνητής νοημοσύνης: η αντιδραστική, η περιορισμένη μνήμη, η θεωρία του νου και η αυτογνωσία.

### **9) Virtual Reality – εικονική πραγματικότητα (VR)**

Η εικονική πραγματικότητα ή VR, είναι η χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών για τη δημιουργία ενός προσομοιωμένου περιβάλλοντος που μπορεί να εξερευνηθεί σε 360 μοίρες. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές διεπαφές, η εικονική πραγματικότητα τοποθετεί τον χρήστη μέσα στο εικονικό περιβάλλον για να προσφέρει μια καθηλωτική εμπειρία. Με απλά λόγια είναι η προσομοίωση που δημιουργείται από υπολογιστή μιας τρισδιάστατης εικόνας ή περιβάλλοντος που μπορεί να αλληλεπιδράσει με φαινομενικά πραγματικό ή φυσικό τρόπο από ένα άτομο που χρησιμοποιεί ειδικό ηλεκτρονικό εξοπλισμό, όπως κράνος με οθόνη μέσα ή γάντια εξοπλισμένα με αισθητήρες.

### **10) Augmented Reality – επαυξημένη πραγματικότητα (AR)**

Η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) είναι μια βελτιωμένη έκδοση του πραγματικού φυσικού κόσμου που επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης ψηφιακών οπτικών στοιχείων, ήχου ή άλλων αισθητηριακών ερεθισμάτων και παρέχεται μέσω τεχνολογίας. Είναι μια αυξανόμενη τάση μεταξύ των εταιρειών που ασχολούνται με φορητούς υπολογιστές και επιχειρηματικές εφαρμογές ειδικότερα. Με απλά λόγια, είναι η τεχνολογία που μας παρουσιάζει εικονικά αντικείμενα και πληροφορίες στο οπτικό μας πεδίο. Εάν κοιτάζω έναν δρόμο, για παράδειγμα, και στρέφω το smartphone μου προς αυτόν τον δρόμο, μπορεί να μου δώσει περισσότερες πληροφορίες, όπως ονόματα καφέ, γυμναστηρίων, οδοντιάτρων κ.λπ.

### **11) Robotic Process Automation – ρομποτικός αυτοματισμός διαδικασίας (RPA)**

Η ρομποτική αυτοματοποίηση διεργασιών (RPA) είναι μια τεχνολογία λογισμικού που διευκολύνει την κατασκευή, την ανάπτυξη και τη διαχείριση ρομπότ λογισμικού που μιμούνται τις ανθρώπινες ενέργειες που αλληλεπιδρούν με ψηφιακά

συστήματα και λογισμικά. Ακριβώς όπως οι άνθρωποι, τα ρομπότ λογισμικού μπορούν να κάνουν πράγματα όπως να κατανοήσουν τι υπάρχει σε μια οθόνη, να ολοκληρώσουν τις σωστές πληκτρολογήσεις, να πλοηγηθούν σε συστήματα, να αναγνωρίσουν και να εξάγουν δεδομένα και να εκτελέσουν ένα ευρύ φάσμα καθορισμένων ενεργειών. Αλλά τα ρομπότ λογισμικού μπορούν να το κάνουν πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη συνέπεια από τους ανθρώπους, χωρίς να χρειάζεται να σηκωθούν και να τεντωθούν ή να κάνουν ένα διάλειμμα για καφέ.

### **12) Natural Language Processing – επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP)**

Η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP) αναφέρεται στον κλάδο της επιστήμης των υπολογιστών - και πιο συγκεκριμένα, στον κλάδο της τεχνητής νοημοσύνης ή AI - που ασχολείται με την παροχή στους υπολογιστές τη δυνατότητα να κατανοούν το κείμενο και τις προφορικές λέξεις με τον ίδιο τρόπο που μπορούν οι άνθρωποι, είναι δηλαδή η εφαρμογή υπολογιστικών τεχνικών στην ανάλυση και σύνθεση φυσικής γλώσσας και ομιλίας.

### **13) Learning Management Systems – Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης (LMS)**

Ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης (LMS) είναι μια εφαρμογή λογισμικού για τη διαχείριση, τεκμηρίωση, παρακολούθηση, αναφορά, αυτοματοποίηση και παράδοση εκπαιδευτικών μαθημάτων, προγραμμάτων κατάρτισης, υλικού ή προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης και αποτελείται από δύο στοιχεία: έναν διακομιστή που εκτελεί τη βασική λειτουργία και ένα περιβάλλον εργασίας χρήστη που λειτουργείται από εκπαιδευτές, μαθητές και διαχειριστές. Η έννοια του συστήματος διαχείρισης μάθησης προέκυψε απευθείας από το e-Learning.

### **14) Bot – πρόγραμμα τεχνητής νοημοσύνης**

Σε γενικές γραμμές, τα bots είναι αυτοματοποιημένα προγράμματα που χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αλλού. Αυτά τα ρομπότ συμπεριφέρονται είτε μερικώς είτε πλήρως αυτόνομα και συχνά έχουν σχεδιαστεί για να μιμούνται τους ανθρώπους. Ενώ υπάρχουν καλοπροαίρετα ρομπότ μέσων κοινωνικής δικτύωσης, πολλά ρομπότ μέσων κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται με ανέντιμους και άσεμνους τρόπους. Με απλά λόγια, τα Bot είναι ένα αυτόνομο πρόγραμμα στο διαδίκτυο ή σε άλλο δίκτυο που μπορεί να αλληλεπιδράσει με συστήματα ή χρήστες.



**15) chatbot - λογισμικά που εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, μιμούμενα όσο το δυνατόν καλύτερα τον ανθρώπινο γραπτό και προφορικό λόγο**

Στο πιο βασικό επίπεδο, ένα chatbot είναι ένα πρόγραμμα υπολογιστή που προσομοιώνει και επεξεργάζεται την ανθρώπινη συνομιλία (είτε γραπτή είτε προφορική), επιτρέποντας στους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν με ψηφιακές συσκευές σαν να επικοινωνούν με ένα πραγματικό άτομο. Τα chatbots μπορεί να είναι τόσο απλά όσο τα στοιχειώδη προγράμματα που απαντούν σε ένα απλό ερώτημα με μια απάντηση μίας γραμμής ή τόσο εξελιγμένα όσο οι ψηφιακοί βοηθοί που μαθαίνουν και εξελίσσονται για να προσφέρουν αυξανόμενα επίπεδα εξατομίκευσης καθώς συλλέγουν και επεξεργάζονται πληροφορίες.

**16) Diversity Equality Inclusion - Διαφορετικότητα Ισότητα Ένταξη (DEI)**

Η διαφορετικότητα, η ισότητα και η ένταξη (DEI) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει πολιτικές και προγράμματα που προωθούν την εκπροσώπηση και τη συμμετοχή διαφορετικών ομάδων ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων ανθρώπων διαφορετικών ηλικιών, φυλών και εθνοτήτων, ικανοτήτων και αναπηριών, φύλων, θρησκειών, πολιτισμών και σεξουαλικών προσανατολισμών.

**17) Multi National Company – Πολυεθνική εταιρεία (MNC)**

Μια πολυεθνική εταιρεία (MNC) είναι μια εταιρεία που έχει επιχειρηματικές δραστηριότητες σε τουλάχιστον μία χώρα διαφορετική από τη χώρα καταγωγής της. Σύμφωνα με ορισμένους ορισμούς, παράγει επίσης τουλάχιστον το 25% των εσόδων του εκτός της χώρας καταγωγής του. Γενικά, μια πολυεθνική εταιρεία έχει γραφεία, εργοστάσια ή άλλες εγκαταστάσεις σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο, καθώς και μια κεντρική έδρα που συντονίζει την παγκόσμια διαχείριση.

**18) Small Medium Enterprises–MME, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (SMEs)**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) είναι μη θυγατρικές, ανεξάρτητες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από έναν δεδομένο αριθμό εργαζομένων. Αυτός ο αριθμός διαφέρει από χώρα σε χώρα. Το πιο συχνό ανώτατο όριο που ορίζει μια MME είναι 250 εργαζόμενοι, όπως στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

**19) Organization Guidance Systems - Συστήματα Καθοδήγησης Οργανισμών (OGS)**

Ένα Σύστημα Καθοδήγησης Οργανισμών (OGS)διευκρινίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα των επενδύσεων του οργανισμού, τις οδούς για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων και τις προσαρμογές ακριβείας που απαιτούνται για την επίτευξη μίας βιώσιμης προόδου. Αν και έχουν προταθεί πολλές καινοτόμες λύσεις, η καθοδήγηση από ένα σύστημα OGS, βοηθά στον εντοπισμό της καλύτερης λύσης με βάση τα εμπειρικά δεδομένα. Δεύτερον, η τεχνολογία επέτρεψε τις ψηφιακές πληροφορίες να μετατρέπονται από τους περιγραφικούς πίνακες εργαλείων και τις κάρτες βαθμολογίας σε πληροφορίες που βασίζονται σε μεγάλα δεδομένα και να γίνονται καθοδήγηση για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που παρέχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τρίτον, η αφθονία της έρευνας για την ηγεσία, το ταλέντο, την οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό υποδηλώνει συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων των ενδιαφερομένων. Τέλος, οι αναλυτικές στατιστικές έχουν προχωρήσει τόσο ώστε να μπορούν να προσδιορίσουν τον σχετικό αντίκτυπο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε βασικά αποτελέσματα.

## **20) Human Capital Management - διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου (HCM)**

Η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου (HCM) είναι η διαδικασία πρόσληψης των κατάλληλων ανθρώπων, η αποτελεσματική διαχείριση του εργατικού δυναμικού και η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας. Έχει εξελιχθεί από μια ως επί το πλείστον διοικητική λειτουργία σε έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιχειρηματική αξία.

## **21) application programming interfaces–διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (API)**

Το API σημαίνει Διασύνδεση προγραμματισμού εφαρμογών. Στο πλαίσιο των API, η λέξη Εφαρμογή αναφέρεται σε οποιοδήποτε λογισμικό με ξεχωριστή λειτουργία. Η διεπαφή μπορεί να θεωρηθεί ως σύμβαση παροχής υπηρεσιών μεταξύ δύο εφαρμογών. Αυτό το συμβόλαιο καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας των δύο μεταξύ τους χρησιμοποιώντας αιτήματα και απαντήσεις.

## **22) Return On Investment–απόδοση επένδυσης (ROI)**

Η απόδοση επένδυσης (ROI) είναι ένα μέτρο απόδοσης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας ή της κερδοφορίας μιας επένδυσης ή για τη σύγκριση της αποδοτικότητας ενός αριθμού διαφορετικών επενδύσεων. Το ROI

προσπαθεί να μετρήσει άμεσα το ποσό της απόδοσης μιας συγκεκριμένης επένδυσης, σε σχέση με το κόστος της επένδυσης.

### **23) Employee Value Proposition – Πρόταση Αξίας Εργαζομένου (EVP)**

Μια Πρόταση Αξίας Εργαζομένου είναι η υπόσχεση που δίνει ο εργοδότης στους υπαλλήλους του σε αντάλλαγμα για τη δέσμευσή τους. Αυτή η υπόσχεση συνεπάγεται το άθροισμα όλων των οφελών και ανταμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η πρόταση αξίας εργαζομένων (EVP) είναι το μοναδικό σύνολο πλεονεκτημάτων που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία που προσφέρει σε μια εταιρεία. Ένα EVP έχει να κάνει με τον καθορισμό της ουσίας της εταιρείας, πώς είναι μοναδική και τι αντιπροσωπεύει.

### **24) Learning Management System – Σύστημα διαχείρισης μάθησης (LMS)**

Ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης (LMS) είναι μια εφαρμογή λογισμικού ή μια τεχνολογία που βασίζεται στο διαδίκτυο που χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης μαθησιακής διαδικασίας δηλαδή σας βοηθά να δημιουργείτε, να διαχειρίζεστε, να οργανώνετε και να παραδίδετε διαδικτυακό εκπαιδευτικό υλικό στους εργαζόμενους.

### **25) Employee experience – Εμπειρία του εργαζόμενου (EX)**

Η εμπειρία των εργαζομένων είναι οι αντιλήψεις του εργαζομένου σχετικά με τη διαδρομή του σε μια συγκεκριμένη εταιρεία, ξεκινώντας από την υποψηφιότητα για εργασία μέχρι την έξοδο από την εταιρεία. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν μια θετική εμπειρία στο χώρο εργασίας, επιδεικνύουν μια μεγαλύτερη αίσθηση των ακολούθων : Ανήκειν – νιώθουν μέρος μιας ομάδας, ομάδας ή οργανισμού, Σκοπού – κατανόηση γιατί η δουλειά κάποιου έχει σημασία, Επιτεύγματος - μια αίσθηση ολοκλήρωσης στη δουλειά που γίνεται.

### **26) massive open online course – μαζικό ανοιχτό διαδικτυακό μάθημα (MOOC)**

Ένα μαζικό ανοιχτό διαδικτυακό μάθημα (MOOC) είναι ένα μοντέλο για την παροχή εκπαιδευτικού περιεχομένου στο διαδίκτυο σε οποιοδήποτε άτομο που θέλει να παρακολουθήσει ένα μάθημα, χωρίς περιορισμό στη συμμετοχή. Μεταξύ των μεγαλύτερων MOOC είναι τα ακόλουθα: Εισαγωγή στην Επιστήμη Υπολογιστών

(Harvard / edX) Learning how to Learn (UC San Diego / Coursera) Machine Learning (Stanford / Coursera)

### **27) Open Talent Market - εσωτερική πλατφόρμα κινητικότητας ταλέντων**

Η Open Talent Market είναι μία αγορά ταλέντων η οποία ταιριάζει τους ανθρώπους με ευκαιρίες και πιθανούς ρόλους με βάση τις δεξιότητες, τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις τους. Μπορεί επίσης να συνδέσει τους υπαλλήλους με βιωματική μάθηση στην εργασία που θα τους δώσει την ευκαιρία να μάθουν νέες δεξιότητες ή να εξασκήσουν αυτές που αναπτύσσουν. Οι ανοιχτές πλατφόρμες ταλέντων βοηθούν τις εταιρείες να βρουν παγκόσμιους εργαζομένους που μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Οι επιχειρήσεις παγκοσμίως εκτιμούν τις δεξιότητες, την ταχύτητα και την επεκτασιμότητα που προσφέρουν οι ανοιχτές πλατφόρμες ταλέντων. Οι ανοιχτές πλατφόρμες είναι επίσης γνωστές ως gig economy ή human cloud.

### **28) People Analytics -ανθρώπινα αναλυτικά στοιχεία**

Τα Analytics είναι η διαδικασία ανακάλυψης, ερμηνείας και επικοινωνίας σημαντικών μοτίβων στα δεδομένα. Πολύ απλά, τα αναλυτικά στοιχεία μας βοηθούν να δούμε πληροφορίες και ουσιαστικά δεδομένα που διαφορετικά δεν θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε. Η ανάλυση των ανθρώπων είναι η συλλογή και εφαρμογή δεδομένων για τη βελτίωση των κρίσιμων ταλέντων τους και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Οι υπεύθυνοι αναλύσεων των εργαζομένων επιτρέπουν στους ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού να αποκτήσουν πληροφορίες που βασίζονται σε δεδομένα ώστε να εκσυγχρονίσουν τις αποφάσεις για τα ταλέντα, να βελτιώσουν τις διαδικασίες του εργατικού δυναμικού και να προωθήσουν τη θετική εμπειρία των εργαζομένων.

### **29) chief learning officer – διευθυντικό στέλεχος μάθησης/εκπαίδευσης (CLO)**

Ένας Chief Learning Officer (CLO) επιβλέπει την οργανωτική μάθηση/εκπαίδευση σε μια εταιρεία. Ο ρόλος προέκυψε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 για να ευθυγραμμίσει την εταιρική στρατηγική μάθησης/εκπαίδευσης και την ανάπτυξη των εργαζομένων με τους επιχειρηματικούς στόχους, δηλαδή είναι ένα ανώτερο στέλεχος που επιβλέπει όλα τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης εργαζομένων σε έναν οργανισμό οι οποίοι δημιουργούν στρατηγικές μάθησης, επιβλέπουν την εκτέλεσή τους και διασφαλίζουν ότι όλα τα εκπαιδευτικά

προγράμματα ευθυγραμμίζονται με μεγαλύτερους στόχους της εταιρείας. Έκτοτε, έχει βοηθήσει να γίνει η οργανωτική μάθηση/εκπαίδευση βασικός παράγοντας στην επιτυχία ενός οργανισμού.

### **30) The future of work leader – Ο ηγέτης/υπεύθυνος για την εργασία του μέλλοντος**

**The future of work:** Είναι ένα θέμα που κρατά πολλούς CEOs ξύπνιους τη νύχτα καθώς λαμβάνουν αποφάσεις που επιτρέπουν στους οργανισμούς τους να ευδοκιμήσουν σήμερα ενώ προετοιμάζονται για το μέλλον. Το μέλλον της εργασίας περιγράφει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η εργασία κατά την επόμενη δεκαετία, επηρεαζόμενες από τεχνολογικές, γενετικές και κοινωνικές αλλαγές.

**The future of work leader:** Αυτός ο ρόλος επικεντρώνεται τόσο στον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού για το μέλλον της εργασίας, όσο και στην πρόταση προσπαθειών αναβάθμισης των δεξιοτήτων για τους σημερινούς υπαλλήλους, με απλά λόγια είναι υπεύθυνος για την ανάλυση των δεξιοτήτων που θα είναι πιο βασικές καθώς το εργατικό δυναμικό συνεχίζει να εξελίσσεται, φροντίζει οι υπάλληλοί του να αποκτήσουν εμπειρία στην εργασία με δεδομένα, στην ανάλυσή τους και στην επικοινωνία αυτών των πληροφοριών και να τις χρησιμοποιούν για διορατικές και ουσιαστικές νέες μεθόδους για την ανάπτυξη και τη λειτουργία της εταιρείας αλλά και προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης, βελτίωση των δεξιοτήτων ενσυναίσθησης και ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών των εργαζομένων. Επίσης επενδύουν στον καταγισμό ιδεών και στην ανάπτυξη νέων ρόλων για όσους έχουν εκτοπιστεί από την τεχνολογία.

### **31) Work from home facilitator: Ο υπεύθυνος/διαμεσολαβητής της εργασίας από το σπίτι.**

Η αποστολή του WFHF είναι να δώσει τη δυνατότητα σε περισσότερους ανθρώπους να εργάζονται από το σπίτι, καθιστώντας χρήσιμο για τους εργοδότες να διευκολύνουν τη διαδικασία μετάβασης. Στόχος μας είναι να τοποθετήσουν τους εργαζομένους στην εργασία τους από το σπίτι με επιτυχία και να διαβεβαιώσουν τους εργοδότες για συνεχή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στην εργασία που κάνουν.

### **32) virtual executive/employee assistant - εικονικός βοηθός για στελέχη/υπαλλήλους (VEA)**

Ένας εικονικός εκτελεστικός βοηθός (VEA) είναι ένας απομακρυσμένος βοηθός διαχείρισης που είναι αφιερωμένος σε ένα συγκεκριμένο στέλεχος ή ομάδα. Ένας εικονικός εκτελεστικός βοηθός χειρίζεται όλες τις τετριμμένες -υποχρεωτικές εργασίες για τον ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης. Συντονίζει τις ομάδες και διασφαλίζει τη συνεπή παρακολούθηση όλων των εν εξελίξει έργων. Αυτό βοηθά τον ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να επικεντρωθεί στο να κάνει αυτό που κάνει καλύτερα, δηλαδή στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ο στόχος του εικονικού βοηθού υπαλλήλου είναι να βοηθήσει με όλες τις πτυχές της δουλειάς ενός υπαλλήλου, από τα καθήκοντα και την διαχείριση , μέχρι τα κίνητρα και τη βελτίωση της ροής εργασίας.

### **33) Environmental, Social and Governance - Περιβαλλοντική, Κοινωνική Διακυβέρνηση (ESG)**

Το ESG σημαίνει Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Διακυβέρνηση. Οι επενδυτές εφαρμόζουν όλο και περισσότερο αυτούς τους μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες ως μέρος της διαδικασίας ανάλυσής τους για τον εντοπισμό σημαντικών κινδύνων και ευκαιριών ανάπτυξης. Το ESG χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των επενδύσεων με βάση τις εταιρικές πολιτικές και για την ενθάρρυνση των εταιρειών να ενεργούν με υπευθυνότητα.

### **34) Net Promoter Score - Καθαρή βαθμολογία πωλητών/πωλήσεων (NPS)**

Το NPS σημαίνει Net Promoter Score που είναι μια μέτρηση που χρησιμοποιείται σε προγράμματα εμπειρίας πελατών. Το NPS είναι η αξιολόγηση της αφοσίωσης των πελατών για την επωνυμία, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν το NPS ως μέρος της στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), επειδή η μέτρηση είναι εύκολο να υπολογιστεί. Οι βαθμολογίες NPS μετρώνται με έρευνα μιας ερώτησης και αναφέρονται με αριθμό από -100 έως +100, επιθυμητή υψηλότερη βαθμολογία.

### **35) Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)**

Το CRM σημαίνει Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και μπορεί να αναφέρεται σε μια τεχνολογία, μια διαδικασία ή μια στρατηγική. Η εστίαση στην τεχνολογία CRM βοηθά τις επιχειρήσεις να οικοδομήσουν και να διαχειριστούν σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και συναδέλφους, κυρίως μέσω της αξιοποίησης αναλυτικών πληροφοριών.

### **36) Gig Economy – Οικονομίας της Εργασίας κατά παραγγελία**

Ο όρος Gig Economy αναφέρεται σε αυτό που ονομάζουμε «Εργασία κατά Παραγγελία». Η Gig Economy είναι μια αγορά εργασίας που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε θέσεις προσωρινής και μερικής απασχόλησης που πληρώνονται από ανεξάρτητους εργολάβους και ελεύθερους επαγγελματίες και όχι σε μόνιμους υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι σε gigs αποκτούν ευελιξία και ανεξαρτησία, αλλά ελάχιστη ή καθόλου ασφάλεια εργασίας.

Η υπηρεσία που προσφέρει και πουλάει κάποιος εργαζόμενος, στην αγορά ονομάζεται "Gig". Το Gig είναι μια ευκαιρία να επιδείξει κάποιος εργαζόμενος το ταλέντο του σε πιθανούς αγοραστές και να τους παρέχει όλες τις πληροφορίες που μπορεί να χρειάζονται προτού επιλέξουν να κάνουν μια παραγγελία. Πολλές φορές συμβαίνει και η ανάποδη διαδικασία δηλαδή να αποφασίσει η εταιρεία να διαχωρίσει μία εργασία σε τμήματα (gigs) και να αναθέσει κάποια από αυτά σε εξωτερικούς (προσωρινούς) συνεργάτες (κι όχι σε κάποιο από τους μόνιμους υπαλλήλους της) για να διεκπεραιώσει το συγκεκριμένο τμήμα της εργασίας.

Η Gig Economy χρησιμοποιεί ψηφιακές πλατφόρμες για τη σύνδεση ελεύθερων επαγγελματιών με πελάτες για την παροχή βραχυπρόθεσμων υπηρεσιών ή κοινής χρήσης περιουσιακών στοιχείων. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εφαρμογές μεταφοράς, εφαρμογές παράδοσης φαγητού και εφαρμογές ενοικίασης διακοπών. Είναι ένα αναπτυσσόμενο τμήμα, που φέρνει οικονομικά οφέλη παραγωγικότητας και απασχόλησης.

### **37) Crowd Work/Employment (Crowd Workers) - Η Εργασία/Απασχόληση Πλήθους (Εργαζόμενοι Πλήθους)**

Η απασχόληση πλήθους είναι επίσης γνωστή ως crowd sourcing ή crowd work και στοχεύει στην οργάνωση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών σε μια μεγάλη ομάδα διαδικτυακών εργαζομένων και όχι σε έναν μόνο υπάλληλο. Η λέξη crowdsourcing είναι ένα κράμα του «crowd-πλήθους» και του «outsourcing-εξωτερική ανάθεση». Σε αντίθεση με την εξωτερική ανάθεση, το crowdsourcing συνήθως περιλαμβάνει λιγότερο συγκεκριμένες και πιο δημόσιες ομάδες συμμετεχόντων. Τα πλεονεκτήματα της χρήσης του crowdsourcing περιλαμβάνουν χαμηλότερο κόστος, βελτιωμένη ταχύτητα, βελτιωμένη ποιότητα, αυξημένη ευελιξία ή/και αυξημένη επεκτασιμότητα της εργασίας, καθώς και την προώθηση

της διαφορετικότητας. Οι μέθοδοι crowdsourcing περιλαμβάνουν διαγωνισμούς, εικονικές αγορές εργασίας, ανοιχτή διαδικτυακή συνεργασία και δωρεά δεδομένων.

### **38) Antecedents of Work Engagement – Προϋποθέσεις της Εργασιακής Δέσμευσης**

Σύμφωνα με τον Saks (2006), οι προϋποθέσεις της εργασιακής δέσμευσης είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, η εποπτική-οργανωτική υποστήριξη και η οργανωτική δικαιοσύνη. Ένας άλλος ορισμός μας λέει ότι: οι ομάδες παραγόντων που θεωρούνται οι προϋποθέσεις για τη δέσμευση, είναι πέντε: οι ψυχολογικές καταστάσεις, ο σχεδιασμός της εργασίας, η ηγεσία, οι οργανωτικοί και ομαδικοί παράγοντες και οι οργανωτικές παρεμβάσεις.

### **39) Cloud Computing – Υπολογιστικό νέφος**

Με απλά λόγια, το cloud computing είναι η παροχή υπολογιστικών υπηρεσιών—συμπεριλαμβανομένων διακομιστών, αποθήκευσης, βάσεων δεδομένων, δικτύωσης, λογισμικού, αναλυτικών στοιχείων και νοημοσύνης— μέσω του Διαδικτύου («το σύννεφο») για να προσφέρει ταχύτερη καινοτομία, ευέλικτους πόρους και οικονομίες κλίμακας.

### **40) ICT – Information and Communication Technology – Τεχνολογία πληροφορίας & επικοινωνίας**

#### **ICT skills/adaptability**

Δεξιότητες Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνίας,. Οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική χρήση των στοιχειωδών λειτουργιών των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ουσιαστικά επεξεργασία κειμένου/εικόνας/δεδομένων, Διαδίκτυο και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), ή

Οι δεξιότητες ΤΠΕ είναι ικανότητες που σας βοηθούν να κατανοήσετε και να χειριστείτε ένα ευρύ φάσμα τεχνολογικού λογισμικού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη βοήθεια των χρηστών σε εργασίες με υπολογιστές, όπως η πραγματοποίηση βιντεοκλήσεων, η αναζήτηση στο Διαδίκτυο ή η χρήση κινητής συσκευής όπως tablet ή τηλέφωνο.

Ο ιδανικός εργαζόμενος ΤΠΕ θα πρέπει να είναι προσαρμοστικός. Ο προσαρμόσιμος εργαζόμενος αγκαλιάζει την αλλαγή της τεχνολογίας, μαθαίνει γρήγορα τις εξελίξεις της τεχνολογίας, κατανοεί τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, ευδοκμεί στην ποικιλία, είναι αυτόνομος και εμπεδώνει τα νέα λογισμικά, πλατφόρμες και νέες διαδικασίες χωρίς να του ζητηθεί από την επιχείρηση ,



προβλέπει την αλλαγή (είναι έτοιμος για αυτή) και δρα ως παράγοντας αλλαγής στον οργανισμό.

### ***Ερευνητικό ερώτημα***

Με βάση το σκοπό της παρούσας εργασίας, τέθηκε το παρακάτω ερευνητικό ερώτημα: *“Μπορεί να ωφεληθεί ο αθλητικός χώρος και συγκεκριμένα οι αθλητικές ομοσπονδίες από τις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ, που επικρατούν κι εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό κόσμο τον 21<sup>ο</sup> αιώνα;”*

Ο λόγος που το ερευνητικό ερώτημα εστιάζει μόνο στις αθλητικές Ομοσπονδίες είναι ότι αυτές συντονίζουν τον τρόπο λειτουργίας των διάφορων αθλητικών σωματείων κι αθλητικών διοργανώσεων κι εκδηλώσεων (μαζί με το κράτος), παράλληλα αυτές αντιπροσωπεύουν τη χώρα σε διεθνές επίπεδο στο χώρο του αθλητισμού δηλαδή ο ρόλος τους είναι καθοδηγητικός για τον αθλητικό χώρο σε πολλά επίπεδα.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ένας καθορισμένος τρόπος εντοπισμού, αξιολόγησης, ανάλυσης κι ερμηνείας δημοσιευμένων μελετών προκειμένου να διερευνηθεί ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα. Οι μελέτες που χρησιμοποιούνται σε μία συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση ονομάζονται πρωτογενείς μελέτες ενώ οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις θεωρούνται δευτερογενείς μελέτες (Kitchenham, 2004). Η παρούσα συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση ακολουθεί μία συγκεκριμένη μέθοδο, η οποία αποτελείται από τρεις φάσεις μιας συστηματικής ανασκόπησης, σύμφωνα με την κατευθυντήρια γραμμή της Kitchenham (2004).

Ο σχεδιασμός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε αυτή την έρευνα βασίστηκε στα ζητούμενα του τίτλου της έρευνας αλλά και του διατυπωμένου ερευνητικού ερωτήματος. Συγκεκριμένα αναζητήθηκαν στοιχεία, σε προγενέστερες έρευνες, οι οποίες δημοσιεύτηκαν εντός του 21<sup>ου</sup> αιώνα (2000-2022), σχετικά με το θέμα της έρευνας, δηλαδή τις τάσεις (πολιτικές και πρακτικές που επικρατούν και εφαρμόζονται) στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον επιχειρηματικό χώρο, καθώς επίσης και τι υποστηρίζουν οι ειδικοί σχετικά με τις ανάγκες εφαρμογής νέων πρακτικών. Παράλληλα θα επιχειρηθεί μια σύγκριση των πρακτικών που εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό χώρο με αυτές που εφαρμόζονται στον αθλητικό χώρο, καθώς και πως μπορεί ο δεύτερος να ωφεληθεί από τις νέες αυτές τάσεις της ΔΑΠ.

### ***Σχεδιασμός της έρευνας***

Στην πρώτη φάση έγινε ο σχεδιασμός της έρευνας και προγραμματισμός της αξιολόγησης, έχοντας πρώτα καθορίσει τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνάς μας. Στην φάση αυτή περιλαμβάνεται ο καθορισμός των λέξεων κλειδιών, με τις οποίες έγινε η αναζήτηση των μελετών, των κριτηρίων ένταξης/αποκλεισμού τους αλλά και ο καθορισμός των συγκεκριμένων στοιχείων, τα οποία αναζητούνται και θα είναι σε θέση να συμβάλουν στη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στην δεύτερη φάση της έρευνας έγινε η αναζήτηση προγενέστερων μελετών, σύμφωνα με τις λέξεις κλειδιά και η επιλογή τους (ένταξη/αποκλεισμός), σύμφωνα με τα κριτήρια που τέθηκαν, καθώς και η συλλογή και σύνθεση των επιζητούμενων δεδομένων και στο

τέλος η σύνοψή και συνολική παρουσίασή τους. Στην τρίτη φάση της έρευνας έγινε η παρουσίαση της κριτικής αξιολόγησης και των δεδομένων και η αναλυτική περιγραφή των αποτελεσμάτων όπως επίσης και η παρουσίαση τους σε συνοπτικούς πίνακες.

#### ***Πηγές συλλογής δεδομένων***

Οι πηγές συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα ήταν οι παρακάτω βάσεις επιστημονικών άρθρων: Google Scholar, Elsevier / Science Direct, Taylor and Francis, Emerald Insight, Heal-link, Wiley Inter Science, Springer Link, EBSCO.

Επίσης έγινε αναζήτηση σε σχετικές μεγάλες ιστοσελίδες όπως: Harvard Business Review, Forbes, LinkedIn, HRDive, HR Trend Institute, Society for Human Resource Management, I-sight. καθώς και στις ιστοσελίδες μεγάλων και καταξιωμένων συμβουλευτικών εταιρειών όπως: Deloitte, Gartner, McKinsey & Company, PWC, BCG.

#### ***Διαδικασία συλλογής δεδομένων***

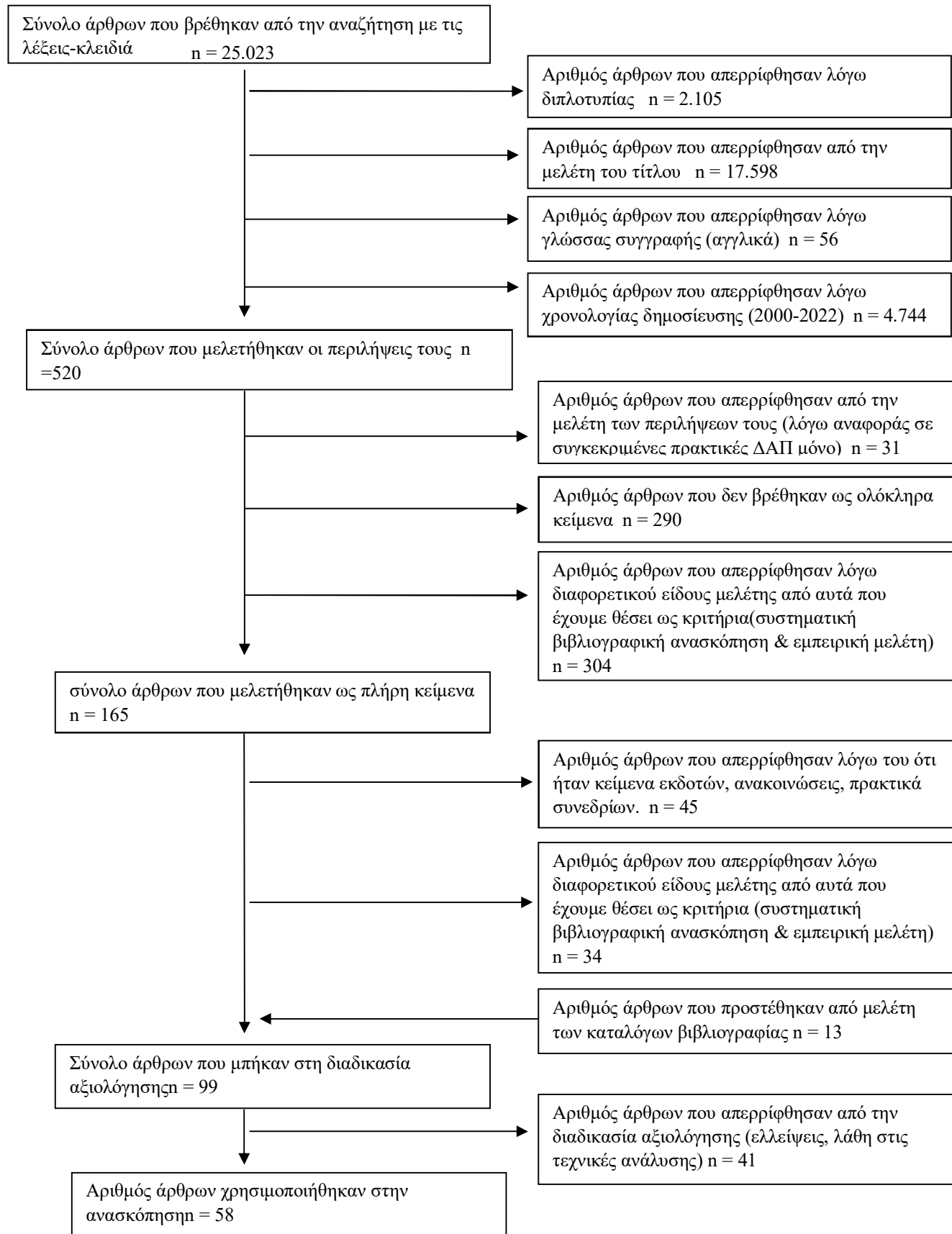
Η αναζήτησή έγινε στις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που αναφέρθηκαν παραπάνω, και βασίστηκε σε κριτήρια τα οποία καθορίστηκαν στην πρώτη φάση της έρευνας. Αυτά συγκεκριμένα είναι: (1) Λέξεις Κλειδιά:

- ✓ Human Resource Management / HRM / HR
- ✓ Top Trends / Latest Trends / New Trends
- ✓ 21<sup>st</sup> century / past 20 years / twenty first century
- ✓ Systematic Literature Review

(2) μελέτες που αναφέρονται στην εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΠ στον επιχειρηματικό χώρο,

- ✓ χρονολογία δημοσίευσης (2000-2017),
- ✓ γλώσσα μελέτης (αγγλικά),
- ✓ είδος μελέτης (συστηματική ανασκοπική έρευνα & εμπειρική μελέτη),
- ✓ άρθρα δημοσιευμένα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά,
- ✓ άρθρα παγκοσμίως αναγνωρισμένων ειδικών και μεγάλων καταξιωμένων συμβουλευτικών εταιρειών,

Η αναζήτηση έγινε κατά το χρονικό διάστημα από τον Νοέμβριο 2021 έως και τον Ιανουάριο 2022.



Πίνακας 1. Η διαδικασία της διαλογής των άρθρων σε αριθμούς.

### ***Συσχέτιση με τα ερευνητικά ερωτήματα***

Στην δεύτερη και τρίτη φάση της έρευνας, έγινε αρχικά η παρουσίαση του αριθμού των μελετών που συμπεριλήφθηκαν σε αυτή την ανασκόπηση (σύμφωνα με τα κριτήρια ένταξης / αποκλεισμού), η συνθετική παρουσίαση των δεδομένων των μελετών που εξετάστηκαν καθώς και άρθρων ειδικών της ΔΑΠ. Κατόπιν έγινε η συνοπτική ανασκόπηση των δεδομένων κι ανάδειξη της σημασίας τους κι έπειτα η ερμηνεία τους και η συσχέτιση τους με το ερευνητικό ερώτημα και συνεπακόλουθα η εξαγωγή συμπερασμάτων.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Αποσαφήνιση της έννοιας της Διοίκησης*

Η έννοια της διοίκησης έχει εμφανιστεί στον κόσμο μας από τα αρχαία χρόνια, διότι από την απαρχή της πιο οργανωμένης κοινωνίας υπήρχε η ανάγκη για διαχωρισμό και καταμερισμό εργασιών όπως επίσης για έλεγχο και συντονισμό τους έτσι ώστε να φέρουν οι προσπάθειες των ανθρώπων να το επιθυμητό αποτέλεσμα στα εγχειρήματά τους. Τον Μεσαίωνα, στην Ευρώπη, εμφανίστηκε για πρώτη φορά η λέξη *manage*, περίπου το 1560, η οποία αφορούσε τον χειρισμό, εκπαίδευση ή καθοδήγηση (ενός αλόγου) και στα ελληνικά σημαίνει διοικώ-διαχειρίζομαι. Σταδιακά άρχισε να παίρνει την σημασία που έχει σήμερα και βρίσκουμε την μεταμόρφωσή της στην εξέλιξη της μεσαιωνικής κοινωνίας όταν το 1705 ο ορισμός του *manager* μας λέει ότι είναι αυτός ο οποίος είναι υπεύθυνος για να κατευθύνει μία επιχείρηση ή ένα δημόσιο οργανισμό.

Η έννοια της διοίκησης έχει μελετηθεί από πολλούς ακαδημαϊκούς αλλά και φιλόσοφους και για αυτό τον λόγο υπάρχουν πολλοί ορισμοί. Οι περισσότεροι ορισμοί δίνουν έμφαση στην επίτευξη του αποτελέσματος και επισημαίνουν πόσο σημαντική είναι η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, όπως μας αναφέρουν οι Robbins, Coulter & DeCenzo (2017), στο βιβλίο τους «Διοίκηση επιχειρήσεων – Αρχές και εφαρμογές».

Κάποιοι άλλοι ορισμοί της διοίκησης μας δίνουν μερικές επιπλέον παραμέτρους της διοίκησης όπως είναι η δημιουργία στόχων σε ένα εγχείρημα. Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε και με την έκταση της μελέτης και ανάλυσης της επιστήμης της διοίκησης έχουμε τη δυνατότητα να ανακαλύψουμε περισσότερο εμπειριστατωμένους ορισμούς της διοίκησης από ειδικούς επιστήμονες. Ένας από αυτούς, ο Γιώργος Μανουσόπουλος (2006 - Σύμβουλος Επιχειρήσεων), μας δίνει τον παρακάτω ορισμό, στο άρθρο του *Τι είναι Διοίκηση; Η διαδικασία επιλογής στόχων*» *Συστήματα Διοίκησης για Μηχανικούς - ΜΠΔ & Μηχ. ΟΠ*: «Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων». Σε αυτό τον ορισμό διαπιστώνουμε εκτός από την δημιουργία στόχων, τον καταμερισμό πόρων αλλά και εργασιών και συντονισμού αυτών με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση όλων των πόρων.

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι τα στοιχεία που συνθέτουν μία αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία των στόχων, ο προγραμματισμός και η οργάνωση των διαδικασιών λειτουργίας, ο

σωστός καταμερισμός των εργασιών αλλά και των πόρων, όπως επίσης η εκπαίδευση των εργαζομένων, η εφαρμογή σωστών συστημάτων αμοιβών και κινήτρων αλλά και ο συνεχής έλεγχος, συντονισμός, αξιολόγηση και διόρθωση/επανατοποθέτηση των πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, όπως διαπιστώνουμε από την βιβλιογραφία είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων αλλά και της ηγεσίας ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Ένας οργανισμός ή επιχείρηση είναι κομμάτι της κοινωνίας και για αυτό πρέπει ένας από τους στόχους να είναι η προσφορά οφέλους στο κοινωνικό σύνολο, είτε μέσω των πολιτικών που αφορούν τους εργαζόμενους είτε μέσω άλλων πολιτικών (ποιότητα προϊόντων, χαμηλές τιμές, προσφορά σε αδύναμες κοινωνικές ομάδες, πράσινη διοίκηση κλπ).

### ***Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης***

Η έννοια της «διοίκησης» εμφανίστηκε πριν από χιλιάδες χρόνια με την μορφή της «διαχείρισης». Οι διοικητικές εφαρμογές των αρχαίων πολιτισμών αντανακλούν την νοημοσύνη της ανθρωπότητας από τα αρχαία χρόνια, οι οποίες βρήκαν την ορολογία τους τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και εμπλουτίστηκαν με σύγχρονους όρους.

Η έννοια της Διοίκησης στην αρχαία Αίγυπτο εμφανίστηκε με την έναρξη της κατασκευής μεγάλων κτιρίων όπως το παλάτι, οι ναοί και οι πυραμίδες. Το «παλάτι» (κέντρο διοίκησης) είχε διάφορα τμήματα, τα οποία βοηθούσαν στην διαχείριση της αναδιανεμητικής οικονομίας τους. Η μεθοδολογία την οποία χρησιμοποιούσαν σύμφωνα με τον Wren ήταν η εξής: διοίκηση μέσω πρόβλεψης, προγραμματισμός εργασίας, διαχωρισμός εργασιών στους ανθρώπους και τα τμήματα και καθιέρωση ενός επαγγελματία πλήρους απασχόλησης διαχειριστή, ο οποίος συντόνιζε και έλεγε την κρατική επιχείρηση (Wren, 2005). Οργάνωναν τους εργάτες σε κατηγορίες, στις οποίες έδιναν ένα ειδικό όνομα, το οποίο αποδιδόταν σε συγκεκριμένη φυλή και ταξινομούταν σε μια ιδιαίτερη ομάδα, με προσοχή στην αναγνωρισιμότητα της ευθύνης των εργατών, έτσι ώστε να ελέγχουν την παρουσία ή απουσία τους και επίσης έτσι ώστε να υπάρχει περιστροφή τους στην εργασία, είτε ατομικά είτε ως ομάδες. Επιπλέον είχαν αναπτύξει σύστημα διαφοροποιημένων αμοιβών, βασισμένο στην παρουσία στη δουλειά. Οι επιγραφές Sinai δείχνουν ότι οι αμοιβές των εργατών διαμορφώνονταν με πολλαπλασιασμό του «βασικού μισθού» ανάλογα με την παρουσία στη δουλειά και τη θέση που κατείχε ο εργάτης.

Παρόμοια με όλος τους μεγάλους αρχαίους πολιτισμούς έτσι και στην αρχαία Κίνα υπήρξε ανάπτυξη του πολιτισμού, της αρχιτεκτονικής, της ανύψωσης ιερών ναών και της φιλοσοφίας σε διάφορες εποχές. Ιδιαίτερα ανάμεσα στις δυναστείες Shang και Zhou υπήρχαν ενδείξεις πρώιμης εφαρμογής της τέχνης της διοίκησης. Στις εποχές αυτές οι διοικητικές διαδικασίες χαρακτηρίζονταν από υψηλό επίπεδο συγκεντρωτισμού, ελέγχου του κόστους, επιθεώρησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων. Οι δύο πιο σημαντικές προσωπικότητες της αρχαίας Κίνας, οι οποίες επηρέασαν την σύγχρονη έννοια της διοίκησης, είναι ο στρατηγός Sun-Tzu και ο φιλόσοφος Κομφούκιος.

Την έννοια της διοίκησης την βρίσκουμε και στην αρχαία Ελλάδα σε πολλά γραπτά κείμενα. Στην αρχαία Ελλάδα, η οποία υπήρξε κοιτίδα πολιτισμού, ιστορίας, θρησκείας, γλώσσας και φιλοσοφίας, βρίσκουμε αρκετά μοντέλα και τεχνικές διοίκησης, τα οποία χρησιμοποιούνται και στην σύγχρονη εποχή. Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι μελετώνται και θαυμάζονται σε όλη την υφήλιο. Είναι άξιοι αναφοράς όχι μόνο για το φιλοσοφικό τους έργο αλλά και για τις απόψεις τους με οικονομικό και διοικητικό περιεχόμενο. Δεν είναι τυχαίο ότι ο Ξενοφώντας θεωρείται ο πατέρας της οικονομικής και διοικητικής επιστήμης. Δύο πολύ σημαντικά έργα του Ξενοφόντα είναι οι «Πόροι» και ο «Οικονομικός».

Ο Ξενοφώντας αναφέρει «τη γη ως δομικό στοιχείο του κεφαλαίου και τη διοίκηση/διαχείριση ως απαραίτητη λειτουργική προϋπόθεση για την κινητοποίηση όλων των στοιχείων του κεφαλαίου και την επίτευξη παραγωγικού αποτελέσματος». Η πιο ενδιαφέρουσα άποψη του Ξενοφόντα είναι ίσως αυτή περί οργάνωσης, στην οποία αναγνωρίζει την αξία της και ισχυρίζεται ότι όσοι δεν την ακολουθούν είναι βλάκες και τιμωρούνται από τους θεούς. (Απειλεί γάρ ο Θεός και κολάζει τους βλάκας) (Μεντζελίδης, 2016).

Ένας άλλος μεγάλος Έλληνας φιλόσοφος, ο Σωκράτης, θεωρείται μαζί με τον Αριστοτέλη, ότι έβαλαν τα θεμέλια της φιλοσοφίας της επιστήμης της διοίκησης. Ο Σωκράτης αναφέρει την Διοίκηση ως μια ξεχωριστή δεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και την εμπειρία. Ο Σωκράτης, χωρίς να ξεχνά τον αρχικό στόχο της επιχείρησης, το κέρδος, τονίζει ότι η επιχείρηση έχει υποχρέωση να προσφέρει και στην κοινωνία.

Η συνεισφορά ενός ακόμα μεγάλου Έλληνα φιλόσοφου, του Πλάτωνα, ήταν η πρόταση του, ότι ως το μόνο μέσο για την εύρεση της αλήθειας είναι ο διάλογος. Ο μέθοδοι του, η Πλατωνική Διαλεκτική και ο Πλατωνικός Διάλογος είναι οι βάσεις



των μεθόδων που ακολουθούν οι σύγχρονοι managers, στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Μπορούμε, μάλιστα, να πούμε ότι από την τεχνική του Πλατωνικού Διαλόγου έχει προέλθει η σύγχρονη τεχνική του brainstorming που εφαρμόζεται στη σύγχρονη επιχείρηση.

Παρόλο που δεν διαπιστώνουμε αυτή την εποχή πολλούς να έχουν δίνα για μελέτη, ανάλυση και βελτίωση των συστημάτων διοίκησης, ωστόσο υπήρχαν μερικοί ερευνητές, όπως ο Άνταμ Σμιθ (1776) (Σκοτσέζος οικονομολόγος και φιλόσοφος), ο οποίος είχε αναφέρει στα κείμενά του για την ευημερία της κοινωνίας. Και συγκεκριμένα στο βιβλίο του «Ο πλούτος των Εθνών», αναφέρει πόσο θα μπορούσε να συνεισφέρει σε αυτή ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση της.



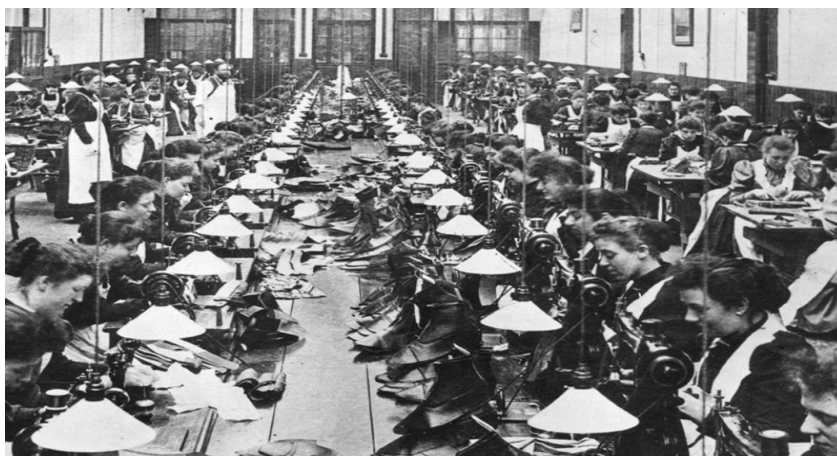
Source: CORBIS

#### Πίνακας 1.1. Παιδιά-εργάτες την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης<sup>1</sup>

Από τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα και φτάνοντας στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα η μεγάλη αύξηση του πληθυσμού στην Ευρώπη αλλά και την Αμερική, η βιομηχανική επανάσταση (1760-1860), η αστικοποίηση μεγάλου μέρους του πληθυσμού είναι κάποιες από αυτές τις συνθήκες. Παρόλο που υπήρχαν πλέον πολλά εργατικά χέρια (αύξηση βιομηχανικών εργατών λόγω αστικοποίησης), η οικονομία της εποχής παρουσίασε δυσλειτουργία επειδή η ζήτηση βιομηχανικών προϊόντων ήταν μεγαλύτερη από την προσφορά τους. Τα μεγάλα προβλήματα της βιομηχανίας ήταν η μικρή παραγωγικότητα λόγω των χαμηλών μισθών και του υψηλού κόστους παραγωγής. Η κατάσταση αυτή οδήγησε τους μελετητές να αναλύσουν τους παράγοντες και τις συνθήκες Διοίκησης και να αναπτύξουν τις θεωρίες που εμφανίστηκαν τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Οι σημαντικότεροι επιστήμονες, οι «θεμελιωτές» της

<sup>1</sup><http://users.sch.gr/gkritikos/fl/1760-1860.htm>

επιστήμης της διοίκησης ήταν ο Frederick Taylor, Henri Fayol, ο Max Weber και ο George Elton Mayo.



Πίνακας 1.2 Εργάτριες παπουτσιών στο υποδηματοποιείο Μάνφιλντ στο Νόρθαμπτον.<sup>2</sup>

Ο Frederick Taylor ήταν ένας αμερικάνος μηχανικός που προσπάθησε να βελτιώσει την βιομηχανική αποδοτικότητα και το 1911 κατέγραψε τις τεχνικές αποτελεσματικότητας στο βιβλίο του «Οι Αρχές της Επιστημονικής Διαχείρισης». Θεωρείται ο πατέρας της σύγχρονης επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης.

Ο Henri Fayol ήταν ένας γάλλος μηχανικός ορυχείων, ο οποίος ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων που συχνά αποκαλείται Fayolism. Ο Fayol υποστήριξε ότι η διοίκηση αποτελείται από πέντε λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Ανέπτυξε 14 αρχές οι οποίες ισχυριζόταν ότι μπορούν να κατευθύνουν τον μάνατζερ στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος της δουλειάς.

Ο Max Weber, ένας κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος από την Γερμανία, διατύπωσε απόψεις οι οποίες επηρέασαν σημαντικά την επιστήμη της κοινωνιολογίας. Οι μελέτες και το συγγραφικό του έργο αφορούσαν τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, κι ιδιαίτερα τη λειτουργία της Διοίκησης

Ο George Elton Mayo ήταν αυστραλός ψυχολόγος, βιομηχανικός ερευνητής και οργανωτικός θεωρητικός. Ο Mayo έκανε έρευνα σε διάφορα εργοστάσια των ΗΠΑ για να καταλάβει πώς οι κοινωνικές σχέσεις καθορίζουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Στην σύγχρονη εποχή οι επιστήμονες κι ερευνητές οι οποίοι επηρέασαν, διατύπωσαν και διαμόρφωσαν τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης είναι οι :

---

<sup>2</sup><https://www.he.duth.gr/sharedhistories/index.php/contents/the-impact-of-the-industrial-revolution/demographic-and-social-change>

William Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Grosby και William Ouchi.

Ο William Edwards Deming ήταν ένας Αμερικανός μηχανικός, στατιστικός, καθηγητής, συγγραφέας, λέκτορας και σύμβουλος διαχείρισης. Ήταν σύμβουλος επιχειρηματικών ηγετών, μεγάλων εταιρειών και κυβερνήσεων σε όλο τον κόσμο. Θεωρείται από πολλούς ως ο κύριος εμπνευστής της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Ο Deming είναι γνωστός για το πρωτοποριακό του έργο

Ο Joseph Juran ήταν ένας Ρουμανοαμερικανός μηχανικός και σύμβουλος διαχείρισης, ο οποίος ασπαζόταν την ποιότητα και την διαχείριση ποιότητας στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, ο Juran έγινε καθηγητής βιομηχανικής μηχανικής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, διδάσκοντας ποιοτικό έλεγχο

Ο Philip Grosby ήταν ένας Αμερικανός επιχειρηματίας, σύμβουλος και συγγραφέας ο οποίος είχε μεγάλη συμβολή στην εξέλιξη της θεωρίας διαχείρισης και στις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Διατύπωσε την άποψη «Η ποιότητα είναι δωρεάν».

Ο Kaoru Ishikawa ένας Ιάπωνας οργανωτικός θεωρητικός, ο οποίος ήταν καθηγητής στη Σχολή Μηχανικών του Πανεπιστημίου του Τόκιο, έγινε γνωστός για τις καινοτομίες του στη διαχείριση ποιότητας. Έγινε πιο γνωστός για το διάγραμμα το οποίο ανακάλυψε κι εφάρμοσε, το διάγραμμα Ishikawa (fishbone) ή αλλιώς διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, και το οποίο έχει συχνή χρήση στην ανάλυση βιομηχανικών διεργασιών.

Ο William Ouchi ήταν ένας Αμερικανός ακαδημαϊκός, συγγραφέας και σύμβουλος επιχειρήσεων. Ο Ouchi ξεχώρισε αρχικά για τις μελέτες σχετικά με τις διαφορές των Ιαπωνικών και Αμερικάνικων επιχειρήσεων και τα διαφορετικά στυλ διοίκησης, τα οποία περιέγραψε στο βιβλίο του «Theory Z».

### ***Σχολές Διοίκησης***

Τα θεμέλια της Επιστήμης της Διοίκησης βρίσκονται σε μια πληθώρα επιστημών όπως η Οικονομία, η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, τα Μαθηματικά, η Στατιστική, η Ανθρωπολογία. Η επίδραση της εξέλιξης των διαφόρων αυτών επιστημών βοήθησαν στην ανάπτυξη της Επιστήμης της Διοίκησης, για την οποία

εμφανίστηκαν διαφορετικές θεωρίες-σχολές ή αλλιώς τρόποι προσέγγισης της (Κοτούπα & Μπασούκου, 2013). Υπάρχουν πέντε σημαντικές ομάδες προσέγγισης των διαφορετικών θεωριών στην ανάλυση της Επιστήμης της Διοίκησης: Α.Εμπειρική Διοίκηση, Β. Κλασική προσέγγιση, Γ. Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, Δ. Ποσοτική Προσέγγιση και Ε. Σύγχρονη Προσέγγιση (Κοτούπα & Μπασούκου, 2013).

#### *A. Εμπειρική Διοίκηση*

Στην Εμπειρική Διοίκηση κύριοι εκπρόσωποι ήταν : οι James Watt & Matthew Boulton, ο Robert Owen, ο Charles Babbage και ο Henry Towne οι οποίοι είχαν εξαιρετικές, νέες ιδέες για την βελτίωση της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Ο James Watt (Άγγλος κατασκευαστής) και ο Matthew Boulton (Σκωτσέζος μηχανικός) συνεργάστηκαν και ίδρυσαν το 1775 την εταιρία τους, κατασκευής μηχανών ατμού. Ο Robert Owen ήταν ένας Ουαλλός κατασκευαστής κλωστοϋφαντουργίας και αργότερα ιδιοκτήτης μύλου. Ο Charles Babbage ήταν ένας Βρετανός μαθηματικός, φιλόσοφος εφευρέτης και μηχανικός ο οποίος επινόησε την πρώτη υπολογιστική μηχανή. Ο Henry Towne ήταν ένας Αμερικανός μηχανικός και επιχειρηματίας, γνωστός ως πρώιμος συστηματοποιητής διοίκησης

#### *B. Κλασική Προσέγγιση*

Στην Κλασική Προσέγγιση έχουμε τρεις Σχολές: Β.1 την Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης, Β.2 την Σχολή της Γραφειοκρατικής Διοίκησης και Β.3 την Σχολή της Λειτουργικής Διοίκησης. (Πετρίδου Ε., 2011).

#### *Επιστημονικής Διοίκηση*

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης ήταν ο Frederick Taylor και οι Frank και Lilian Gilbreth. Ο Frederick Taylor ήταν ένας Αμερικανός μηχανικός, ο οποίος προσπάθησε να βελτιώσει την βιομηχανική αποδοτικότητα και το 1911 κατέγραψε τις τεχνικές αποτελεσματικότητας στο βιβλίο του «Ο Αρχές της Επιστημονικής Διαχείρισης». Οι Frank και Lilian Gilbreth ήταν βιομηχανικοί μηχανικοί, εμπειρογνώμονες απόδοσης και σύμβουλοι διοίκησης οι οποίοι συνέβαλαν στη μελέτη της βιομηχανικής μηχανικής και διοίκησης σε τομείς όπως η μελέτη κίνησης και οι ανθρώπινοι παράγοντες.

### *Γραφειοκρατική Διοίκηση*

Ο κυριότερος εκπρόσωπος της Σχολής της Γραφειοκρατικής Διοίκησης είναι ο Max Weber Γερμανός κοινωνιολόγος, και πολιτικός οικονομολόγος του οποίου οι ιδέες επηρέασαν την κοινωνική θεωρία, την κοινωνική έρευνα και το σύνολο της επιστήμης της κοινωνιολογίας. Το βιβλίο όμως το οποίο επηρέασε την επιστήμη της διοίκησης ήταν το «The Theory of Social and Economic Organization» (1927).

### *Λειτουργική Διοίκηση*

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι είναι ο Henri Fayol ήταν Γάλλος μηχανικός ορυχείων και ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων που συχνά αποκαλείται Fayolism. Το έργο του έγινε ευρύτερα γνωστό με την δημοσίευση το έργου του «Γενικής και Βιομηχανικής Διοίκησης» το 1929. Επίσης ο Chester Barnard ήταν ένας Αμερικανός, στέλεχος επιχείρησης, δημόσιος διαχειριστής και συγγραφέας πρωτοποριακών εργασιών στη θεωρία διαχείρισης και στις οργανωτικές μελέτες. Τις βασικές ιδέες του σχετικά με τον ρόλο του ηγέτη, την οργανωσιακή κουλτούρα, την θεωρία της αποδοχής της εξουσίας και της επικοινωνίας, τις δημοσίευσε στο βιβλίο του ορόσημο «The Functions of the Executive» (1938).

## **Henri Fayol's 14 Principles of Management**

1	• Division of Work
2	• Authority and Responsibility
3	• Discipline
4	• Unity of Command
5	• Unity of Direction
6	• Subordination of Individual Interest
7	• Remuneration
8	• The Degree of Centralization
9	• Line of Authority/Scalar Chain
10	• Order
11	• Equity
12	• Stability of Tenure of Personnel
13	• Initiative
14	• Esprit de Corps/Team Spirit

Πίνακας 2. Οι 14 αρχές της διοίκησης σύμφωνα με τον Henri Fayol

### *Γ. Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς*

Στην Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς έχουμε τέσσερις Σχολές:

Γ.1 την Σχολή Πρόδρομοι της ανθρώπινης συμπεριφοράς,

Γ.2 την Σχολή των Hawthorn Studies,

Γ.3 την Σχολή της Κίνησης των Ανθρώπινων Σχέσεων και

Γ.4 την Σχολή της Επιστήμης της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.

### *Πρόδρομοι της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς*

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής Πρόδρομοι της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς είναι οι Hugo Münsterberg, Mary Parker-Follett, Walter Dill Scott, Henry Ford και Seebohm Rowntree. Ο Hugo Münsterberg ήταν ένας Γερμανοαμερικανός ψυχολόγος πρωτοπόρος στην εφαρμοσμένη ψυχολογία, ο οποίος έκανε διατύπωσε κι ερεύνησε την πρακτική εφαρμογή των θεωριών του σε βιομηχανικά/οργανωτικά, νομικά, ιατρικά, κλινικά, εκπαιδευτικά και επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η Mary Parker-Follett ήταν μια Αμερικανίδα κοινωνική λειτουργός, σύμβουλος διαχείρισης, φιλόσοφος και πρωτοπόρος στους τομείς της οργανωτικής θεωρίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Ο Walter Dill Scott ήταν ένας Αμερικανός ψυχολόγος, οποίος ένας από τους πρώτους που εφάρμοσε την ψυχολογία σε επιχειρηματικές πρακτικές όπως η επιλογή του προσωπικού και η διαφήμιση.

Ο Henry Ford(1863-1947) ήταν ένας Αμερικανός βιομήχανος, ιδρυτής της Ford Motor Company, επιχειρηματικός μεγιστάνας και εμπνευστής της τεχνικής της γραμμής συναρμολόγησης στην μαζική παραγωγή. Δημιουργώντας το πρώτο αυτοκίνητο που οι Αμερικανοί της μεσαίας τάξης μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά, μετέτρεψε το αυτοκίνητο από μια ακριβή περιέργεια σε μια προσιτή μεταφορά που επηρέασε βαθιά το τοπίο του 20ού αιώνα. Ο Seebohm Rowntree ήταν ένας Άγγλος κοινωνιολόγος, ερευνητής και κοινωνικός και βιομηχανικός μεταρρυθμιστής. Ο Rowntree υποστήριξε ότι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων πρέπει να υιοθετήσουν πιο δημοκρατικές πρακτικές όπως αυτές στο εργοστάσιό του παρά περισσότερο αυταρχικά στυλ ηγεσίας.

### *Hawthorn Studies*

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής Hawthorn Studies είναι οι Elton Mayo, F.J. Roethlisberger, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E. Turner. Ο Elton Mayo ήταν ένας Αυστραλός ψυχολόγος, βιομηχανικός ερευνητής και οργανωτικός

θεωρητικός. Το 1926 διορίστηκε στο Harvard Business School ως καθηγητής βιομηχανικής έρευνας. Οι εκπρόσωποι της Σχολής των Hawthorn Studies έκαναν προσπάθεια να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, αναγνώρισαν την κοινωνική διάσταση της εργασίας, κι επίσης έκαναν την ανακάλυψη ότι ο ψυχοσυναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων επηρεάζει περισσότερο την παραγωγικότητα από τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας.



Πίνακας 3. Mayo's Motivation Theory

#### *Κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων*

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Κίνησης των Ανθρώπινων Σχέσεων είναι οι Douglas McGregor και Abraham Maslow. Ο Douglas McGregor ήταν ένας Αμερικανός καθηγητής διοίκησης ο οποίος έχει συνεισφέρει πολύ στην ανάπτυξη της θεωρίας διαχείρισης και κινήτρων και είναι γνωστός για τη Θεωρία του X και τη Θεωρία Y όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο του «Η Ανθρώπινη Πλευρά της Επιχείρησης» (1960). Ο Abraham Maslow ήταν ένας Αμερικανός ψυχολόγος ο οποίος ήταν γνωστός για τη δημιουργία της πυραμίδας ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών.

#### *Επιστήμη της Συμπεριφοράς*

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Κίνησης των Ανθρώπινων Σχέσεων είναι οι Rensis Likert και Chris Argyris. Ο Rensis Likert ήταν ένας Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος ο οποίος έγινε γνωστός κυρίως για την κλίμακα Likert, η οποία χρησιμοποιείται πλέον και ο τεστ προσωπικότητας. Ο Chris Argyris ήταν Αμερικανός (ελληνικής καταγωγής) θεωρητικός διοίκησης, ομότιμος καθηγητής στο Harvard Business School και κατείχε τη θέση του "Thought Leader" στο Monitor Group.

### *Ποσοτική Προσέγγιση*

Στην Ποσοτική Προσέγγιση έχουμε τρεις Σχολές: Δ.1 την Σχολή της Επιστήμης του management, Δ.2 την Σχολή της Επιχειρησιακής Διοίκησης και Δ.3 την Σχολή Συστημάτων Διοίκησης Πληροφοριών. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Επιστήμης του management είναι οι Herbert Simon, John Von Neumann και Kenneth Boulding. Ο Herbert Simon ήταν ένας Αμερικανός οικονομολόγος, πολιτικός επιστήμονας και γνωστικός ψυχολόγος. Ο John Von Neumann ήταν ένας Ουγγροαμερικανός μαθηματικός, φυσικός, επιστήμονας υπολογισμών, μηχανικός και κάτοχος μεγάλου εύρους γνώσεων. Ο Kenneth Boulding ήταν ένας Αμερικανός οικονομολόγος, εκπαιδευτικός και φιλόσοφος. Ο Boulding ήταν ο εκφραστής του εξελικτικού οικονομικού κινήματος και συγγραφέας της θεωρίας των συστημάτων.

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Επιχειρησιακής Διοίκησης είναι οι George Dantzig, R.E. Shannon, James E. Kelley, M.R. Walker και G.A. Mihran. Οι έρευνες και οι θεωρίες τους βοήθησαν την επιστήμη της διοίκησης να εξελιχθεί, οι βασικότερες πρακτικές τους ήταν η εφαρμογή της επιχειρησιακής έρευνας στην παραγωγή, του γραμμικού προγραμματισμού, του ποιοτικού ελέγχου, της προσομοίωσης και της δικτυωτής ανάλυσης.

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής των Συστημάτων Διοίκησης Πληροφοριών είναι οι George Fugere και Kenneth Laudon, οι οποίοι εφάρμοσαν την λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων μέσω της επεξεργασίας πληροφοριών με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών.

### *Σύγχρονη Προσέγγιση*

Στην Σύγχρονη Προσέγγιση έχουμε τρεις Σχολές: E.1 την Σχολή της Συστημικής Θεωρίας E.2 την Σχολή της Ενδεχομενικής Θεωρίας και E.3 τις σύγχρονες απόψεις που βρίσκονται σε εξέλιξη. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Συστημικής Θεωρίας είναι οι Ludwig Von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert Kahn, James Rosenzweig και James Miller. Ήταν επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων και υποστήριξαν ότι κάθε οικονομικός οργανισμός πρέπει να θεωρείται ως ένα ενιαίο σύστημα με διακριτά αλληλοεξαρτώμενα μέρη που επιδιώκουν κοινούς στόχους, εξασφαλίζοντας την ισορροπία τους.



Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της Σχολής της Ενδεχομενικής Θεωρίας είναι οι Charles Kindeberger και Joan Woodward. Η ενδεχομενική σχολή αντιμετωπίζει τις θεωρίες της διοίκησης κάτω από το πρίσμα της σχετικότητας, με το σκεπτικό ότι δεν υπάρχει ένα κατάλληλο μοντέλο διοίκησης για όλες τις περιπτώσεις, δηλαδή η επιλογή του αποτελεσματικότερου τρόπου άσκησης διοίκησης εξαρτάται από τις ειδικές συνθήκες του περιβάλλοντος της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Στη σύγχρονη εποχή δύο είναι οι επικρατέστερες και επιτυχημένες θεωρίες διοίκησης: η θεωρία Z και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η θεωρία Z είναι η ιαπωνική προσέγγιση διοίκησης, η οποία εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και βοήθησε στην άνοδο της ιαπωνικής οικονομίας από την ολική καταστροφή της στην σημαντική θέση που κατέχει σήμερα στην παγκόσμια οικονομία. Παρατηρώντας την επιτυχία της ιαπωνικής προσέγγισης στην διοίκηση, Αμερικανοί σύμβουλοι διοίκησης και θεωρητικοί άρχισαν να εξετάζουν αυτή την προσέγγιση. Ένας από αυτούς, ο William Ouchi, την ονόμασε Θεωρία Z.

Η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε και αυτή από την Ιαπωνία και άρχισε να εφαρμόζεται μετά το 1949 με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας. Θεωρητικοί οι οποίοι επηρέασαν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishikawa και Deming. Ο σημαντικότερος, όμως, και εμπνευστής αυτής της θεωρίας ήταν ο William Deming. Ο Deming ήταν ένας Αμερικανός μηχανικός, στατιστικός, καθηγητής, συγγραφέας και σύμβουλος διοίκησης, ο οποίος πήγε στην Ιαπωνία μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο και συνεργάστηκε με τους ηγέτες της ιαπωνικής βιομηχανίας και βοήθησε με τις απόψεις τους να συντελεστεί τι Ιαπωνικό Μεταπολεμικό Οικονομικό Θαύμα.

Ένα ακόμα σημαντικό, μοντέλο διοίκησης που πρέπει να αναφέρουμε είναι το μοντέλο διοίκησης McKinsley 7s, το οποίο είναι ένα μοντέλο διαχείρισης που αναπτύχθηκε από επιχειρηματικούς συμβούλους Robert H. Waterman, Jr. και Tom Peters στη δεκαετία του 1980. Το μοντέλο βασίζεται στη θεωρία ότι, για να έχει καλή απόδοση μία επιχείρηση, πρέπει αυτά τα επτά στοιχεία (τα 7s), να ευθυγραμμιστούν και να αλληλοενισχυθούν και τα 7 αυτά στοιχεία είναι τα εξής: strategy, structure, systems, staff, style, skills και super-ordinate goals (shared values).

### ***Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων***

Το πεδίο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να διαμορφώνεται στην Ευρώπη τον 18ο αιώνα. Χτίστηκε πάνω σε μια απλή ιδέα των

Robert Owen (1771-1858), Lord Shaftesbury (1801-1885) και Charles Babbage (1791-1871) κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Αυτοί οι άνδρες (κοινωνικοί μεταρρυθμιστές) διατύπωσαν την ιδέα ότι οι άνθρωποι ήταν ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Εξέφρασαν τη σκέψη ότι η ευημερία των εργαζομένων οδηγεί στην ευημερία της επιχείρησης.

Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» επινοήθηκε από τον γκουρού της διοίκησης Peter F. Drucker στο βιβλίο του “The Practice of Management” το οποίο εκδόθηκε το 1954. Όσο περνούσαν τα χρόνια και γινόταν ευρύτερα κατανοητή η σημασία της διοίκησης των εργαζομένων, τόσο περισσότεροι επιστήμονες, σχετικοί με την διοίκηση, ασχολούνταν με το θέμα αυτό. Στην αρχή οι ειδικοί αναφέρονταν για το θέμα ως Διοίκηση Προσωπικού (Τμήμα Προσωπικού) ή Διοίκηση Εργαζομένων ενώ αργότερα ο όρος εξελίχθηκε σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στο τέλος πήρε τη σημερινή σύγχρονη μορφή του ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μία ολοένα και ευρύτερη συζήτηση και έρευνα, σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η κύρια αιτία της πρόκλησης, αυτών των ερευνών, είναι ότι έχει γίνει κατανοητό από όλο τον επιχειρηματικό κόσμο πόσο μεγάλη είναι η επίδραση της σωστής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κι επιπλέον οι συνθήκες εργασίας έχουν αλλάξει δραματικά από τον προηγούμενο αιώνα, άρα και η διοίκηση των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού.

### ***Ιστορική αναδρομή της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων***

Ιστορικά, μπορούμε να πούμε, ότι η εμφάνιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έγινε στα τέλη του 18<sup>ου</sup> και αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Σημαντικός παράγοντας σε αυτή την εξέλιξη ήταν η Βιομηχανική Επανάσταση (1760-1860). Η Βιομηχανική Επανάσταση έφερε ραγδαίες μεταβολές και ανακατατάξεις – τεχνικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές – οι οποίες οδήγησαν στην εκβιομηχάνιση της κοινωνίας στην Μεγάλη Βρετανία και αργότερα στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες αλλά και την Αμερική. Η νέα κοινωνική ομάδα που δημιουργήθηκε ήταν οι εργάτες και οι εργάτριες, οι οποίοι ενώ κατασκεύαζαν τα προϊόντα, δεν είχαν την δυνατότητα να τα αγοράσουν. Διαβιούσαν σε άθλιες συνθήκες και δεν είχαν σίγουρη και σταθερή εργασία. Τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν τους ώθησαν να ενωθούν και να δημιουργήσουν τα πρώτα εργατικά

συνδικάτα, τα οποία διατύπωσαν και διεκδίκησαν θεμελιώδη δικαιώματα όπως την καθιέρωση εξαήμερης οκτάωρης εργασίας.

Ανάμεσα στους ισχυρούς επιχειρηματίες υπήρχαν και κάποιοι οι οποίοι αντιτάχθηκαν στην υφιστάμενη εκμετάλλευση των εργαζομένων, όπως ο Λόρδος Shaftesbury και ο Robert Owen, οι οποίοι κατάφεραν να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη μέσα από την δημόσια άσκηση κριτικής. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και αλλαγή της κοινής γνώμης, έπαιξαν και τα έργα του διάσημου Άγγλου συγγραφέα και κριτικού της κοινωνίας Κάρολου Ντίκενς (στα οποία περιγράφονταν η δύσκολη ζωή των εργατών) και τα δημοσιεύματα των διάσημων φιλόσοφων, δημοσιογράφων και κοινωνικών επιστημόνων Φρέντερικ Έγκελς και Καρλ Μαρξ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Οι ενέργειες των, ως άνω αναφερθέντων, «**κοινωνικών μεταρρυθμιστών**», είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία των πρώτων θέσεων προϊσταμένων προσωπικού, σε κάποιες επιχειρήσεις, οι οποίοι συνέδεαν τους εργαζόμενους με τους εργοδότες, με σκοπό της εφαρμογή των ηθικών αξιών που είχαν διατυπώσει οι «κοινωνικοί μεταρρυθμιστές» και την βελτίωση της ζωής των εργαζομένων (Torrington, & Hall, 1998).

Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> και αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα πραγματοποιήθηκε η Κίνηση για την Βιομηχανική Πρόνοια, όπου παρατηρήθηκε μεμονωμένοι ευαισθητοποιημένοι επιχειρηματίες να προσλαμβάνουν κοινωνικούς λειτουργούς στην επιχείρησή τους. Οι επιχειρηματίες αυτοί (όπως οι οικογένειες Rowntree και Cadbury και οι αδελφοί Lever), πίστευαν ότι ήταν καθήκον τους να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες στα εργοστάσιά τους και με αυτό το σκεπτικό διέθεσαν πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθένειας και επιδοτήσεις για απόκτηση στέγης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Οι επιχειρήσεις επειδή μεγαλώνουν σε μέγεθος αναγκάζονται να λειτουργούν με αυξημένη εξειδίκευση. Συνεπακόλουθα αλλάζει η φύση και οι αρμοδιότητες των τμημάτων προσωπικού. Τα τμήματα προσωπικού, ασχολούνται πλέον με την στελέχωση της επιχείρησης, την διαλογή του προσωπικού, τον καθορισμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Η φύση των τμημάτων προσωπικού γίνεται περισσότερο οργανωσιακή παρά ανθρωπιστική, χωρίς όμως να ξεφεύγει τελείως από αυτή την φιλοσοφία. Τα στελέχη προσωπικού επηρεάστηκαν από τις αρχές που διατύπωσε ο Henry Fayol για τη επιστημονική διαχείριση αλλά κυρίως από τον Elton Mayo και τον Fritz Roethlisberger (Hawthorne Studies 1924-1932). ο οποίος είναι οι

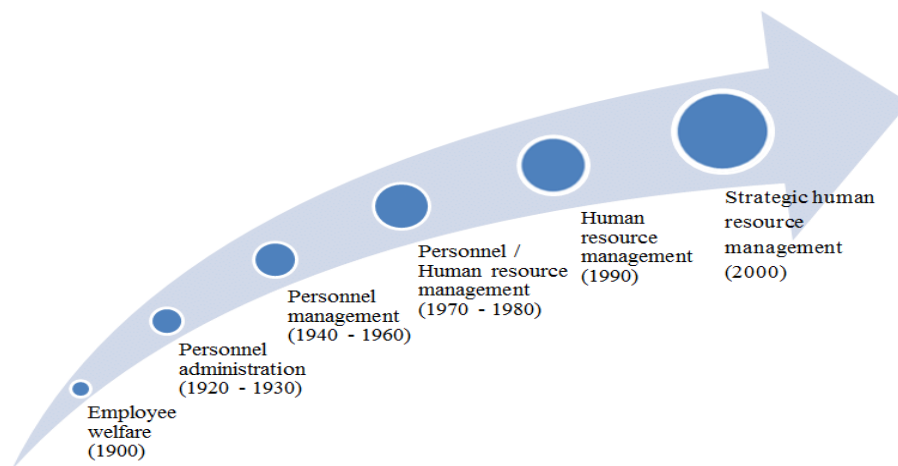
εκπρόσωποι του Κινήματος των Ανθρώπινων Σχέσεων και ο ρόλος τους πλέον είναι αυτός του «γραφειοκράτη-ανθρωπιστή» (Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς, 2003).

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο οι κοινωνίες έχουν αλλάξει, όπως επίσης και τα εργασιακά δεδομένα. Το εργατικό κίνημα (το οποίο είχε ξεκινήσει από τα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης-ίδρυση Διεθνής Ένωσης Εργαζομένων, 1864, Λονδίνο) βρίσκει πρόσφορο έδαφος και τα συνδικαλιστικά όργανα εισακούγονται πλέον από τις κυβερνήσεις. Μεγάλο παράγοντα έπαιξαν οι κοινωνικές συνθήκες όπου παρατηρείται ανάκαμψη των οικονομιών και συνεπακόλουθα αύξηση της ζήτησης ανθρώπων για εργασία. Οι κυβερνήσεις και οι εργοδότες αναγκάζονται να έρχονται σε διαπραγμάτευση με τα συνδικαλιστικά συνδικάτα για αρκετά θέματα και να συστήσουν επιτροπές στις οποίες συμμετείχαν και οι εργαζόμενοι για πρώτη φορά. Με αυτό τον τρόπο άλλαξε και διευρύνθηκε ο ρόλος του στελέχους προσωπικού και προστέθηκε και η διαπραγματευτική και μεσολαβητική αρμοδιότητα (διαπραγματευτής-μεσολαβητής). Επίσης το κράτος προωθεί την ανάθεση της διοίκησης των εργαζομένων σε υπαλλήλους με την σχετική εξειδίκευση. Η εξειδίκευση αυτή παρέχεται ήδη από τον προηγούμενο αιώνα από τις εμπορικές σχολές αλλά και πανεπιστήμια της Ευρώπης και της Αμερικής.

Κατά την δεκαετία του '60, η αντίληψη περί των βιομηχανικών και εργασιακών σχέσεων αλλάζει. Η εξέλιξη των απόψεων του John Thomas Dunlop περί «ιστού κανόνων» οδήγησε την ακαδημαϊκή κι επιχειρηματική κοινότητα σε μια νέα προσέγγιση, στην Θεωρία των Συστημάτων (Mahoney & Dechor, 1986; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η θεωρία των συστημάτων αντιλαμβάνεται την διοίκηση ως ένα σύστημα (άτομο ή ομάδα εργασίας ή τμήμα ή οργανισμός) το οποίο μέσω της ανάλυσης των στοιχείων (εισροές, διαδικασίες, εκροές) αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Η θεωρία αυτή έχει ως χαρακτηριστικό ότι αντιλαμβάνεται τα μέρη του συστήματος ως αλληλένδετα μέρη τα οποία όμως αντιμετωπίζονται ως σύνολο. Οι πρακτικές της Θεωρίας των συστημάτων εφαρμόστηκαν πρώτα στην Διοίκηση και μετά χρησιμοποιήθηκαν και στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το δε στέλεχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ένας «οργανωτικός τεχνοκράτης», ο οποίος μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγετικής συμπεριφοράς, του ελέγχου και τις ποσοτικές μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Κατά την επόμενη δεκαετία (1980-1990) καθιερώνεται ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό», ο οποίος είχε επινοηθεί από τον γκουρού της διοίκησης Peter F. Drucker το 1954. Η κατάργηση του όρου «προσωπικό» είναι ενδεικτικό της κατανόησης της σημασίας που έχει ο άνθρωπος παράγοντας στην κατάκτηση των στόχων του οργανισμού. Ο ρόλος του «στελέχους προσωπικού» διευρύνεται και γίνεται ο «αναλυτής – προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού/πόρων» κι έχει πλέον την πίεση να ευθυγραμμιστεί με τους στόχους της εταιρείας και να συνεισφέρει στο τελικό αποτέλεσμα του οργανισμού (Kaufman 2001). Ο ρόλος του στελέχους ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων αλλά και αξιολόγησης – ανάλυσης. Οι εργαζόμενοι πλέον αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού και καλείται ο οργανισμός να επενδύσει σε αυτούς ώστε να πετύχει τους στόχους του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003 ).

Μετά από μία δεκαετία (1990-...) παρατηρείται μία σημαντική πρόοδος στο πεδίο και τρία νέα ζητήματα εμφανίζονται. Το πρώτο ήταν το παγκόσμιο κίνημα της σύνδεσης της ΔΑΠ με την στρατηγική της επιχείρησης. Το δεύτερο ήταν ο αντίκτυπος που είχε στην ΔΑΠ η νέα τεχνολογία στους υπολογιστές και τις τηλεπικοινωνίες. Και το τρίτο ήταν η πρόκληση που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις από την αυξανόμενη εθνική, πολιτιστική και τρόπου ζωής διαφορετικότητα των εργαζομένων τους (Kaufman 2001). Ο ρόλος του στελέχους του ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται πάλι και γίνεται «σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων», και παίρνει μέρος στα διοικητικά συμβούλια όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης και βοηθά με την πρόταση πρακτικών ΔΑΠ οι οποίες ευθυγραμμίζονται και συμπληρώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική ώστε να επιτευχθεί το στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003 ).



Πίνακας 4. The evolution of human resource management (Adapted from Itika 2011)<sup>3</sup>

Περίοδος	Ρόλος Υπευθύνου ΔΑΠ
19 <sup>ος</sup> αιώνας	Στέλεχος Προσωπικού
Τέλη 19 <sup>ου</sup> –Αρχές 20 <sup>ου</sup> αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής
Μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής-Μεσολαβητής
κα1960-1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων
1990-Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

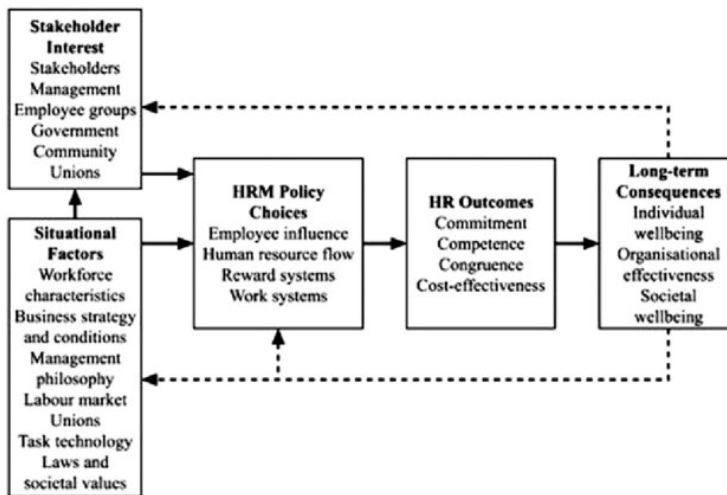
Πίνακας 5. Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του υπευθύνου ΔΑΠ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς2003).

### ***Σχολές – Προσεγγίσεις - Μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων***

Το μοντέλο ΔΑΠ του Harvard παρουσιάστηκε από τον Michael Beer, καθηγητή στο Harvard Business School, το 1984 με το βιβλίο του “Managing Human Assets”(The Harvard Model), στο οποίο παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο προκύπτει μία στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και το περιεχόμενό της (Χυτήρης 2018). Η ερμηνεία του Harvard βλέπει τους εργαζόμενους ως πόρους, θεωρούνται όμως διαφορετικοί από τους υλικούς πόρους και για αυτό δεν μπορούν να διαχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται σε πέντε παράγοντες, τους εξής:

<sup>3</sup>[https://www.researchgate.net/figure/The-evolution-of-human-resource-management-Adapted-from-Itika-2011\\_fig1\\_331810927](https://www.researchgate.net/figure/The-evolution-of-human-resource-management-Adapted-from-Itika-2011_fig1_331810927)

- ✓ Συνθήκες (χαρακτηριστικά εργατικού δυναμικού, επιχειρησιακή στρατηγική, διοικητική φιλοσοφία, αγορά εργασίας-συνδικάτα, τεχνολογία, νομοθεσία και κοινωνικές αξίες)
- ✓ Ομάδες ενδιαφέροντος (μέτοχοι, διοίκηση, εργαζόμενοι, κυβέρνηση, κοινωνία, συνδικάτα)
- ✓ Πολιτικές ΔΑΠ (επίδραση στους εργαζομένους, συστήματα αμοιβών, συστήματα)
- ✓ Αποτελέσματα ΔΑΠ (ηθική δέσμευση, ικανότητες, αποτελεσματικότητα, εξοικονόμηση πόρων)
- ✓ Μακροχρόνιες συνέπειες (ατομική ευημερία, οργανωσιακή επιτυχία, κοινωνική ευημερία) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

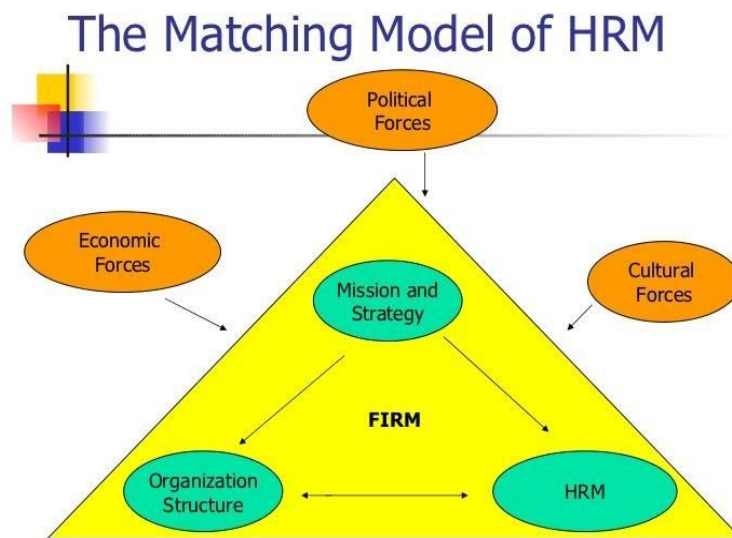


Πίνακας 6. The Harvard Model (Beer et al, 1984)

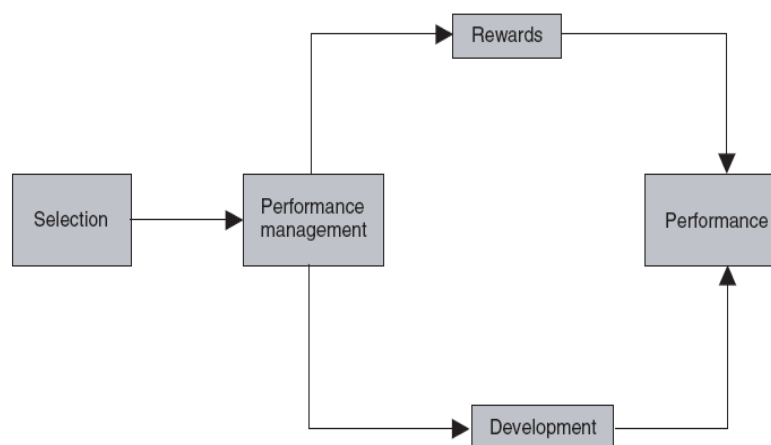
Μία διαφορετική άποψη για την ΔΑΠ είναι αυτή του Michigan Business School, η οποία εκφράστηκε από τους C.J. Fombrum, N.M. Tichy και M.A. Devana επίσης το 1984 (**The Michigan Model**). Κι ενώ υπάρχουν πολλές ομοιότητες με το μοντέλο του Harvard, υπάρχει μία μεγάλη διαφορά ότι αυτό το μοντέλο είναι πιο σκληρό και λιγότερο ανθρωπιστικό. Οι εργαζόμενοι σε αυτό το μοντέλο θεωρούνται ότι είναι το ίδιο με τους άλλους επιχειρηματικούς πόρους και για αυτό πρέπει να διαχειρίζονται με παρόμοιο τρόπο, όπως ο εξοπλισμός και οι πρώτες ύλες. Ο κύκλος του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τέσσερις κοινές διαδικασίες ή λειτουργίες οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν από κάθε επιχείρηση:

1. Επιλογή(επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την κάθε θέση εργασίας)

2. Εκτίμηση (διαχείριση της απόδοσης, αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για τη διευκόλυνση της δίκαιης κατανομής των ανταμοιβών)
3. Επιβράβευση – ανταμοιβές (σύνδεση συστήματος ανταμοιβών-επιβράβευσης με υψηλά επίπεδα απόδοσης)
4. Ανάπτυξη (ανάπτυξη εργαζομένων υψηλής ποιότητας - ανάπτυξη των εργαζομένων για την ενίσχυση της απόδοσής τους στην τρέχουσα θέση, καθώς και για την προετοιμασία τους για απόδοση σε θέσεις που μπορεί να κατέχουν στο μέλλον) (Fombrum, Tichy & Devana 1984).



Πίνακας 7. The Michigan/Matching Model of HR (Sadalla & Ülgen, 2018)

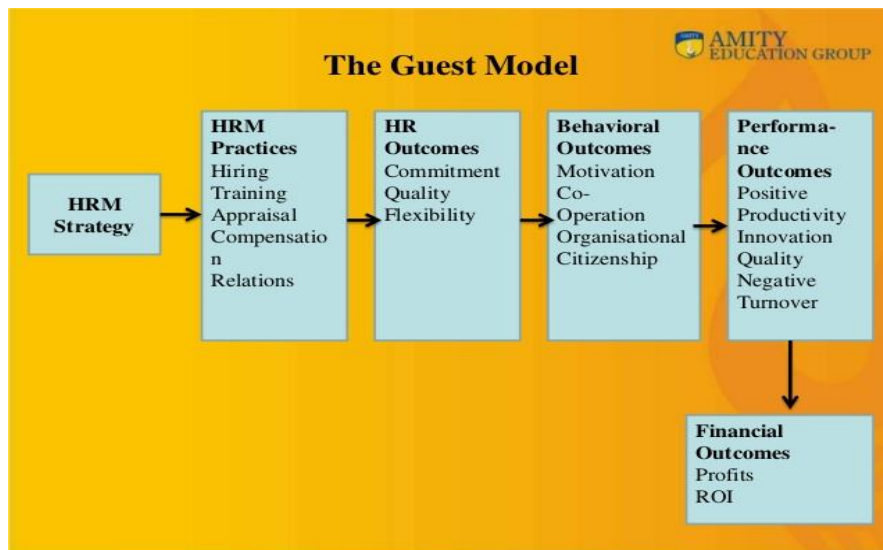


Πίνακας 8. Human Resource cycle Management, (1984) (Sadalla & Ülgen, 2018) )  
(Adapted from Fombrum et al)



Ένα ακόμη μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε από τον David Guest το 1987 (**The Guest Model**). Η προσέγγιση του Guest διατυπώνει την άποψη ότι ένα βασικό σύνολο ολοκληρωμένων πρακτικών ΔΑΠ μπορεί να πετύχει ανώτερες ατομικές και οργανωσιακές αποδόσεις (Guest1997). Το σημαντικότερο στοιχείο σε αυτή την προσέγγιση είναι η δέσμευση, σε αντίθεση με την διοίκηση προσωπικού στην οποία είναι η συμμόρφωση. Η προσέγγιση του Guest έχει σαν βασικά χαρακτηριστικά:

- ✓ Εναρμόνιση της ΔΑΠ με την στρατηγική του οργανισμού
- ✓ Εστίαση σε πρακτικές και όχι σε συστήματα ΔΑΠ
- ✓ Στα αποτελέσματα ΔΑΠ η υψηλή δέσμευση αντιπροσωπεύει την επιθυμία των εργαζομένων να ανήκουν στον οργανισμό και την προθυμία τους να κάνουν πράγματα για τον οργανισμό.
- ✓ Επιτυχής αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων μόνο μέσα από την επιτυχία των τριών αποτελεσμάτων της ΔΑΠ
- ✓ Θετική επίπτωση στην χρηματοοικονομική επίδοση του οργανισμού μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς των εργαζομένων που έχει ως συνέπεια τα θετικά αποτελέσματα επίδοσης (Χυτήρης 2018).



Πίνακας 9. The Guest Model of HRM (Sadalla A., Ülgen B., 2018)

Μία ακόμα προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που διατυπώθηκε από τον John Storey το 1989 (The Storey Model – Hard HRM – Soft HRM) και ονομάζεται και προσέγγιση των 27 στοιχείων. Η προσέγγιση αυτή προβάλλει τις διαφορές μεταξύ των διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης

ανθρώπων πόρων. Έκανε την διάκριση μεταξύ σκληρών και μαλακών μορφών ΔΑΠ (soft & hard HRM), ακολουθώντας όμως την μαλακή προσέγγιση της ΔΑΠ. Τα 27 στοιχεία του μοντέλου του Storey βασίζονται στις εξής τέσσερις διαστάσεις :

- ✓ Απόψεις και υποθέσεις : Πίστευε ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παραγωγής και ότι η επιτυχία των οργανισμών βασίζεται στη δέσμευση και τις δυνατότητες των εργαζομένων
- ✓ Στελέχη γραμμής: Από την περιγραφή αυτής της διάστασης της ΔΑΠ προβάλλονται τα στελέχη γραμμής ηγετικά στελέχη με έμφαση στις διευκολυντικές και διοικητικές ικανότητες.
- ✓ Κύριοι μοχλοί: Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει μια σειρά από μοχλούς (θέματα και τεχνικές).

## Storey

**Table 1.3** The Storey model of human resource management

**Personnel and industrial relations (IR) and human resource management (HRM): the differences**

<i>Dimension</i>	<i>Personnel and IR</i>	<i>HRM</i>
<b>Beliefs and assumptions</b>		
Contract	Careful delineation of written contracts	Aim to go 'beyond contract'
Rules	Importance of devising clear rules/mutuality	'Can do' outlook; impatience with 'rules'
Guide to management action	Procedures/consistency control	'Business need'/ flexibility/commitment
Behaviour referent	Norms/custom and practice	Values/mission
Managerial task vis-à-vis labour	Monitoring	Nurturing
Nature of relations	Pluralist	Unitarist
Conflict	Institutionalised	De-emphasised
Standardisation	High (for example 'parity' an issue)	Low (for example 'parity' not seen as relevant)
<b>Strategic aspects</b>		
Key relations	Labour-management	Business-customer
Initiatives	Piecemeal	Integrated
Corporate plan	Marginal to	Central to
Speed of decision	Slow	Fast

Web support material to accompany *Human Resource Management: Theory and practice*, Third edition  
© John Bratton and Jeffrey Gold 2003, published by Palgrave Macmillan

### Πίνακας 10. The Storey Model of HRM

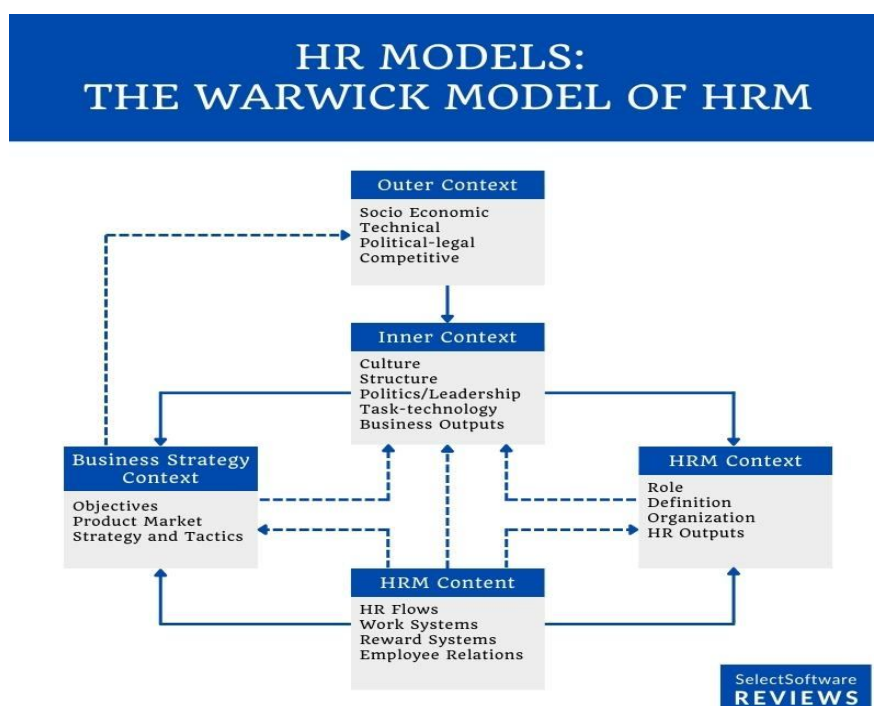
Η προσέγγιση του πανεπιστημίου του Warwick διατυπώθηκε από τους C. Hendry και A. Pettigrew το 1990 (The Warwick Model). Το μοντέλο Warwick λαμβάνει υπόψη την επιχειρηματική στρατηγική και τις πρακτικές ΔΑΠ. Επικεντρώνεται στο εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιούνται αυτές οι δραστηριότητες και τη διαδικασία με την οποία πραγματοποιούνται αυτές,

συμπεριλαμβανομένων των αλληλεπιδράσεων μεταξύ αλλαγών τόσο στο πλαίσιο όσο και στο περιεχόμενο.

Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στα εξής πέντε στοιχεία:

1. Εξωτερικό πλαίσιο (μακροπεριβαλλοντικές δυνάμεις)
2. Εσωτερικό πλαίσιο (συγκεκριμένες ή μικροπεριβαλλοντικές δυνάμεις)
3. Περιεχόμενο επιχειρηματικής στρατηγικής
4. Πλαίσιο ΔΑΠ
5. Περιεχόμενο ΔΑΠ

(Hendry Pettigrew 1990).



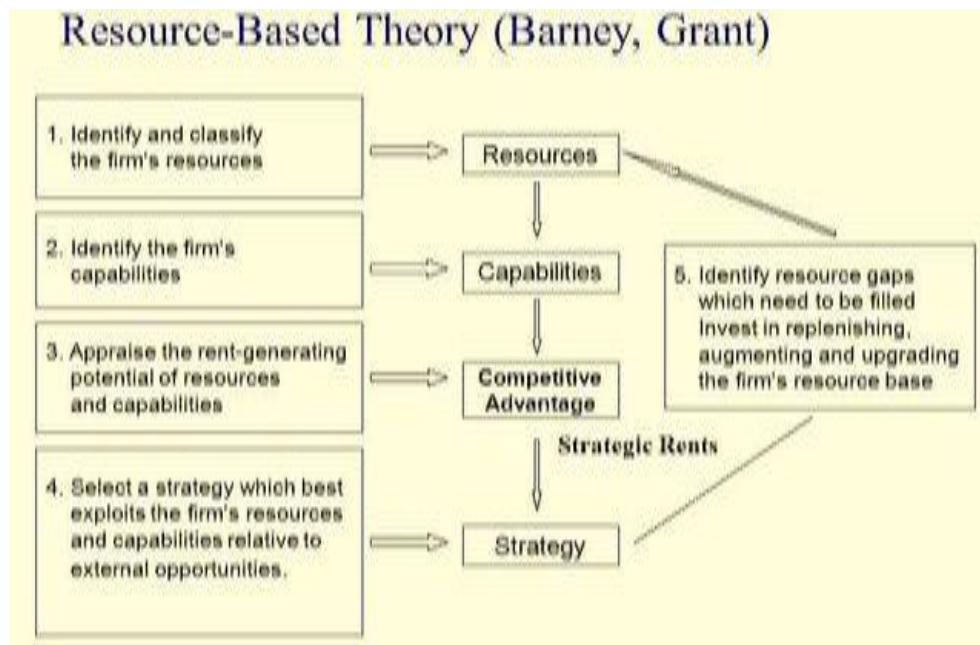
Πίνακας 11. The Warwick Model of HRM<sup>4</sup>

Η θεωρία των απαιτούμενων και διαθέσιμων πόρων (Resource Based View of the firm—RBV View of the Firm) διατυπώθηκε από τον J. Barney το 1991 στο άρθρο του “Firm resources and sustained competitive advantage” στο Journal of Management, στο οποίο διατύπωσε την άποψη ότι η επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης απορρέει από την αποτελεσματική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η προσέγγιση βασίζεται στην άποψη ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται εάν η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να αναπτύξει τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους που της επιτρέπουν να μαθαίνει

<sup>4</sup><https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models>

γρηγορότερα και να εφαρμόζει την γνώση περισσότερο αποτελεσματικά από τους αντιπάλους της, τονίζει δε ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό προσθέτουν αξία στην επιχείρηση (Barney1991, 1996,Barney&Arıkan 2001).Η επίτευξη λοιπόν του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατόν να συμβεί μόνο όταν η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να απασχολεί ανθρώπινους πόρους με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι πολύτιμοι (valuable)
- Είναι σπάνιοι (rare)
- Δεν μπορούν να αντιγραφούν (inimitable)
- Δεν μπορούν να υποκατασταθούν (non-substitutable) (Χυτήρης 2018)

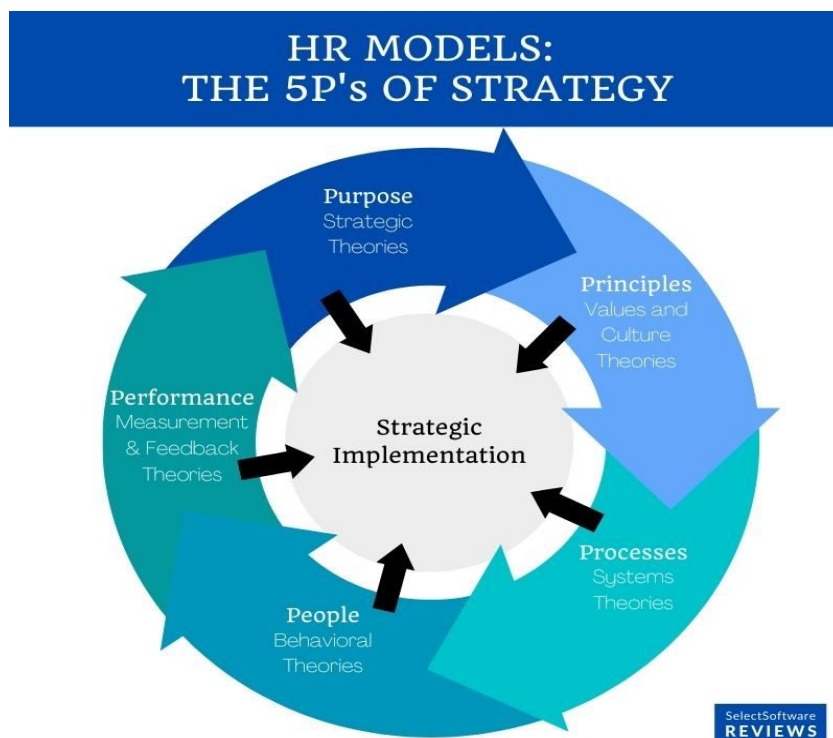


Πίνακας12. The Resource Based View of the Firm Model of HRM

Το μοντέλο ΔΑΠ των5P's διατυπώθηκε από τον Randall S. Schulerτο 1992 (**The 5P'sModel**) (Schuler 1992). Σύμφωνα με τον Schuler το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων των 5P's διαφαίνεται μέσα από τις διάφορες της ΔΑΠ, οι οποίες χρειάζεται να ενσωματωθούν με την στρατηγική της επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό ισχυρίζεται ότι οι πιο σημαντικές πτυχές της ΔΑΠ είναι οι εξής πέντε :

- ✓ Philosophy: (Φιλοσοφία - επιχειρησιακές αξίες) εκφράζει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα.

- ✓ Policies: (πολιτικές) προσδιορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές για δράσεις που αφορούν σε επιχειρησιακά θέματα και στα οποία εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας.
- ✓ Programs: (Προγράμματα) συντονίζουν τις προσπάθειες για διευκόλυνση αλλαγών σε θέματα στα οποία εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας.
- ✓ Practices: (Πρακτικές) υποκινούν τις απαιτούμενες συμπεριφορές ρόλων.
- ✓ Processes: (Διαδικασίες) προσδιορίζουν πως πραγματοποιούνται αυτές οι δραστηριότητες (Σταυροπούλου 2013).



Πίνακας 13. The 5 P's Model of HRM<sup>5</sup>

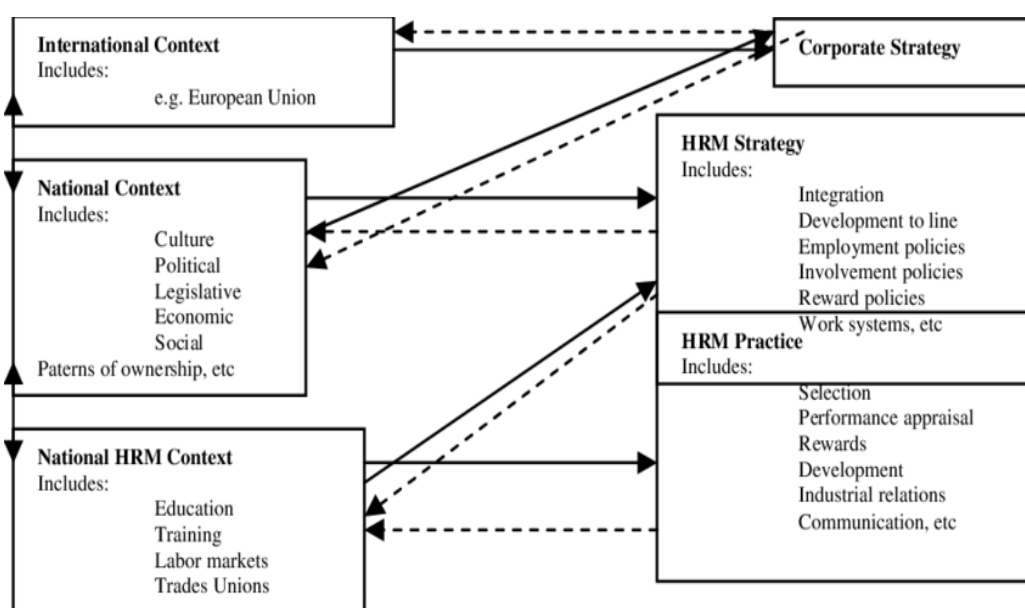
Μία ακόμα άποψη διατυπώθηκε από τον Chris Brewster το 1993 σχετικά με ένα εφαρμοζόμενο μοντέλο και αναφέρθηκε σε αυτό ως το «**Ευρωπαϊκό Μοντέλο**» ΔΑΠ. Θεμελιώδες για το μοντέλο του Brewster είναι ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον εντός της Ευρώπης είναι τόσο διαφορετικό από αυτό των ΗΠΑ. Οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί λειτουργούν με περιορισμένη αυτονομία: έχουν περιορισμούς σε διεθνές επίπεδο (Ευρωπαϊκή Ένωση) και σε εθνικό επίπεδο από τον

<sup>5</sup><https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models>

πολιτισμό και τη νομοθεσία, σε οργανωτικό επίπεδο με πρότυπα ιδιοκτησίας, και σε επίπεδο ΔΑΠ με συμμετοχή συνδικαλιστικών οργανώσεων και συμβουλευτικών ρυθμίσεων. Υπάρχει, επομένως, ανάγκη για ένα μοντέλο ΔΑΠ που υπερβαίνει την κλασσική έννοια ΔΑΠ, λαμβάνοντας υπόψη τους εξωτερικούς περιορισμούς και τις ενσωματώνει στην έννοια και πρακτική της ΔΑΠ (Brewster, 1993; 1995).

Το μοντέλο τοποθετεί τις στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε στενή αλληλεπίδραση με τη σχετική οργανωτική στρατηγική και το εξωτερικό περιβάλλον. Το ευρωπαϊκό μοντέλο του Brewster αναφέρεται σε 6 παράγοντες που το διαμορφώνουν, τους εξής:

- ✓ Διεθνές Πλαίσιο (Ευρωπαϊκή Ένωση)
- ✓ Εθνικό Πλαίσιο (πολιτισμός, πολιτική, νομοθεσία, κοινωνία, μοντέλα ιδιοκτησίας)
- ✓ Εθνική ΔΑΠ (επιμόρφωση, εκπαίδευση, αγορές εργασίας, συνδικαλιστικές οργανώσεις)
- ✓ Επιχειρησιακή Στρατηγική
- ✓ Στρατηγική ΔΑΠ (ενσωμάτωση, ανάπτυξη γραμμής, πολιτικές απασχόλησης, πολιτικές συμμετοχής, πολιτικές αμοιβών)
- ✓ Πρακτικές ΔΑΠ ( επιλογή, εκτίμηση απόδοσης, ανταμοιβές, ανάπτυξη, βιομηχανικές σχέσεις, επικοινωνίες) (Lobanova, Melnikas 2012).



Πίνακας 14. BREWSTER'S "EUROPEAN" MODEL OF HRM<sup>6</sup>

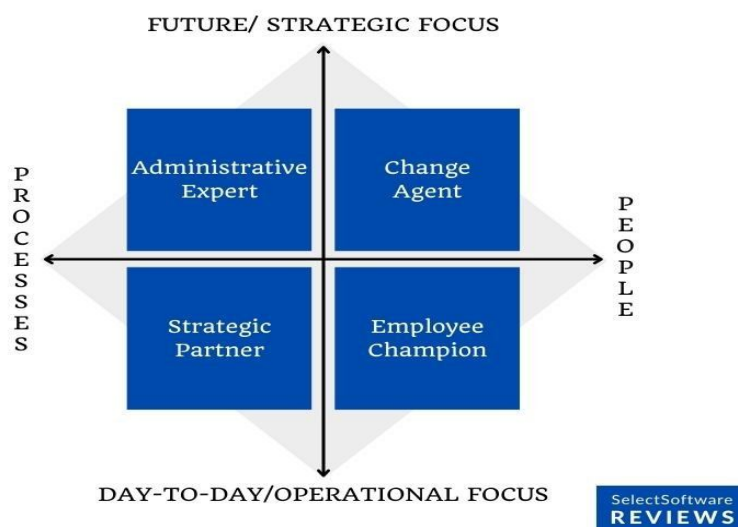
<sup>6</sup>[https://www.researchgate.net/publication/225027936\\_Moral\\_functioning\\_among\\_team\\_handball\\_players](https://www.researchgate.net/publication/225027936_Moral_functioning_among_team_handball_players)

Ένα ακόμα μοντέλο είναι αυτό του David Ulrich (1995) ο οποίος καθόρισε το πιο κοινό μοντέλο ρόλων της ΔΑΠ, το οποίο χρησιμοποιείται συνήθως στην αγορά (**The Ulrich Model**). Το μοντέλο είναι γνωστό για την εισαγωγή κυρίως των πτυχών του ανθρώπινου δυναμικού με την υψηλότερη προστιθέμενη αξία. Η κύρια συνεισφορά του μοντέλου ΔΑΠ του David Ulrich ήταν η μετακίνηση της ΔΑΠ στον οργανισμό, από τον λειτουργικό προσανατολισμό σε λειτουργία εταιρικής σχέσης. Οι 4 Ρόλοι που ορίζονται για την ΔΑΠ από τον Ulrich είναι οι εξής:

- ✓ Στρατηγικός εταίρος (αφορά την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων και των πρωτοβουλιών Ανθρώπινου Δυναμικού με την παγκόσμια επιχειρηματική στρατηγική και είναι καθήκον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού)
- ✓ Παράγοντας αλλαγής (αφορά την υποστήριξη της αλλαγής και της μετάβασης της επιχείρησης στο πεδίο του ανθρώπινου κεφαλαίου στον οργανισμό. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η υποστήριξη δραστηριοτήτων αλλαγής στον τομέα της προσπάθειας αλλαγής και η διασφάλιση της ικανότητας για τις αλλαγές)
- ✓ Συνήγορος των εργαζομένων (είναι ένας πολύ σημαντικός ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο συνήγορος των εργαζομένων γνωρίζει τι χρειάζονται οι εργαζόμενοι. Ο συνήγορος των εργαζομένων είναι σε θέση να φροντίζει για το όφελος των εργαζομένων και να τους προστατεύει κατά τη διαδικασία της αλλαγής στον οργανισμό)
- ✓ Διοικητικός ειδικός εμπειρογνώμονας (αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Στην αρχή, ήταν μόνο η διασφάλιση της μέγιστης δυνατής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά στις μέρες μας τονίζεται η δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον οργανισμό) (Ulrich 1996, 1998).



## HR MODELS: DAVE ULRICH MODEL OF HR ROLES



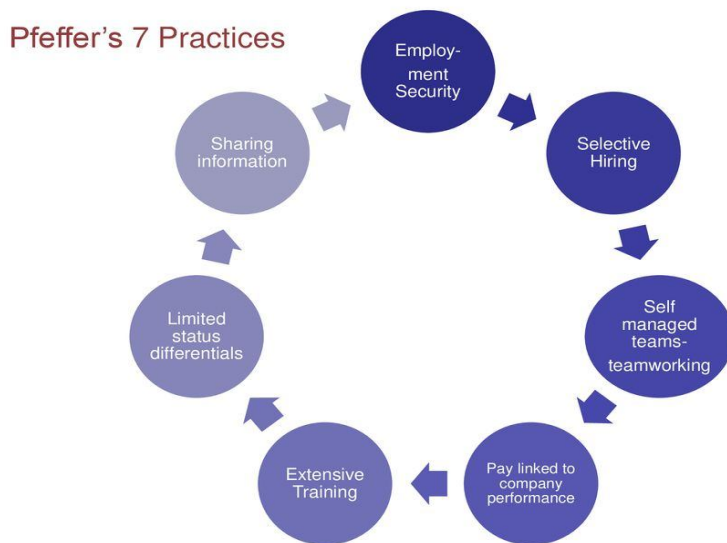
Πίνακας 15. The Ulrich Model of HRM<sup>7</sup>

Ένα ακόμα μοντέλο ΔΑΠ, ήταν αυτό που διατύπωσε ο Jeffrey Pfeffer το 1998 (**Elements of Best Practices**). Η θεωρία του μοντέλου ήταν ότι η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων μπορεί να παράγει σημαντικά βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Οι επτά διαστάσεις που διατύπωσε ο Pfeffer είναι οι εξής:

- ✓ Ασφάλεια στην απασχόληση.
- ✓ Επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού.
- ✓ Αυτόνομες ομάδες και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων ως βασικές αρχές οργανωτικού σχεδιασμού.
- ✓ Η συγκριτικά υψηλή αποζημίωση πρέπει να εξαρτάται από την οργανωτική απόδοση.
- ✓ Εκτεταμένη εκπαίδευση.
- ✓ Μειωμένες διακρίσεις επιπέδου εργασίας, όπως κώδικας ενδυμασίας, γλώσσα, περιβάλλον γραφείου και διαφορές μισθών σε όλα τα επίπεδα.
- ✓ Εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα οικονομικά και την απόδοση σε όλο τον οργανισμό (Pfeffer1998).

<sup>7</sup><https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models>





37

Πίνακας 16. The 7 Best Practices of Pfeffer's Model of HRM<sup>8</sup>

### ***Ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων στην Ελλάδα***

#### ***Ορισμός αθλητικού οργανισμού***

Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 2 του Ν.2729/1999 ως «αθλητικός οργανισμός» νοείται οιοσδήποτε οργανισμός που διευθύνει τον αθλητισμό ή ένα συγκεκριμένο άθλημα. Ένας άλλος ορισμός περιγράφει τον αθλητικό οργανισμό ως μια «κοινωνική οντότητα που διαθέτει στόχους, συνειδητά διαμορφωμένη δομή και ξεκάθαρα όρια». Ο ορισμός αυτός δηλώνει ότι ένας αθλητικός οργανισμός εμπεριέχει πέντε βασικά στοιχεία: κοινωνική οντότητα, συμμετοχή στην αθλητική βιομηχανία, στοχευόμενη δραστηριότητα, συνειδητά διαμορφωμένη δομή και ξεκάθαρα όρια (Slack, 1997). Προϋπόθεση για την καλύτερη μελέτη των αθλητικών οργανισμών είναι ο διαχωρισμός τους στις αθλητικές επιχειρήσεις και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτός ο διαχωρισμός γίνεται λόγω της μεγάλης διαφοράς στον τρόπο λειτουργίας τους (Παπαδημητρίου, 2005).

Τις αθλητικές επιχειρήσεις μπορούμε να τις διαχωρίσουμε σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τον Parks: τους οργανισμούς με άμεσα έσοδα (επαγγελματικές ομάδες, επαγγελματικές ενώσεις και διοργανωτές μεγάλων αθλητικών γεγονότων), τους οργανισμούς με περιφερειακά έσοδα (εταιρείες που συνδέονται με αθλητικά προϊόντα

<sup>8</sup><https://slideplayer.com/slide/14553049/>

και υπηρεσίες: εκτυπώσεις, μετάλλια, διαφημιστικές υπηρεσίες, μετακινήσεις, ρουχισμός κ.λ.π.) και τους οργανισμούς με έμμεσα έσοδα (εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πωλήσεις που συνδέονται με αθλητικά γεγονότα ή επιλέγουν αθλητικά χορηγικά προγράμματα, όπως εταιρείες αθλητικού ρουχισμού, αναψυκτικών, αλκοολούχων ποτών κ.α.) (Parks, Zanger & Quarterman, 1998).

Τους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς μπορούμε να τους διαχωρίσουμε σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με τον Chelladurai (1999) : τους οργανισμούς οι οποίοι είναι ωφέλιμοι για τα μέλη τους (ενώσεις και ομοσπονδίες προπονητών, διαιτητών, σωματεία εργαζομένων, ενώσεις αθλητών κ.α.) και τους οργανισμούς οι οποίοι είναι ωφέλιμοι για άλλους (αθλητικοί σύλλογοι, δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί νεολαίας και άθλησης και αθλητικές ομοσπονδίες) (Παπαδημητρίου, 2005).

#### Ορισμός αθλητικής ομοσπονδίας

Σύμφωνα με το άρθρο 19 του Ν. 2729/1999 (ΦΕΚ 121/Α/17.6.1999) , το οποίο δεν έχει τροποποιηθεί το εδάφιο σχετικά με το ορισμό της αθλητικής ομοσπονδίας , μέχρι σήμερα: *«Αθλητική ομοσπονδία είναι η ανώτατη οργάνωση αθλητικών σωματείων ή αθλητικών ενώσεων (νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου) που καλλιεργούν το ίδιο άθλημα ή κλάδο άθλησης, έχει σκοπό την καλλιέργεια και την ανάπτυξη του σε όλη τη χώρα και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 78 και επόμενα του Αστικού Κώδικα»*. Οι αθλητικές ομοσπονδίες είναι ο φορέας που έχει την εποπτεία του κάθε αθλήματος και παρέχει αναπτυξιακές και αγωνιστικές υπηρεσίες, όπως η διοργάνωση των εθνικών πρωταθλημάτων όλων των κατηγοριών, η συγκρότηση των εθνικών ομάδων, η προετοιμασία των εθνικών ομάδων, η επιστημονική στήριξη του κάθε αθλήματος κ.λ.π. (Παπαδημητρίου, 2005).

Η Αθλητική Ομοσπονδία, στη χώρα μας, είναι μία μη-κυβερνητική οργάνωση, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, η οποία λειτουργεί ανεξάρτητα και αυτόνομα, και σκοπός της είναι η καλλιέργεια, η διάδοση, η ανάπτυξη και η οργάνωση του αθλήματος, το οποίο αντιπροσωπεύει, σε όλη την επικράτεια της χώρας, στην οποία ανήκει, αλλά επίσης η προσέλευση της νεολαίας και γενικά των πολιτών στον αθλητισμό και η ανάπτυξη του Ολυμπιακού Πνεύματος.

### **Δομή – Διοίκηση**

Η κάθε Αθλητική Ομοσπονδία οφείλει να συμμορφώνεται με τους αθλητικούς κανόνες, τις κατατάξεις, τις διαδικασίες και τις αποφάσεις, τα οποία θεσπίζει η Παγκόσμια Ομοσπονδία του αθλήματος της, η Διεθνής Ομοσπονδία της ηπείρου της αλλά και η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή και Παγκόσμια Οργάνωση Αντιντόπινγκ, αλλά κυρίως οφείλει να συμμορφώνεται με τους νόμους της χώρας της. Μία Αθλητική Ομοσπονδία, με άλλα λόγια, είναι το εθνικό διοικητικό όργανο του κάθε αθλήματος. Η αποστολή και τα καθήκοντα τα οποία προκύπτουν από αυτήν και οφείλει να διεκπεραιώνει, όπως διατυπώνονται στο καταστατικό μίας από αυτές και συγκεκριμένα της Κολυμβητικής Ομοσπονδίας Ελλάδος (ΚΟΕ) –είναι τα εξής ([www.koe.gr](http://www.koe.gr)):

- ✓ η διοργάνωση, διεξαγωγή, έγκριση και εποπτεία κάθε μορφής αθλητικών αγώνων, του αθλήματος που αντιπροσωπεύει, μεταξύ των σωματείων μελών της και τη συμμετοχή αυτών και των αντιπροσωπευτικών Εθνικών Ομάδων σε αγώνες που διοργανώνονται από τις διεθνείς Ομοσπονδίες και Ενώσεις αυτών των αθλημάτων.
- ✓ η ηθική και υλική ενίσχυση των σωματείων-μελών της
- ✓ η συνεργασία με το αρμόδιο για θέματα αθλητισμού Υπουργείο, με την Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή (Ε.Ο.Ε), με άλλα εμπλεκόμενα με το άθλημα Υπουργεία, με τους υπεύθυνους φορείς για τον αθλητισμό που καλλιεργείται στα σχολεία, στις ένοπλες δυνάμεις, στα μαζικά προγράμματα, σε εργασιακούς χώρους και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης όλων των βαθμών.
- ✓ η εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό και τη συμμετοχή της στην Παγκόσμια και την Ομοσπονδία της ηπείρου της χώρας
- ✓ η διοργάνωση εκδηλώσεων αθλητικού περιεχομένου
- ✓ κάθε άλλο μέσο που αποσκοπεί στην προαγωγή των αθλημάτων της και την ανάπτυξη γενικά του αθλητισμού.

Το καταστατικό της αρχαιότερης ομοσπονδίας στην Ελλάδα, του ΣΕΓΑΣ (άρθ. 1, παρ.2) αναφέρει ως αποστολή *«να επεξεργάζεται και να υλοποιεί προγράμματα για την ανάπτυξη, τη διάδοση, και την καλλιέργεια των αθλημάτων που υπάγονται σε αυτόν, την ανάπτυξη του φίλαθλου πνεύματος, την προσέλκυση της νεολαίας στον αθλητισμό, και γενικότερα την κοινωνική και πολιτιστική*

διαπαιδαγώγηση της νεολαίας μέσα από τον αθλητισμό και την ανάπτυξη της φιλίας και της συναδέλφωσης μεταξύ των λαών για την εδραίωση της παγκόσμιας ειρήνης» ([www.segas.gr](http://www.segas.gr)) . Η δομή των αθλητικών ομοσπονδιών βασίζεται στην νομοθεσία (η οποία παρατίθεται στη βιβλιογραφία), το καταστατικό και τον κανονισμό λειτουργίας της, και είναι συνήθως η εξής:

- Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από τα μέλη της ομοσπονδίας
- Γενική Συνέλευση
- Εξελεγκτική Επιτροπή
- Εκτελεστική Επιτροπή
- Περιφερειακές Επιτροπές
- Διευθυντής
- Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών ή Λογιστηρίου – Διοίκησης - Πρωτοκόλλου
- Αγωνιστικό Τμήμα
- Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων
- Τμήμα Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
- Τμήμα Σωματείων
- Τμήμα Οργάνωσης Εθνικών Ομάδων
- Τμήμα Προμηθειών

Βασικό και κύριο εργαλείο διοίκησης στις αθλητικές ομοσπονδίες, είναι το καταστατικό της, το οποίο ρυθμίζει όλα τα θέματα που αφορούν τις αρχαιρεσίες, τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία σύγκλησης και συμμετοχής των μελών στις συνελεύσεις, τη λήψη αποφάσεων σε αυτές, τα όργανά της, τη συγκρότηση των οργάνων, τη λειτουργία τους και κάθε άλλο σχετικό θέμα, πάντα βέβαια σε συμφωνία με τους εθνικούς νόμους.

Στις αθλητικές ομοσπονδίες το κύριο όργανο διοίκησης είναι το διοικητικό συμβούλιο, διότι αυτό αποφασίζει και συντάσσει το καταστατικό και τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της ομοσπονδίας. Το διοικητικό συμβούλιο είναι το όργανο το οποίο ασχολείται με τα οργανωτικά θέματα όπως η διαμόρφωση των στόχων, η εύρεση πόρων, η διαχείριση των πόρων, η επιλογή εκπροσώπων της ομοσπονδίας, οι

δημόσιες σχέσεις, η επιλογή των εργαζομένων και ο έλεγχος της συνολικής λειτουργίας της ομοσπονδίας. (Inglis, 1997; Shilbury, 2001).

Στις αθλητικές ομοσπονδίες εκτός από το άμισθο διοικητικό συμβούλιο εργάζονται αρκετοί έμμισθοι υπάλληλοι. Μέχρι και το πρόσφατο παρελθόν οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είχαν την απαραίτητη εξειδίκευση παρά μόνο την αγάπη για τον τομέα στον οποίο απασχολούνταν. Η τάση όμως της εποχής, εδώ και αρκετά χρόνια, είναι να γίνονται προσλήψεις εξειδικευμένου έμμισθου προσωπικού. Η εφαρμογή αυτής της τάσης μπορεί να είναι αργή και σταδιακή, δείχνει όμως την ανάγκη που υπάρχει στον χώρο για βελτιωμένες αθλητικές υπηρεσίες, για εξεύρεση διαφορετικών πηγών πόρων, για καλύτερη οργάνωση και κατάστρωση πολιτικών και στρατηγικών ανάπτυξης και συνολική βελτίωση της απόδοσης των αθλητικών ομοσπονδιών στα θέματα που τις αφορούν (Παπαδημητρίου, 2005).

#### *Νομοθετικό Πλαίσιο*

Η νομοθεσία στην Ελλάδα, δυστυχώς, έχει επιδείξει πολλές παθογένειες όπως οι παρακάτω : αποσπασματική ρύθμιση των θεμάτων, πολυνομία, μεγάλη συχνότητα τροποποιήσεων, ρύθμιση των θεμάτων σε άσχετα νομοσχέδια, επικάλυψη των ρυθμίσεων, περιστασιακός χαρακτήρας των ρυθμίσεων, γλωσσικές και νομικές κακοτεχνίες, μη εφαρμογή των νόμων και κακή εφαρμογή των νόμων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα προβλήματα που απασχολούν και μαστίζουν την ζωή των Ελλήνων να διαιωνίζονται για πολλά χρόνια.

Οι ίδιες συνθήκες, φυσικά, διέπουν και τον αθλητικό χώρο. Χαρακτηριστικό των προαναφερθέντων είναι ότι πέρασαν 24 χρόνια για να αλλάξει ο αθλητικός νόμος. Δηλαδή από τον Νόμο 75/18.07.1975 ΦΕΚ 138/Α/08.07.1975, φτάσαμε στον Νόμο 2725.1999 ΦΕΚ 121/Α/17.06.1999! Από το 2000 όμως και μετά διαπιστώνουμε ότι η αντιμετώπιση των αθλητικών θεμάτων είναι η αποσπασματική ρύθμιση τους, με αποτέλεσμα τη μεγάλη συχνότητα τροποποιήσεων, γεγονός το οποίο διαπιστώνουμε από την πληθώρα των θεσπισμένων νόμων και διατάξεων που αφορούν τον αθλητισμό. Παραθέτουμε ένα κατάλογο των νόμων οι οποίοι καθόρισαν τα αθλητικά θέματα από το 1975 έως και σήμερα.

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπάρχει η πρόθεση από την πολιτεία να διευθετηθούν τα αθλητικά θέματα με δικαιοσύνη, διαφάνεια και εκσυγχρονισμό σύμφωνα με την εποχή που ζούμε. Οι τελευταίοι νόμοι οι οποίοι διευθετούν τα

αθλητικά θέματα και αφορούν την αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου των αρχαιρεσιών των αθλητικών φορέων, την ίδρυση Μητρώου Αθλητικών Σωματείων κ.α., δείχνουν την πρόθεση της ελληνικής πολιτείας να προχωρήσει ο αθλητικός χώρος σε μια νέα εποχή.

Σύμφωνα με τους τελευταίους νόμους αλλά και τον 2725/1999, η διοίκηση μιας αθλητικής ομοσπονδίας διενεργείται μέσω των οργάνων διοίκησης τα οποία της παρέχεται το δικαίωμα να έχει, δηλαδή η Γενική Συνέλευση, η Εξελεγκτική Επιτροπή, το Διοικητικό Συμβούλιο, η Εκτελεστική Επιτροπή, το Πρωτοβάθμιο (Μονομελές) Δικαιοδοτικό Συμβούλιο και το Δευτεροβάθμιο Δικαιοδοτικό Συμβούλιο, όπως επίσης και οι περιφερειακές επιτροπές αλλά και κάθε άλλου είδους επιτροπές, τις οποίες συστήνει η αθλητική ομοσπονδία.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ενώ οι ομοσπονδίες είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, θεωρούνται, όμως, οργανισμοί δημοσίου δικαίου όσο αφορά τις διαδικασίες προμηθειών υλικού ή υπηρεσιών, σύμφωνα με το ελληνικό και ευρωπαϊκό δίκαιο και ειδικότερα σύμφωνα με γνωμοδότηση της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων. Η Γ.Γ.Α. είναι ο φορέας ο οποίος εποπτεύει και ελέγχει τα πάσης φύσεως νομικά πρόσωπα του χώρου του αθλητισμού, σύμφωνα με τις διατάξεις οι οποίες ισχύουν αλλά και με βάση το πρόγραμμα Αθλητικής Πολιτικής. Οι αθλητικές ομοσπονδίες χρηματοδοτούνται από το κράτος, από την Γ.Γ.Α. με το πρόγραμμα «Χίλων» το οποίο εφαρμόζεται από το 2020 σε όλες τις αθλητικές ομοσπονδίες, προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση τους, με τέσσερα σαφή κριτήρια: Το μέγεθος της ομοσπονδίας με βάση τον αριθμό συλλόγων και αθλητών, τη δραστηριότητα, τις διακρίσεις και την ορθή διακυβέρνηση.

#### *Ελληνικές αθλητικές ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων*

Ο αθλητισμός στον ελλαδικό χώρο ήταν πολύ σημαντικός παράγοντας και μέρος της ζωής των ανθρώπων από την αρχαιότητα. Αυτό άλλωστε διαφαίνεται από το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι η γενέτειρα των Ολυμπιακών Αγώνων στην αρχαία εποχή. Όμως εξακολουθεί να είναι σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης ζωή δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η Ελλάδα είναι η χώρα που φιλοξένησε τους πρώτους Ολυμπιακούς Αγώνες στην σύγχρονη εποχή, το 1896 στην Αθήνα και έχει φιλοξενήσει επίσης και τους 28<sup>ους</sup> Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.

Από τις πρώτες αθλητικές ομοσπονδίες που εμφανίστηκαν στην Ελλάδα είναι η ΕΠΟ (Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία). Μία ακόμα ομοσπονδία που ιδρύθηκε την δεκαετία του '30 ήταν η ΚΟΕ, με σκοπό την προαγωγή των ναυτικών αγωνισμάτων και την εξυπηρέτηση αυτού του αθλητικού κλάδου. Στους πρώτους Ολυμπιακούς αγώνες που διοργανώθηκαν στην σύγχρονη περίοδο στην Αθήνα το 1896, τρία διαφορετικά αγωνίσματα σκοποβολής συμπεριλήφθηκαν στο πρόγραμμα. Σε αυτούς η Ελλάδα κέρδισε στην σκοποβολή Χρυσά και Αργυρά μετάλλια. Το 1899 η σκοποβολή εισήχθη σαν άθλημα στην μέση εκπαίδευση. Με τη δημοτικότητα που είχε η σκοποβολή στην Ελλάδα ήταν φυσικό να δημιουργηθούν σύλλογοι για το άθλημα και έπειτα ομοσπονδία. Η ΣΚΟΕ (Σκοπευτική Ομοσπονδία Ελλάδος) ιδρύθηκε το 1932 με σκοπό την υποστήριξη των Αθλητικών Σωματείων που καλλιεργούσαν το άθλημα της σκοποβολής, τους Έλληνες σκοπευτές και γενικότερα την διάδοση του αθλήματος της Σκοποβολής στην Ελλάδα.

Ένα ακόμα άθλημα το οποίο έχει μπει στο αθλητικό γίγνεσθαι της Ελλάδας από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα είναι το τένις. Το πρώτο σωματείο αντισφαίρισης είναι ο ΟΑΑ (Ομίλος Αντισφαίρισης Αθηνών) και ιδρύεται το 1913. Το ευρύτερο κοινό γνωρίζει σταδιακά το άθλημα και βλέπουμε την ίδρυση και άλλων σωματείων και το 1927 πραγματοποιείται το πρώτο Πανελλήνιο Πρωτάθλημα Αντισφαίρισης. Η διάδοση και ανάπτυξη του αθλήματος οδήγησε στην ίδρυση της ΕΦΟΑ (Ελληνική Φίλαθλη Ομοσπονδία Αντισφαίρισης) το 1938. Πρώτος πρόεδρος εκλέγεται ο Ι. Κετσέας. Στην Ελλάδα υπάρχουν 27 αθλητικές ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων, οι οποίες είναι οι εξής:

<b>A/A</b>	<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ</b>	<b>ΑΘΛΗΜΑ</b>	<b>ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΙΔΡΥΣΗΣ</b>
1	ΣΕΓΑΣ	Στίβος	1897
2	ΕΠΟ	Ποδόσφαιρο	1926
3	ΕΟΚ	Μπάσκετ	1970 (πριν άνηκε στον ΣΕΓΑΣ)
4	ΕΟΠΕ	Βόλει	1970
5	ΟΧΕ	Χάντμπολ	1979
6	ΕΦΟΑ	Τένις	1938
7	ΚΟΕ	Γύρος Στίβος	1927 με την ονομασία ΕΚΟΦ
8	ΕΙΟ	Ιστιοπλοΐα	1951
9	ΕΓΟ	Γυμναστική	1996 (1890-1996 άνηκε στον ΣΕΓΑΣ)
10	ΕΟΠ	Ποδηλασία	1973 (1937-1973 άνηκε στον ΣΕΓΑΣ)
11	ΕΟΠ	Πάλη	1965 (1936-1996 ΕΟΦΠ)
12	ΕΟΠ	Πνυμαχία	1952
13	ΕΚΟΦΝΣ	Κωπηλάσια	2003 (1927-2003 ΕΕΦΝΣ)
14	ΕΟΑΒ	Άρση Βαρών	1972
15	ΕΛΟΤ	Ταε Κβο Ντο	1988

16	ΕΟΤ	Τζούντο	1986
17	ΕΟΤ	Τοξοβολία	1999
18	ΕΟΞ	Ξιφασκία	1972
19	ΕΟΙ	Ιππασία	1990 (1950-1990 άνηκε στον ΣΕΓΑΣ)
20	ΕΟΓ	Γκολφ	1981
21	ΕΛΟΚ	Καράτε	1990 (1990-2008 ΕΟΚ)
22	ΕΟΚΚ	Κανόε-Καγιάκ	1998
23	ΕΟΦΣΑ	Μπάντμινγκτον	1995
24	ΕΟΧΑ	Χειμερινά Αθλήματα	1983 (1930 ως ΕΟΧ)
25	ΣΚΟΕ	Σκοποβολή	1932
26	ΕΟΜΟΠ	Μοντέρνο Πένταθλο	2001
27	ΕΦΟΕΠΑ	Πινγκ Πονγκ	1956

Πίνακας 17. Αθλητικές ομοσπονδίες στην Ελλάδα.

### ***Σύγχρονες τάσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα με την βιβλιογραφία και τους ειδικούς***

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει κάνει πολύ δρόμο από την πρώτη στιγμή εμφάνισης της, την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης. Την εξέλιξη της μέσα στους αιώνες την είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια και είναι πραγματικά πολύ μεγάλη και αξιόλογη. Έχει γίνει πλέον φανερή, μέσα από πολλές μελέτες και έρευνες, η μεγάλη βαρύτητα της Διοίκησης κι ιδιαίτερα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στην επιτυχία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Η αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού ως επιχειρησιακό οργανωτικό κεφάλαιο οδήγησε ώστε οι άνθρωποι πόροι να αντιμετωπίζονται πλέον από τις επιχειρήσεις ως πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1994; Beatty & Schneier, 1997).

Ο ρόλος του στελέχους της ΔΑΠ ήταν πάντα σημαντικός δεδομένου ότι ασχολούταν με σημαντικά θέματα όπως ο προγραμματισμός των προσλήψεων, η επιλογή και η πρόσληψη υποψηφίων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η εξέλιξη, η απόλυση και τα συστήματα ανταμοιβών των εργαζομένων. Η εξέλιξη όμως της κοινωνίας μας και του βιομηχανικού κόσμου έχει επιφέρει διαφοροποιήσεις στα εργασιακά δεδομένα. Τα στελέχη της ΔΑΠ αντιμετωπίζουν πολλές αλλαγές στο βιομηχανικό χώρο (παγκοσμιοποίηση, αυξημένος ανταγωνισμός, τεχνολογική εξέλιξη κ.α.). Εκτός όμως από τις αλλαγές στο εργασιακό τοπίο, έχουν να αντιμετωπίσουν και τις αλλαγές του εργατικού δυναμικού. Δεδομένου ότι είναι πλέον πολύ δημοφιλής η τακτική προσλήψεων από όλο τον κόσμο και η εξωτερική ανάθεση, με κύριο κριτήριο τις εργασιακές δεξιότητες, τα στελέχη ΔΑΠ αντιμετωπίζουν νέες



προκλήσεις όπως η διαφοροποίηση των εργαζομένων στην κουλτούρα, στις αξίες και την συμπεριφορά, τα οποία φέρνουν στον χώρο εργασίας δηλαδή η ποικιλομορφία των εργαζομένων.

Μερικές ακόμα προκλήσεις είναι η πρόσληψη και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων, η εξασφάλιση καλής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, η απαίτηση ελαστικών ωραρίων και η απομακρυσμένη εργασία, η συνεχής ανάγκη για εξειδικευμένη εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στις νέες τεχνολογίες, η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες της επιχείρησης, η ηθική διαχείριση των νέων τεχνολογιών, κ.α.(Uzzaman, Khan, & Hossain 2016; Aslam, Aslam, Naem & Badar, 2013). Επίσης, η εξέλιξη της τεχνολογίας, έχει προκαλέσει μεγάλες τροποποιήσεις στις μεθόδους παραγωγής, στις διαδικασίες πρόσληψης, στις μεθόδους εκπαίδευσης, στους τεχνολογικούς εξοπλισμούς, στις γενικές διαδικασίες αλλά και σε πολλούς άλλους τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος.

Μία ακόμα πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι μια μεγάλη αλλαγή στην νοοτροπία της νέας γενιάς εργαζομένων, οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται πλέον τόσο για τι μπορούν αυτοί να κάνουν για την επιχείρηση όσο για το τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για αυτούς (Taylor, 2001). Τα στελέχη ΔΑΠ έχουν, ακόμα, να αντιμετωπίσουν ένα σημαντικό και πολύπλοκο πρόβλημα της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας, αυτό των εργασιακών σχέσεων. Η πρόοδος οποιασδήποτε επιχείρησης είναι απολύτως αδύνατη χωρίς τη συνεργασία των εργαζομένων και την αρμονία στις εργασιακές σχέσεις (Argyris, C. & Schon 1977, Judge 2018). Έχει γίνει σαφές από πολλές ακαδημαϊκές έρευνες πόσο σημαντικές είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες για τα στελέχη της ΔΑΠ, ώστε να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί στην αποστολή τους. Ένα μεγάλο εργαλείο για την επίτευξη αυτής της αποτελεσματικότητας είναι ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης και η ανάπτυξή της από τα στελέχη (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).

Η αναζήτηση μίας «μεγάλης» θεωρίας για την ΔΑΠ, η οποία θα ταίριαζε σε όλες τις επιχειρήσεις, αποδείχτηκε άκαρπη και η διαμάχη μεταξύ των θεωρητικών για την «καλύτερη πρακτική» και το «καλύτερο ταίριασμα» ΔΑΠ δεν έχει ακόμα καταλήξει σε σαφές αποτέλεσμα. Παρόλο που υπάρχουν διάφορες θεωρίες και πρακτικές, οι οποίες είναι δημοφιλείς παγκοσμίως, η «μαγική» θεωρία δεν υπάρχει, διότι οι συνθήκες και τα ενδιαφερόμενα μέρη κάθε επιχείρησης κι επιχειρηματικού χώρου είναι διαφορετικά. Οι μελέτες όμως έχουν δείξει ότι όσο περισσότερο

ευθυγραμμισμένες είναι οι πρακτικές ΔΑΠ με την στρατηγική της επιχείρησης τόσο περισσότερο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της (Boxall & Purcell, 2000).

Παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το ποιες πρακτικές ΔΑΠ προσφέρουν τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καταλαβαίνουμε την σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού στον βιομηχανικό κόσμο του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν τόσο στο βιομηχανικό περιβάλλον όσο και στο εργατικό δυναμικό μετέβαλλαν τον ρόλο του στελέχους προσωπικού σε στέλεχος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και στρατηγικό εταίρο του κάθε οργανισμού ή επιχείρησης (Uzzaman, Khan, & Hossain 2016) .

Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) έχει προκύψει από την εννοιολογική, εμπειρική και πρακτική τομή πολλών επιστημονικών κλάδων, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα οικονομικά και οι επιστήμες της διοίκησης / οργάνωσης (Senyucel 2009). Όπως διαπιστώσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια η εξέλιξη της διοίκησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν παράλληλο δρόμο με την εξέλιξη των προαναφερθέντων επιστημών αλλά και από την εμπειρική και πρακτική τομή πολλών επιστημονικών κλάδων (Walker, 1994) .

Είναι ξεκάθαρο πλέον ότι η αποστολή του στελέχους ΔΑΠ, είναι να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή επιχείρησης, προσθέτοντας αξία και κερδίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών για μία μακροπρόθεσμη επιβίωση σε πολύπλοκες και εξαιρετικά αβέβαιες αγορές. Η ΔΑΠ όπως είδαμε έχει υποστεί τεράστιες αλλαγές στη νέα χλιετία όσο κανένας άλλος τομέας του βιομηχανικού χώρου, για αυτό και ο ρόλος της είναι τόσο κρίσιμος ώστε ένας οργανισμός ή επιχείρηση να μπορέσει να ανταποκριθεί στο συνεχόμενα μεταλλασσόμενο περιβάλλον της (Nasir, 2017). Κι όπως είπε ένας διακεκριμένος κι επιτυχημένος συγγραφέας και στέλεχος διοίκησης σε μεγάλες εταιρείες (Honeywell, General Electric, Allied Signal), ο Lawrence Bossidy, «Τελικά το πιο σημαντικό που κάνουμε είναι να επενδύουμε στους ανθρώπους όχι σε στρατηγικές». “I am convinced that nothing we do is more important than hiring and developing people. At the end of the day, you bet on people not on strategies.” – Lawrence Bossidy, CEO of Allied Signal.

### ***Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ σύμφωνα με την βιβλιογραφία***

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές αλλαγές στο βιομηχανικό χώρο όπως η παγκοσμιοποίηση, ο αυξημένος ανταγωνισμός, η μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη, οι

πολιτικές και νομοθετικές αλλαγές, οι αλλαγές στην τεχνολογία της πληροφορίας, η εξέλιξη των οικονομικών συναλλαγών, η εμφάνιση και εδραίωση του e-commerce, η οικονομική ύφεση του αιώνα μας (2008-2014), η υιοθέτηση της πρακτικής της εξωτερικής ανάθεσης, η παράλληλη απασχόληση διαφορετικών γενεών, η εδραίωση της τηλεργασίας, αλλά και πολλές άλλες (Uzzaman, Khan, Hossain 2016).

### *Παγκοσμιοποίηση*

Οι ιστορικές απαρχές της παγκοσμιοποίησης (γνωστές και ως ιστορική παγκοσμιοποίηση) αποτελούν αντικείμενο συνεχούς συζήτησης. Αν και πολλοί μελετητές τοποθετούν τις απαρχές της παγκοσμιοποίησης στη σύγχρονη εποχή (γύρω στον 19ο αιώνα), άλλοι τη θεωρούν ως ένα φαινόμενο με μακρά ιστορία, που χρονολογείται χιλιάδες χρόνια πίσω (μια έννοια γνωστή ως αρχαϊκή παγκοσμιοποίηση). Η περίοδος στην ιστορία της παγκοσμιοποίησης που εκτείνεται περίπου στα χρόνια μεταξύ 1600 και 1800 είναι με τη σειρά της γνωστή ως η πρωτοπαγκοσμιοποίηση. Ίσως ο ακραίος υποστηρικτής μιας βαθιάς ιστορικής προέλευσης για την παγκοσμιοποίηση ήταν ο Andre Gunder Frank, ένας οικονομολόγος που σχετίζεται με τη θεωρία της εξάρτησης. Ο Frank υποστήριξε ότι μια μορφή παγκοσμιοποίησης υπάρχει από την άνοδο των εμπορικών δεσμών μεταξύ των Σουμερίων και του πολιτισμού της κοιλάδας του Ινδού την τρίτη χιλιετία π.Χ. Οι επικριτές αυτής της ιδέας υποστηρίζουν ότι βασίζεται σε έναν υπερβολικά ευρύ ορισμό της παγκοσμιοποίησης.

Ο Thomas L. Friedman χωρίζει την ιστορία της παγκοσμιοποίησης σε τρεις περιόδους: Παγκοσμιοποίηση 1.0 (1492–1800), Παγκοσμιοποίηση 2.0 (1800–2000) και Παγκοσμιοποίηση 3.0 (2000–σήμερα). Δηλώνει ότι η Παγκοσμιοποίηση 1.0 αφορούσε την παγκοσμιοποίηση των χωρών, η Παγκοσμιοποίηση 2.0 την παγκοσμιοποίηση των εταιρειών και η Παγκοσμιοποίηση 3.0 την παγκοσμιοποίηση των ατόμων.<sup>9</sup>

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν σύνορα, αφού κάθε η καθεμία έχει πρόσβαση σε πελάτες και ανθρώπινο δυναμικό από όλο τον πλανήτη. Η παγκοσμιοποίηση έχει βγάλει πολλά ζητήματα, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών των ορίων του χρόνου, του χώρου, του τόπου αλλά και οικονομικά ζητήματα, τις διαφορές στη γλώσσα και στην κουλτούρα των εργαζομένων, καθώς

---

<sup>9</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_globalization](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_globalization)

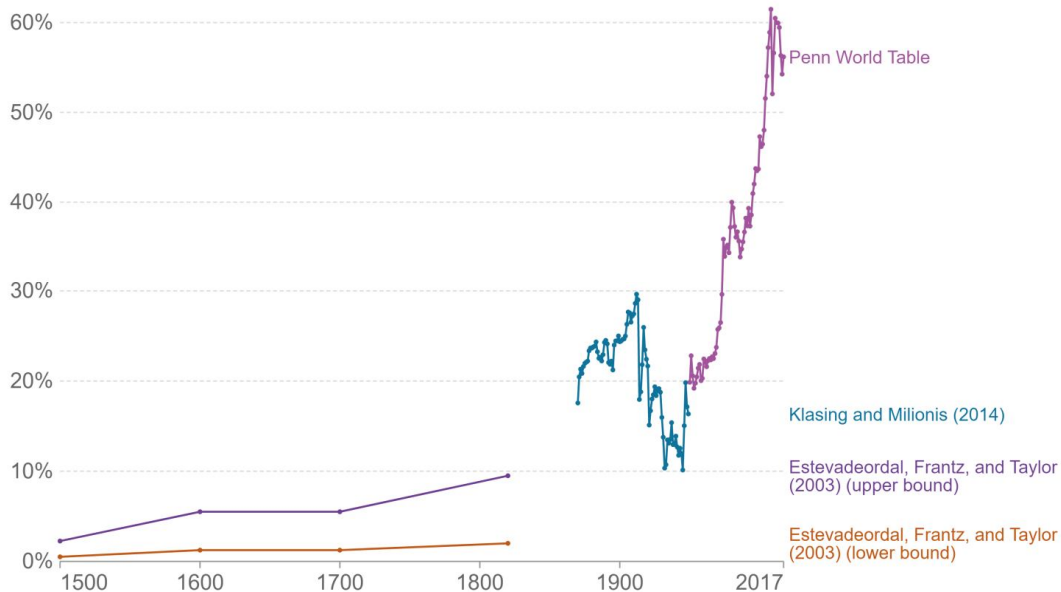
και διαφορές σε κοινωνικό, πολιτικό και νομικό επίπεδο, στην απομακρυσμένη εργασία, στην αντιμετώπιση της αυξημένης γραφειοκρατίας και των προβλημάτων εκμετάλλευσης που προκύπτουν στις χώρες με λιγότερους νομικούς περιορισμούς. Για αυτό το λόγο οι εταιρείες θέτουν νέες απαιτήσεις στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτά τα δεδομένα προέκυψε η ανάγκη το επάγγελμα να κατανοήσει καλύτερα και να ενσωματώσει διαπολιτισμικές πρακτικές στην παγκόσμια οργάνωση (Ruona, et al 2003; Stone & Deadrick, 2015)

Οι προϋποθέσεις της παγκοσμιοποίησης έχουν απειληθεί από μια λαϊκιστική αφήγηση, επηρεάζοντας τις παραδοσιακές υποθέσεις σχετικά με την κινητικότητα ταλέντων και πηγές δημιουργίας αξίας . Ανατρεπτικές αλλαγές στη μετανάστευση, οι περισσότερες ιδίως στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, έχουν αλλάξει τη δυναμική της προσβασιμότητας ταλέντων, αναγκάζοντας τους εργοδότες να επαναξιολογήσουν τις στρατηγικές για τα ταλέντα απόκτηση και διατήρηση (Harney & Collings, 2021).

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού καταλαβαίνουν ότι, είναι επιτακτική ανάγκη να ευαισθητοποιηθούν για τις πολιτιστικές και κοινωνικές διαφορές που υπάρχουν και να εκπαιδευτεί το προσωπικό (ημεδαπές και αλλοδαπό) σε αυτές τις διαφορές, πριν την ανάληψη κάποιας θέσης εργασίας, ώστε να έχουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και στάσεις που απαιτούνται από την οργανωσιακή κουλτούρα της κάθε επιχείρησης αλλά και της χώρας απασχόλησης (Belout, etal., 2001). Επίσης πρέπει να έχουν πλήρη γνώση των συνεχιζόμενων διεθνών δραστηριοτήτων της εταιρείας, της επιχειρηματικής και οικονομικής κατάστασης σε κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και των τύπων δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους εργαζομένους για διεθνείς εργασίες (Manna, Monsur, & Azmir, 2016).

## Globalization over 5 centuries

Shown is the "trade openness index". This index is defined as the sum of world exports and imports, divided by world GDP. Each series corresponds to a different source.



Source: Estevadeordal, Frantz, and Taylor (2003), Klasing and Milionis (2014), Penn World Tables v10  
OurWorldInData.org/trade-and-globalization • CC BY

### Πίνακας 18. Η παγκοσμιοποίηση τους 5 τελευταίους αιώνες

#### ***Αναβάθμιση του ρόλου του στελέχους ΔΑΠ***

Η φύση της εργασίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή υπηρεσιών της έχει αλλάξει. Μεταξύ 1993 και 2008-09 ο ρόλος των ανώτερων στελεχών ανθρώπινου δυναμικού έγινε πιο στρατηγικός, ενώ μεταξύ 2005 και 2008-09 η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινων πόρων (HRIS) επεκτάθηκε σε μεγάλο μέρος της εργασίας. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το μέγεθος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μειώθηκε κατά τις δεκαετίες του 1990 και του 2000. Κατά την περίοδο αυτή το ποσοστό των οργανισμών με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο αυξήθηκε από 41% σε 78%. Ένα αυξανόμενο ποσοστό διευθυντικών στελεχών HR κατείχαν πτυχία που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις το 2008-09 (40%) σε σύγκριση με το 1996 (33%). Ταυτόχρονα υπήρξε σημαντική αύξηση του αριθμού των γυναικών επικεφαλής HR (από 41% το 1996 σε 62% το 2008-09). (Kramar, 2012).

Η τάση αυτή οφείλεται στη μετάβαση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού προς ένα μοντέλο συνεργασίας. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έγιναν επιχειρηματικοί εταίροι και της ανώτατης διοίκησης και των λοιπών

διευθυντικών στελεχών και κάθε υπαλλήλου στο πλαίσιο της «Διαχείρισης ανθρώπων». Αυτή η «διαχείριση ανθρώπων» σέβεται τα συμφέροντα του καθενός εργαζομένου, συμφέροντα που δεν έρχονται απαραίτητα σε σύγκρουση με αυτά της εταιρείας, στη λογική μίας νοοτροπίας «εξατομικευμένης διαχείρισης των υπαλλήλων». Η λειτουργία HR είναι σε μεγάλο βαθμό κοινή με τη γραμμή των διευθυντικών στελεχών, που γίνονται όλο και πιο ειδικοί στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, χάρη στην ειδική εκπαίδευση που τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν επαρκείς αποφάσεις σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με την προσέγγιση: «Όλοι οι διευθυντές είναι managers ανθρώπινου δυναμικού» (Cerdin & Peretti, 2001).

Όπως προαναφέραμε η τάση που σημειώθηκε ήταν του αυξανόμενου στρατηγικού ρόλου των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού. Πώς αποδεικνύεται αυτή η τάση στις καθημερινές δραστηριότητες ενός διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού; Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμμετέχει σε ομάδες διοίκησης ανώτατου επιπέδου και αναμένεται να συμβάλει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού. Κάποιοι προτείνουν ότι αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, και τις δεξιότητες για να επηρεάσει. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού υιοθετούν μια στρατηγική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και συμμετέχουν σε ομάδες σε ολόκληρο τον οργανισμό (Crouse , Doyle & Young, 2011). Η αντιμετώπιση των ανησυχιών των ενδιαφερομένων απαιτεί από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να παίζουν μία ποικιλία ρόλων. Η αποτελεσματικότητα με την οποία οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού παίζουν αυτούς τους ρόλους εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τη στελέχωση του τμήματος και την οργάνωση του τμήματος. Μεταξύ των πιο σημαντικών αναδυόμενων ρόλων είναι:

Συνδεδεικτός ρόλος: Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και τα τμήματα τους αναμένεται να συνδεθούν πιο στενά με την επιχείρηση, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα αυξημένη συμμετοχή στην μακροπρόθεσμες, στις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού καθώς και μια νέα έμφαση σε μακροπρόθεσμες δραστηριότητες.

Ρόλος παρακολούθησης: αν και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναθέσουν μεγάλο μέρος της υλοποίησης των δραστηριοτήτων HR στους

διευθυντές γραμμής, παραμένουν υπεύθυνοι για τη δίκαιη και με συνέπεια εφαρμογή των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Ρόλος καινοτόμου: οι οργανισμοί ζητούν από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού τους, καινοτόμες προσεγγίσεις και λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής, με παράλληλη συμμόρφωση με τη νομοθεσία για την εξοικονόμηση ενέργειας και τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό.

Ρόλος οικοδόμου πολιτισμού: η οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας αποσκοπεί στην ενοποίηση των εργαζομένων μέσω ενός κοινού συνόλου αξιών που επικυρώνονται από τη διοίκηση(ποιότητα, εξυπηρέτηση, καινοτομία κ.λπ.) που προϋποθέτουν ταυτοποίηση των συμφερόντων των εργαζομένων και των εργοδοτών (Belout, Dolan & Saba, 2001).

<b>Evolution of the Role of HR Managers</b>		
<b>Evolution of the Role of HR</b>	<b>Functional Approach</b>	<b>Managers Strategic Approach</b>
Important areas of interest	Recruiting, training, pay, industrial relations.	Strategy and culture of enterprise, internationalization, employment policy.
Focus	Reducing HR costs.	Flexibility of resources, reducing HR costs at the business unit level.
Orientation	Tactics based on the micro-organizational level.	Tactics based on the macro-organizational level.
HR managers, clients. 1	Employees	Managers and external clients.
Status	Rather weak..	Rather strong.
Education requirements	Specialist in HRM open on other functions.	General HR graduate with management experience or general manager with HR experience.
Profile	Specialist focused on tools and management systems.	Generalist focused on business contributions.
Time range for activities	Short range..	Medium- long range
Business based on.	Transactions.	Change/transformations.

Πίνακας 19. Η εξέλιξη του ρόλου του στελέχους ΔΑΠ (Lipiec, 2001)

*Το επίπεδο κατάρτισης/προσόντων του στελέχους που είναι υπεύθυνο για το HR*

Μέχρι πριν από λίγο καιρό, η πλειοψηφία των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού δεν είχε πολύ υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Η εμπειρία στη λειτουργία θεωρήθηκε πιο σημαντική παρά τα ακαδημαϊκά προσόντα. Η σημασία που αποδίδεται, πλέον, στο επίπεδο εκπαίδευσης από την ανώτατη διοίκηση έχει αυξηθεί, οι εταιρείες έχουν την τάση να ενσωματώνουν HR επαγγελματίες με πτυχία ανώτερου επιπέδου (δηλαδή μεταπτυχιακό ή άλλο πτυχίο). Ωστόσο, μόνο το 71 % των μεγάλων εταιρειών έχει διευθυντές υπεύθυνους για το HR με ανώτερα πανεπιστημιακά προσόντα. Αυτό το ποσοστό είναι 81 % για τις εταιρείες που ανταγωνίζονται τις διεθνείς αγορές και 92 % για μεγάλες εταιρείες με κεφάλαιο ξένης ιδιοκτησίας (ValleR., Martin, & Romero, 2001).

*Διαβουλεύσεις και συνεργασία μεταξύ HR και διευθυντών γραμμής*

Υπάρχει, επίσης, μια ισχυρή τάση για περισσότερες διαβουλεύσεις και συνεργασία μεταξύ HR και διευθυντών γραμμής για μία σειρά θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Οι έρευνες διαπίστωσαν από τους υπεύθυνους που είχαν πρωταρχικές ευθύνες για τις αποφάσεις πολιτικής και που σχετίζονταν με όλους τους βασικούς τομείς της λήψης αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού (αμοιβές, προσλήψεις και επιλογή, κατάρτιση και ανάπτυξη, εργασιακές σχέσεις και προγραμματισμός εργατικού δυναμικού), ότι υπήρξε σαφής μείωση σε όλους τους τομείς ανθρώπινου δυναμικού ώστε οι διευθυντές γραμμής να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους στα αναφερθέντα θέματα. Εν ολίγοις, εμφανίστηκε μια αλλαγή, με εσωτερική επίδραση στην δομή και στο οργανωτικό μοντέλο της ΔΑΠ (Fischer., & de Albuquerque, 2005; Kramar, 2012).

*Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινων πόρων (HRIS)*

Η φύση της εργασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή υπηρεσιών του άλλαξε. Μεταξύ 1993 και 2008-09ο ρόλος των ανώτερων στελεχών ανθρώπινου δυναμικού έγινε πιο στρατηγικός, ενώ μεταξύ 2005 και 2008-09 η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινων πόρων (HRIS) επεκτάθηκε στα περισσότερα θέματα της ΔΑΠ, όπως: την αρχειοθέτηση των στοιχείων του προσωπικού, τη μισθοδοσία, τις παροχές και χρησιμοποιήθηκαν ακόμη και για παραδοσιακές δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η διαχείριση της απόδοσης, ο σχεδιασμός της



σταδιοδρομίας και της διαδοχής, ο προγραμματισμός της εργασίας και η υγεία και ασφάλεια. Δεν αποτελεί, λοιπόν, έκπληξη το γεγονός ότι το μέγεθος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μειώθηκε κατά τις δεκαετίες του 1990 και του 2000 (Kramar, 2012; Crouse, Doyle & Young, 2011; Stone & Deadrick, 2015; Cooke, Liu, Liu & Chen, 2019; Schuler., Budhwar, & Florkowski, 2002; Francis & Keegan, 2006; Harney & Collins, 2021).

#### *Η αναλογία μεταξύ εργαζόμενων με εξειδικευμένους υπαλλήλους της ΔΑΠ*

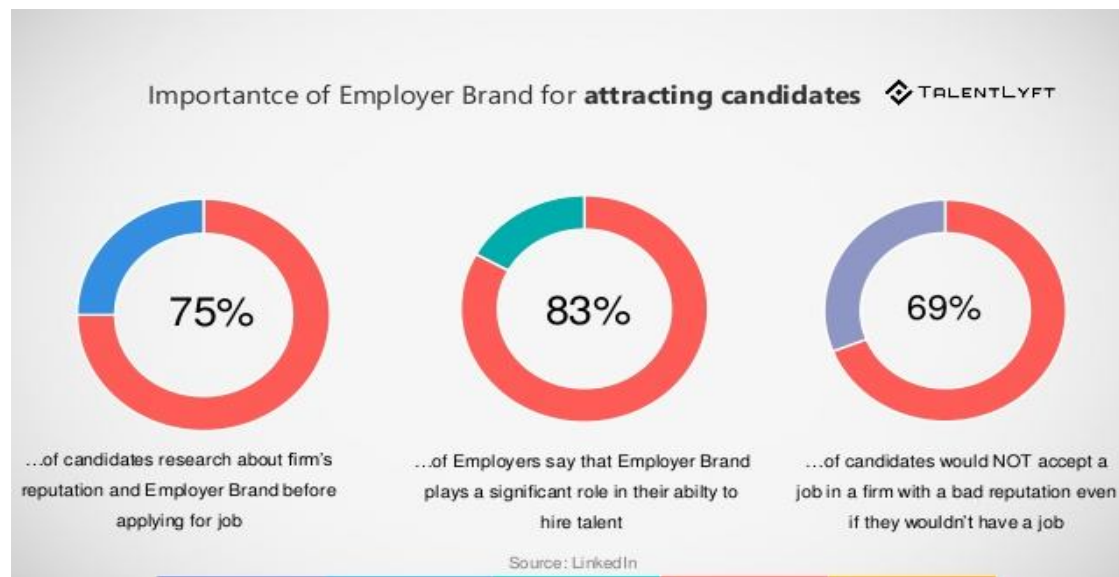
Η αναλογία μεταξύ εργαζόμενων με εξειδικευμένους υπαλλήλους της ΔΑΠ εξακολουθεί να είναι μεγαλύτερη στον ιδιωτικό τομέα, δεδομένο το οποίο επηρεάζει τη αποτελεσματικότητα. Όμως υπάρχει μία τάση αύξησης και στον δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια (Poore, et al., 2021).

#### **Στελέχωση**

Οι συνθήκες του εργασιακού τοπίου τον 21ο αιώνα, έχουν αλλάξει δραματικά με υπαιτιότητα πολλών παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση, η ελευθερία των μετακινήσεων και ειδικά των εργασιακών, η μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη, η έλλειψη επαρκών εργαζόμενων με τις νέες αναγκαίες δεξιότητες, η γήρανση του εργατικού δυναμικού κ.ά. τα οποία έχουν οδηγήσει στην μεγάλη αλλαγή του εργασιακού τοπίου. Να επισημάνουμε επίσης ότι τα πανεπιστήμια έχουν διευρύνει τα προγράμματα πληροφορικής και περισσότερες γυναίκες έχουν εκπαιδευτεί για θέσεις πληροφορικής. Είναι φυσικό, λοιπόν, να υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε όλους τους τομείς της εργασίας. Οι εταιρείες αντιδρούν με αλλαγές στο χώρο ώστε να μπορούν να προσλάβουν και να διατηρήσουν ειδικευμένους εργαζομένους. Εστιάζουν σε βασικά ζητήματα για να βοηθήσουν τον εαυτό τους στην αναθεώρηση των προτύπων προσλήψεων, στη βελτίωση των προγραμμάτων κατάρτισης και της παραγωγικότητας και παρέχοντας ευελιξία στις εργασιακές πολιτικές και παροχές (Belout, Dolan & Saba, 2001).

Διαπιστώνουμε στην σύγχρονη αγορά εργασίας να καταργούνται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης & πρόσληψης υποψηφίων όπως τα δείγματα εργασίας, τα τεστ με χαρτί και μολύβι και οι συνεντεύξεις (Wierma & van den Berg, 1999) και να εφαρμόζονται νέες μέθοδοι που πληρούν τα κριτήρια της σύγχρονης μορφής εργασίας κι ενσωματώνουν την τεχνολογία και τις πεποιθήσεις της εποχής μας (Cerdin & Peretti, 2001). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι παράγοντες που

επηρεάζουν την ελκυστικότητα μίας επιχείρησης στους υποψήφιους εργαζόμενους είναι: τα χαρακτηριστικά της εργασίας και της επιχείρησης, η διαδικασία των προσλήψεων, η συμπεριφορά των συνεντευκτών, η εικόνα της επιχείρησης και η φήμη της (Tracey, 2014).



Πίνακας 20. The importance of employer branding<sup>10</sup>

Επίσης οι εταιρείες καταφεύγουν σε τεχνάσματα και ανταμοιβές για την προσέλκυση υποψηφίων. Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι οι εταιρείες μειώνουν τα πρότυπα επιλογής τους για να βρουν επαρκές εργατικό δυναμικό. Μια νέα τάση στην αγορά εργασίας είναι η μόνιμη απασχόληση των ατόμων από ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας και στη συνέχεια να σταλούν από το πρακτορείο σε διαφορετικές εταιρείες για προσωρινή εργασία. Άνθρωποι που δραστηριοποιούνται σε τέτοιες δεξαμενές εργασίας λαμβάνουν εγγυημένο αριθμό ωρών την εβδομάδα, καθώς και σταθερό συμβόλαιο για ένα καθορισμένο αριθμό ετών από τον οργανισμό. (Wierma & van den Berg, 1999).

<sup>10</sup><https://www.talentlyft.com/en/blog/article/87/15-new-recruiting-trends-you-should-implement-in-2021>



Πίνακας 21. The importance of recruitment marketing<sup>11</sup>

Η IBM Canada Ltd, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί το «Why Work?», μια διαδικτυακή καμπάνια που συζητά την εταιρεία, την αποστολή της και την εργασία και την αξία των εργαζομένων της, για την προώθηση της εταιρείας και την προσέλκυση φοιτητών και επαγγελματιών για πιθανές νέες προσλήψεις. Επίσης, πολλές εταιρείες προωθούν τον οργανισμό τους μέσω του Διαδικτύου, για να προσλάβει έναν αριθμό εργαζομένων μέσω αυτού του μέσου (Belout A., Dolan S. L. & Saba T., 2001).

Ο τρόπος με τον οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι προσελκύονται, επιλέγονται και προσλαμβάνονται στέλνει ένα σημαντικό μήνυμα για το πώς θα εργαστούν κι αντιμετωπιστούν στη συνέχεια από την εταιρεία. Πολλές από τις εταιρείες χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα δημιουργικών τρόπων για να προσελκύσουν ικανούς και ταλαντούχους εργαζόμενους. Μερικοί από αυτούς τους ευφάνταστους τρόπους προσέλκυσης υποψηφίων, είναι:

*Η δημοσιοποίηση βραβείων, π.χ. η εταιρεία Marriott έχει αφιερώσει ένα ολόκληρο τμήμα της ιστοσελίδα της εταιρείας για βραβεία και αναγνώριση, που περιλαμβάνει ένα από τα «Καλύτερα μέρη για να δουλεύεις» και μία από τις «πιο πράσινες μεγάλες εταιρείες στην Αμερική» (Hinkin & Tracey, 2010).*

*Η χρήση δυναμικών μέσων (ιστοσελίδες στους εταιρικούς ιστότοπους που στοχεύουν ειδικά στην πρόσληψη πιθανών υποψηφίων), π.χ. η κλινική Mayo παρέχει εκτενείς πληροφορίες για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, παροχές, επαγγελματική εξέλιξη, και προγράμματα αναγνώρισης. (Hinkin & Tracey, 2010).*

<sup>11</sup><https://www.talentlyft.com/en/blog/article/87/15-new-recruiting-trends-you-should-implement-in-2021>

*Βραβεία παραπομπής.* Η ιδέα πίσω από αυτή την πρακτική είναι απλή. Εάν προσφερθεί σε ικανούς υπαλλήλους ένα οικονομικό κίνητρο για να προσελκύσουν άλλους στον οργανισμό, συνήθως θα παραπέμψουν μόνο εκείνους τους υποψηφίους που θα ήταν παρόμοιοι με τους εαυτούς τους από άποψη εργασιακής ηθικής και ικανότητας. Όχι μόνο θα πρέπει να δουλέψουν με αυτή τον νεοσύλλεκτο, αλλά και η φήμη τους κινδυνεύει εάν ο νέος υπάλληλος αποτύχει. (Hinkin & Tracey, 2010; Cerdin & Peretti, 2001).

*Διαδικτυακά τεστ,* που αξιολογούν διάφορους τύπους γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι κρίσιμες εργασιακή επιτυχία π.χ. η εταιρεία σουπερμάρκετ Publix απαιτούν από όλους τους υποψήφιους εργαζόμενους σε επίπεδο καταστήματος, να συμπληρώσουν ένα εικοσιπεντάλεπτο διαδικτυακό τεστ πριν προχωρήσουν σε νέα πρόσληψη (Hinkin & Tracey, 2010).

*Διαδικτυακές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας π.χ.* Η εταιρεία ξενοδοχείων Four Seasons έχει αναπτύξει διαδικτυακές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας που δίνουν στους υποψήφιους εργαζόμενους μια ρεαλιστική προοπτική για την επαγγελματική ζωή. Επιπλέον, οι υποψήφιοι μπορούν να παρακολουθήσουν μια παρουσίαση από τον Isadore Sharp, ιδρυτή της εταιρείας, πρόεδρο και διευθύνων σύμβουλο, ο οποίος περιγράφει την ιστορία του Four Seasons και του «Τέσσερις πυλώνες» επιτυχίας που είναι καθοριστικοί βοηθώντας την εταιρεία να πετύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της (δηλαδή, ποιότητα, εξυπηρέτηση, πολιτισμός και επωνυμία). (Hinkin & Tracey, 2010).

Η εταιρεία Whole Foods χρησιμοποιεί ομάδα προϊσταμένων για να διεξάγουν τις συνεντεύξεις για διευθυντικές θέσεις και η απόφαση παίρνεται με *ομαδική ψηφοφορία* για το αν θα γίνει η θέση μόνιμη μετά από συγκεκριμένη χρονική περίοδο. (Hinkin & Tracey, 2010).

Η εταιρεία Starbucks απασχολεί επίσης και *τους δύο διευθυντές αλλά και τους συναδέλφους* στη διαδικασία επιλογής. Το σκεπτικό πίσω από αυτό είναι ότι αν οι άνθρωποι πρόκειται να εργαστούν για ή με ένα άτομο, θα πρέπει να έχουν *φωνή στην απόφαση πρόσληψης*. Έχουν τότε και την ευθύνη για να βοηθήσουν αυτό το άτομο να είναι επιτυχημένο (Hinkin & Tracey, 2010).

Φυσικά *εξακολουθούν να εφαρμόζονται και οι παλαιότεροι τρόποι προσέλκυσης* κι επιλογής υποψήφιου εργατικού δυναμικού, όπως οι προσεκτικά δομημένες συνεντεύξεις και τα ψυχολογικά τεστ ώστε να διαπιστωθούν οι ικανότητες αλλά και η προσωπικότητα του υποψηφίου (Tracey, 2014). Ειδικά στην Ευρώπη,

όπως μας φανερώνει, η έκθεση της έρευνας Cranet., οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι προσέλκυσης είναι της εσωτερικής προσέλκυσης και η καταχώρηση στον Τύπο ενώ η προσέλκυση μέσω internet είναι περιορισμένη μεν αλλά με αυξητική τάση (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, & Παναγιωτοπούλου, 2012).

Τα ευρήματα των μελετών δίνουν μεγάλη σημασία στην διαδικασία προσαρμογής των νεοπροσληφθέντων, στην διαφορετικότητα (λόγω πολιτισμικών διαφορών, εθνικότητας, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού και ηλικιακής διαφοράς), αλλά ιδιαίτερα στη εκπαίδευση, ειδικά το κομμάτι που αφορά την διευκόλυνση της εκμάθησης της ολοένα κι αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, η οποία πλέον είναι μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων (Tracey, 2014).

Οι ερευνητές δίνουν, επίσης, έμφαση στην οργανωτική είσοδο. Η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο νέος υπάλληλος μαθαίνει για την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας στην οποία έχει προσληφθεί. Η επίσημη διαδικασία για αυτό, λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού, που κυμαίνεται από αρκετές ημέρες έως αρκετές εβδομάδες και στη συνέχεια συνεχίζεται για τους πρώτους μήνες στη δουλειά. όσο μεγαλύτερη συνέπεια υπάρχει μεταξύ του μηνύματος που παραδόθηκαν κατά τη διάρκεια αυτού του χρόνου και οι πληροφορίες που παρέχονται κατά την πρόσληψη και τα στάδια επιλογής, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ότι η διαδικασία κοινωνικοποίησης να πετύχει (Hinkin & Tracey, 2010; Kuslivan, et al., 2010).

Παραθέτουμε εδώ δύο μεγάλα παραδείγματα εταιρειών που δίνουν έμφαση στην οργανωτική είσοδο. Το νοσοκομείο Griffin απαιτεί από κάθε νέο υπάλληλο, ανεξαρτήτως θέσης, να παρακολουθήσει μια εβδομάδα πρόγραμμα προσανατολισμού για να μάθουν για κουλτούρα του νοσοκομείου και τη φιλοσοφία του καθώς και πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες ασφαλείας, τις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Στο Four Seasons ο νέος υπάλληλος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που διαρκεί δώδεκα εβδομάδες και περιλαμβάνει μία μεγάλη ποικιλία βιωματικών δραστηριοτήτων, πολλές από τις οποίες διευκολύνονται από τα ανώτερα στελέχη. Αυτό το ολοκληρωμένο πρόγραμμα περιλαμβάνει επίσης τριάντα ώρες εκπαίδευσης στην τάξη, εκπαίδευση σε όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες (crossfunctional training), επίσημες δοκιμές στην θέση πρόσληψης και μία εικοσιτετράωρη διαμονή στο ξενοδοχείο, το οποίο προσφέρει στους νέους εργαζόμενους ένα άμεσο τρόπο για να μάθουν την φιλοσοφία και τα πρότυπα της

εταιρείας σχετικά με την εξυπηρέτηση των επισκεπτών (Hinkin & Tracey, 2010; Kuslivan, e tal., 2010).

### *Ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού – Δημογραφικές αλλαγές*

Με τον όρο ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού νοούνται οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά την ηλικία, το πολιτιστικό υπόβαθρο, τις σωματικές ικανότητες και αναπηρίες, τη φυλή, τη θρησκεία, το φύλο και το σεξουαλικό προσανατολισμό. Η διαφορετικότητα συνδέεται κρίσιμα με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, ενώ η σύνθεση του εργατικού δυναμικού αλλάζει ταχύτατα. Επιπλέον, οι απαιτήσεις για ίδια αμοιβή για την ίδια εργασία, δείχνουν ότι θα δώσουν ένα τέλος στην μισθολογική ανισότητα (Tung, 2016).

Οι δημογραφικές αλλαγές είναι πολύ σημαντικές για τη στρατηγική HRM. η εταιρική κουλτούρα παίζει εξέχουσα θέση για διευκόλυνση βέλτιστων πρακτικών στο εργατικό δυναμικό της. Μαζί με το εργατικό δυναμικό που συνδέεται με τη φυλετική ποικιλομορφία, ηλικιωμένοι/ηλικιωμένοι, φύλα, σεξουαλικότητα και πολιτισμός, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν το εργατικό τους δυναμικό αίσθημα που έχει μια κοινωνία. Επιπρόσθετα η έντονη ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελεί μια πρόκληση για το τμήμα HR, αφού καλείται να εκπαιδεύσει άτομα από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά ο ένας τον άλλον, καθώς και να σέβονται την ποικιλομορφία των απόψεων του καθενός. Στην εποχή μας, η απασχόληση διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού είναι μια αναγκαιότητα για κάθε οργανισμό, ενώ παράλληλα η αποτελεσματική διαχείριση της αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση. (Stone & Deadrick, 2015; Shankar & Babita, 2021). Οι πιο σημαντικές αλλαγές που αντιμετωπίζουμε την εποχή μας είναι.

Η τάση γήρανσης του πληθυσμού που θα συνεχιστεί μέχρι το 2040, οπότε και 21,9 % του συνολικού πληθυσμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα είναι άνω των 65 ετών. Η αναλογία πληθυσμού είναι ένας σημαντικός δείκτης, γιατί το κόστος των επιδομάτων πρόνοιας για τους ηλικιωμένους εργαζομένους θα αυξηθεί, γεγονός που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα πολλών εταιρειών. Πρέπει να θυμόμαστε ότι τα προνόμια και η εκπαίδευση που εφαρμόζονται, χρειάζονται διαφορετικά προγράμματα για νέους και για γηραιότερους εργαζόμενους. Η απόδοση των νέων εργαζομένων είναι υψηλότερη, αλλά σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Η έλλειψη

των νέων εργαζόμενων μπορεί να οδηγήσουν σε επιθετικές διαδικασίες πρόσληψης και υψηλότερα επίπεδα αποζημιώσεων.

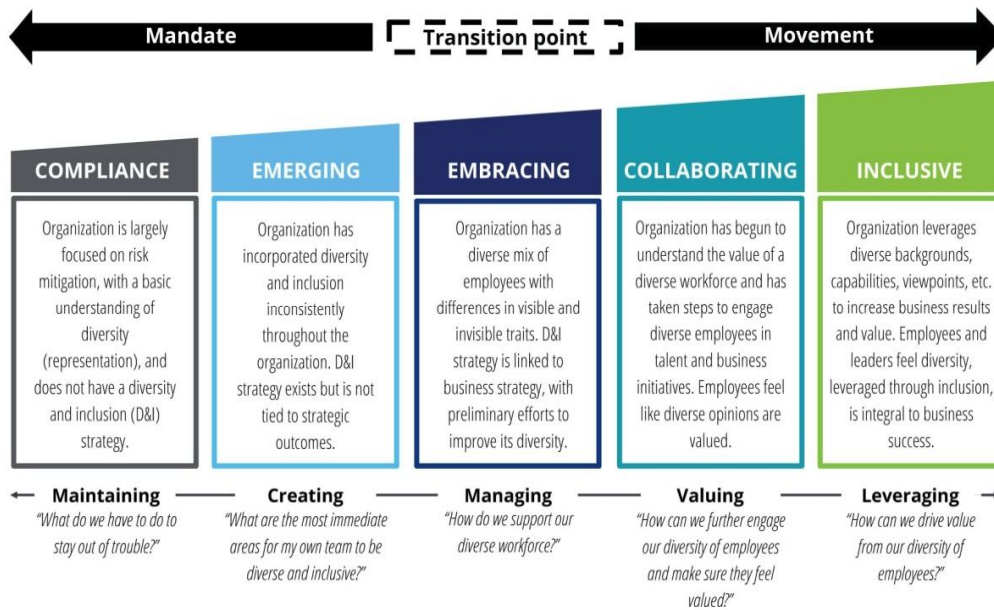
Η επόμενη πτυχή είναι το *αυξανόμενο μερίδιο των γυναικών*. Τα 2/3 των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν μεταξύ 1985 και 1990 καταλήφθηκαν από γυναίκες. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναθεωρηθούν. Οι αυξανόμενες γυναίκες εργαζόμενες σε εταιρείες, είναι ένα ζήτημα το οποίο έχουν να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε να εξισορροπήσουν τη σταδιοδρομία τους με τους οικογενειακούς τους ρόλους. Οι διαφορετικές συμπεριφορές προς τον ελεύθερο χρόνο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη (Stone & Deadrick 2015).

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν τις *προκλήσεις των μειονοτήτων*. Πρέπει να υπάρχουν ειδικά πακέτα που αφορούν πολιτιστικές και εκπαιδευτικές πτυχές για την ενσωμάτωση των μειονοτήτων με τους άλλους εργαζόμενους. (Lipies, 2001). Σήμερα ο τρόπος ζωής και οι απαιτήσεις αλλάζουν μέρα με τη μέρα. Τώρα οι εργαζόμενοι θέλουν μια *ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής*. Οι παραδοσιακοί υπάλληλοι ήθελαν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα δουλεύοντας σκληρά ακόμη και με υπερωρίες. Αλλά τώρα οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πρόθυμοι να εργαστούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, ή υπερωρίες ή τις ημέρες του Σαββατοκύριακου. Στην περίπτωση αυτή, οι παράγοντες που ενδιαφέρουν περισσότερο είναι οι γυναίκες εργαζόμενες, οι μειονότητες, η διατήρηση των εργαζομένων, οι παλιοί εργαζόμενοι, η πολιτιστική πολυμορφία κ.λπ. (Manna, Monsur & Azmir, 2016).

*Διευκόλυνση της διαφορετικότητας και της ένταξης*: Πλέον, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην προσέλκυση ταλέντων από όλο τον κόσμο και για αυτό φροντίζουν να ενημερώνονται σχετικά με τις νέες στρατηγικές για την εύρεση και την προσέλκυση ταλέντων. Το τμήμα HR πρέπει να διασφαλίσει ένα συνδυασμό εργαζομένων οι οποίοι θα κατέχουν τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητες, αλλά θα είναι σε θέση να συνεργαστεί με άτομα με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Οι ηγέτες ανθρώπινων πόρων χρειάζονται για να φυτέψουν *σπόρους συμπερίληψης* με πρακτικές που οδηγούν το εργατικό δυναμικό να αισθάνεται εμπιστοσύνη για να μοιραστεί τις σκέψεις του με δικαιοσύνη. Προτείνεται ένα συγκολλητικό επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων (Shankar & Babita, 2021).

FIGURE 1

## Mandate to movement: Deloitte diversity and inclusion maturity model



Source: Deloitte Diversity & Inclusion Consulting practice.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

### Πίνακας 22. Πώς να πετύχετε την εφαρμογή του DEI σε μία επιχείρηση.<sup>12</sup>

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, των βέλτιστων πρακτικών στο εργατικό δυναμικό της και της βέλτιστης απόδοσης, οι οργανισμοί πρέπει να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ώστε να είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, ενώ παράλληλα το τμήμα HR θα πρέπει να εκπαιδεύσει τη διοίκηση ώστε να είναι περισσότερο ευέλικτη στις πρακτικές της. Για παράδειγμα, η εταιρεία συμβούλων επιχειρηματικής τεχνολογίας Infosys αποφάσισε να προσλάβει Κινέζους πτυχιούχους και για αυτό ξεκίνησε προσκαλώντας μια επιλεγμένη ομάδα Κινέζων φοιτητών άρχισε να τους διδάσκει Αγγλικά στο γραφείο της στο Mysore της Ινδίας, επιτρέποντας στην εταιρεία να εντάξει στο δυναμικό της εργαζόμενους από μια γειτονική χώρα με τρόπο ο οποίος να είναι οικονομικά αποδοτικός (Tracey, 2014; Lipiec, 2001; Valle, Martin, & Romero, 2001; Stone & Deadrick, 2015).

Η τάση γήρανσης του πληθυσμού, όπως προαναφέραμε, έχει οδηγήσει στο γεγονός ότι, επί του παρόντος, συνυπάρχουν, τρεις γενεές εργαζόμενων στον

<sup>12</sup><https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/diversity-in-supply-chain-management.html>



εργασιακό χώρο. Κάθε μία από αυτές τις γενιές έχει πολύ διαφορετικές στάσεις εργασίας που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό (βλέπε Πίνακας 23). Αυτές οι διαφορετικές προσεγγίσεις γενεών θέτουν σημαντικά προβλήματα για τους εργοδότες τους. Οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαμορφώσουν το εργατικό τους δυναμικό έχοντας κατά νου αυτά τα ζητήματα, τις διαφορές μεταξύ τριών γενεών υπαλλήλων, διευθυντών και εποπτών. Ο τρόπος ζωής, τα επιτεύγματα και οι εποπτικές σχέσεις κατατάσσονται σταθερά μεταξύ των κορυφαίων αξιών εργασίας για όλες τις ομάδες, ενώ ο αλτρουισμός, η πνευματική τόνωση, η ασφάλεια, η ανεξαρτησία και η οικονομική απόδοση ταξινομήθηκαν διαφορετικά. Στις ομαδικές κατατάξεις, οι Baby Boomers κατέταξαν τον αλτρουισμό και την πνευματική διέγερση υψηλότερα από άλλες ομάδες, ενώ η Generation X κατέταξε την ανεξαρτησία και την ασφάλεια υψηλότερα. Η γενιά Y, (οι Millennials) κατέταξαν την οικονομική απόδοση υψηλότερα από τις άλλες ομάδες. Η έρευνα εξέτασε επίσης τον αντίκτυπο της εισόδου των εργαζομένων της Generation Y στο εργατικό δυναμικό και τις αλλαγές στα πρότυπα διαχείρισης που θα απαιτηθεί για την επιτυχή πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και παρακίνηση τους. Αν και περιορισμένη, η έρευνα για τη Generation Y υποδηλώνει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές (σε σύγκριση με άλλες γενιές) σε σχέση με τις προσδοκίες, αξίες, στάσεις και συμπεριφορές εργασίας. Διάφορες προσδοκίες της Γενιάς Y περιγράφονται, συμπεριλαμβανομένης της αυτοπραγμάτωσης, των εγγενών οφελών, ενός εργασιακού περιβάλλοντος δηλαδή ανατροφή και υποστήριξη με κοινωνικές συνδέσεις και ευκαιρίες (Davidson, McPhail & Barry, 2011).

Attitude	Baby Boomers (1946-1964)	Generations Y and Z (1965-1979)	Generation X (1995-2009)
Respect for elders	Automatic	Is polite	Only if earned
Professional respect	Tenure	Performance	Qualifications
Change	Resist it	Accept it	Want it
Leadership	Hierarchical	Cooperative	Collaborative
Training	Only if a problem	Is desirable	Is necessary and expected
Promotions	Tenure	Merit	It is my right

Source: Adapted from Drake International (2006)

Πίνακας 23. Οι διαφορετικές πεποιθήσεις των γενεών για την εργασία (Davidson, et al., 2011)

Επίσης, οι ερευνητές προτρέπουν την **προσφορά ανταγωνιστικής και δίκαιης αμοιβής και προνομίων**, διότι όπως αναφέρουν, οι χαμηλές αμοιβές και τα φτωχά επιδόματα είναι από τις πιο σημαντικές αιτίες χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης, χαμηλών κινήτρων, και χαμηλής οργανωτικής δέσμευσης και συμμετοχής στην εργασία — όλα αυτά οδηγούν στην υψηλή εναλλαγή εργαζομένων.

Μικρή αποζημίωση συχνά μεταφέρει το μήνυμα ότι οι προσπάθειες και οι συνεισφορές των εργαζομένων εκτιμούνται ελάχιστα. Αυτό σημαίνει ότι οι αμοιβές και τα επιδόματα πρέπει να βασίζονται στην αξιολόγηση της εργασίας, την αρχαιότητα, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις θέσεις που κατείχε ο υπάλληλος και πάνω απ' όλα την προσπάθεια και την απόδοση του. Είναι συχνά ένα σημαντικό εργαλείο, τα κίνητρα και τα προνόμια με βάση την απόδοση, για την επιρροή της απόδοσης των εργαζομένων και μπορεί να πάρει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και των μη οικονομικών κινήτρων και προνομίων (Kuslivan, Kuslivan, Ilhan & Buyruk, 2010).

### *Δεξιότητες – Διαδοχή γενεών – ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης*

Η πρόσληψη και η ανάπτυξη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε εταιρεία που ενδιαφέρεται για την ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα και την αποτελεσματική διαχείριση διαφοροποιημένου ανθρώπινου δυναμικού. Οι ελλείψεις δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μεταφράζονται σε σημαντικές απώλειες για τον οργανισμό από την άποψη της κακής ποιότητας εργασίας και της χαμηλότερης παραγωγικότητας, αύξηση των ατυχημάτων των εργαζομένων και των παραπόνων των πελατών (Kuslivan, Kuslivan, Ilhan & Buyruk, 2010). Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας είναι η εποχή όπου το ψηφιοποιημένο ή εικονικό περιεχόμενο, πληροφορίες και λειτουργίες (στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής εξέλιξης), είναι επαναλαμβανόμενες εικόνες/επιρροές/λειτουργίες τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους εργαζόμενους κι έχει γίνει η νέα κανονικότητα της εποχής. Σύμφωνα με τις έρευνες που εξετάσαμε οι περισσότεροι εκτιμώμενες κι αναγκαίες δεξιότητες στην βιβλιογραφία είναι:

1. Η δημιουργικότητα
2. Η ικανότητα απόκτησης/μεταφοράς γνώσης
3. Η διαχείριση της γνώσης
4. Ο ψηφιακός γραμματισμός
5. Η ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας / ο πληροφοριακός γραμματισμός
6. Η επικοινωνιακή δεξιότητα
7. Η συνεργατική/ομαδική ικανότητα
8. Η κριτική σκέψη
9. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
10. Η συναισθηματική νοημοσύνη

## 11. Η προσαρμοστικότητα και η πρωτοβουλία (Koehorst, Van Deursen, Van Dijk & De Haan, 2021).

Όπως διαπιστώνουμε η σύγχρονη εργασία απαιτεί από τους εργαζόμενους εμπειρία σε μηχανισμούς και τεχνολογίες όπως είναι η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική και η επαυξημένη πραγματικότητα, η χρήση των bots, η χρήση των νέων λογισμικών για την έρευνα και συλλογή πληροφοριών και γενικά η χρήση των νέων εργαλείων της τεχνολογίας. Το εργατικό δυναμικό, σε συγχρονισμό με τα νέα δεδομένα, οφείλει να δημιουργεί μία νέα γκάμα αγαθών και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών τους. Το σημείο αιχμής σήμερα (η νέα τεχνολογία) καλεί το HR να αναζητήσει νέες δεξιότητες από το προσωπικό. Η αναζήτηση υποψηφίων εργαζομένων πρέπει να γίνεται βάσει ψηφιακών ικανοτήτων όπως η ανάλυση δεδομένων και υπολογιστικών δεξιοτήτων αλλά και των δεξιοτήτων της κριτικής σκέψης ή αναλυτικής στάσης καθώς και της επίλυσης των συγκρούσεων. Οι μαλακές δεξιότητες (soft skills) ή διαπροσωπικές δεξιότητες όπως δεξιότητες κατανόησης συναισθημάτων αλλά και η δημιουργική σκέψη αποτελούν προτεραιότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων επί του παρόντος, δεδομένου και του ανθρωποκεντρικού εργασιακού κλίματος της εποχής μας. Το HR πρέπει επίσης να διασφαλίσει εργαζόμενους που κατανοούν την φύση και λειτουργία της σύγχρονης (εξ αποστάσεως και ψηφιακής) εργασίας. (Shankar & Babita, 2021; Lipiec, 2001; Koehorst, Van Deursen, Van Dijk & De Haan, 2021).

Δεδομένου ότι ένας αυξανόμενος αριθμός θέσεων εργασίας θα απαιτήσει περισσότερη εκπαίδευση και υψηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων, οι επαγγελματίες και οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνεργαστούν στενά με τους υπεύθυνους χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής, καθώς και τους υπεύθυνους επαγγελματικής κατάρτισης, των διάφορων κρατών, έτσι ώστε να φροντίσουν να προσαρμόσουν τα προγράμματα σπουδών και κατάρτισης στις ανάγκες της εργασίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να σταθμίσει προσεκτικά τις ελλείψεις δεξιοτήτων και ελλείψεις, ενώ παράλληλα το τμήμα HRM των επιχειρήσεων θα πρέπει φροντίσει και για το σχεδιασμό κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης προκειμένου να είναι σε θέση να γεφυρώσει το χάσμα δεξιοτήτων του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (Tracey, 2014; Lipiec, 2001; Cooke, Wood, Wang & Veen, 2018; Budhwar, Pereira, Mellahi & Singh, 2019).

Σύμφωνα με τους ερευνητές της βιβλιογραφίας τα εργαλεία για τη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι οι παρακάτω ενέργειες: Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να αναπτύξουν προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία για την ορθή κατανόηση, των ικανοτήτων/δεξιοτήτων που είναι αναγκαίο να διαθέτει το εργατικό δυναμικό του, και με την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης θα εντοπίζουν τις δεξιότητες των υποψηφίων, μέσω αυτής αλλά και της αξιολόγησης των εξωγενών τάσεων καθώς και των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. (Shankar & Babita, 2021). Η σύγχρονη εποχή, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, απαιτεί από το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού να κάνει τα εξής:

- ✓ Να αναζητήσει μια συγχώνευση δεξιοτήτων στο προσωπικό.
- ✓ Να αναζητήσει υποψήφιους βάσει ψηφιοποιημένων ικανοτήτων όπως η ανάλυση δεδομένων καθώς και υπολογιστικές δεξιότητες
- ✓ Να αξιολογήσει τις δεξιότητες της κριτικής σκέψης ή της αναλυτικής στάσης, όπως η τακτική σκέψη καθώς και η επίλυση των συγκρούσεων.
- ✓ Να αξιολογήσει και να αναζητήσει τις μαλακές δεξιότητες ή διαπροσωπικές δεξιότητες όπως οι δεξιότητες κατανόησης συναισθημάτων και να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές πληροφορίες για τον χειρισμό των εργασιακών σχέσεων και συμπεριφορών.
- ✓ Να αναζητήσει εργαζόμενους με ευφυΐα και δημιουργική σκέψη.
- ✓ Να επιλέγουν υποψήφιους που κατανοούν τις χρειάζόμενες ικανότητες καθώς και τις αρμοδιότητες για την εύρυθμη λειτουργία στο νέο υβριδικό μοντέλο εργασίας.

(Shankar & Babita, 2021; Crouse, Doyle & Young, 2011; Manna, Monsur & Azmir, 2016)

Όπως καταλαβαίνουμε, από τα παραπάνω, ο τομέας που προκαλεί μεγάλη ανησυχία για τους οργανισμούς είναι η απόκτηση και η διατήρηση εργαζόμενων με τις μοναδικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία. Λόγω μιας οικονομίας προσφοράς και ζήτησης, αυτό έχει γίνει όλο και περισσότερο μεγάλο ζήτημα για τις εταιρείες, καθώς γίνεται ευκολότερο για τον κάθε εργαζόμενο, να ακολουθήσει σταδιοδρομία πέρα από τα διεθνή σύνορα. Αυτό αποτελεί μεγάλο πρόβλημα, ειδικά για περιοχές της υψηλίου όπου υπάρχει πολιτική αστάθεια, οικονομική αστάθεια ή ένοπλες συρράξεις δεδομένου ότι έχουν αλλάξει οι προϋποθέσεις μετανάστευσης κι έτσι οι ευφυείς κι ειδικευμένοι εργαζόμενοι μπορούν

ευκολότερα να μεταναστεύσουν σε πιο ανεπτυγμένες, σταθερές κι οικονομικά εύρωστες χώρες, είτε για περιστασιακή είτε για μόνιμη εργασία (Budhwar, Pereira, Mellahi & Singh, 2019; Belout, Dolan & Saba, 2001).

Οι εταιρείες γίνονται όλο και πιο ευάλωτες σε αυτό που μπορεί να ονομαστεί «διαρροή εγκεφάλων» (brain drain). Αυτό δημιουργεί ένα ζήτημα ελλείψεων εργατικού δυναμικού για οργανισμούς που χρειάζονται υπαλλήλους που διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες και ιδιότητες που είναι απαραίτητες για να πραγματοποιηθούν πολύ συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως στην τεχνολογία πληροφοριών ή στο νοσηλευτικό προσωπικό (Belout, Dolan & Saba, 2001; Wierma & van den Berg, 1999; Budhwar, Pereira, Mellahi & Singh, 2019).

Μία άλλη παράμετρος που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων είναι η διαδοχή των γενεών σε μια επιχείρηση. Εάν οι επιχειρήσεις δεν έχουν προβλέψει ένα πλάνο διαδοχής των γενεών τότε κινδυνεύουν να υποστούν απώλεια τεχνογνωσίας, η οποία μπορεί να γίνει καταστρεπτική για την εύρυθμη λειτουργία της αλλά και για την ποιότητα των προϊόντων της (Kramar, 2012; Stone & Deadrick, 2015; Davidson, McPhail & Barry, 2011).

Μία νέα τάση που εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια στον επιχειρηματικό κόσμο είναι η ανάθεση έργων ή τμημάτων αυτών σε εξωτερικούς συνεργάτες με διάφορες μορφές και με την ονομασία gig economy ή «εργασία κατά παραγγελία» όπως θα μπορούσαμε να το πούμε στα ελληνικά. Οι μορφές που μπορεί να πάρει η gig economy, τις οποίες βρίσκουμε στα εξεταζόμενα άρθρα της βιβλιογραφίας, είναι :

- ✓ η σύμβαση με ελεύθερους επαγγελματίες για συγκεκριμένο χρόνο ή για συγκεκριμένη εργασία, συνήθως τμήματα ενός έργου ή ρόλου,
- ✓ η εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου για συγκεκριμένο χρόνο ή για συγκεκριμένη εργασία μέσω μίας ψηφιακής πλατφόρμας (οι οποίες εξασφαλίζουν στους συνεργαζόμενους εργαζόμενους ένα ελάχιστο όριο χρόνου απασχόλησης μηνιαία ή ετήσια),
- ✓ η εύρεση κάποιου επαγγελματία με ειδικές δεξιότητες (από γραφεία ευρέσεως/διαχειρίσεως εργασίας και εργαζομένων) με σκοπό όμως την μόνιμη απασχόληση του στην επιχείρηση.
- ✓ Η απασχόληση πλήθους είναι επίσης γνωστή ως crowd sourcing ή crowd work (crowd workers) και στοχεύει στην οργάνωση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών σε μια μεγάλη ομάδα διαδικτυακών εργαζομένων και όχι σε έναν μόνο υπάλληλο.

Οι εργαζόμενοι της gig economy είναι συνήθως εργαζόμενοι εξ αποστάσεως (διαδικτυακοί) χωρίς να έχουν τα προνόμια και την ασφάλιση των μονίμων υπαλλήλων. Επίσης συνήθως δεν έχουν καθορισμένο ωράριο αλλά χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης στόχου/εργασίας. Και βέβαια μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Η gig economy έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά από την «κανονική»/μόνιμη εργασία, τα οποία θα τα εξετάσουμε παρακάτω (Budhwar et al., 2019, Shankar & Babita, 2021, Crouse, Doyle & Young, 2011, Kuslivan, Kuslivan, Ilhan & Buyruk, 2010, Davidson et al., 2011, Tung, 2015, Belout, et al., 2001, Harney & Collins, 2021).

Στο άρθρο των Schroeder et al. (2019), γίνεται αναφορά σ' ένα μοντέλο/σχέδιο εργασίας στο οποίο οι εργαζόμενοι, εργάζονται σε κομμάτια/τμήματα (gigs) της δουλειάς, από μια προοπτική δημιουργίας θέσεων εργασίας από κάτω προς τα πάνω. Μετά από διερεύνηση των ευκαιριών της «δουλειάς κατά παραγγελία» (gig economy) τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους, οι συγγραφείς συζητούν τις προκλήσεις που εισάγει αυτή η νέα μορφή εργασίας. Υπό το πρίσμα των αναθεωρημένων χαρακτηριστικών της εργασίας, ο Shroeder και οι συνεργάτες του παρέχουν ένα πλαίσιο για αυτό το είδος εργασίας και προτείνει ένα μοντέλο «εργασίας κατά παραγγελία» με βάση το τυπικό πλαίσιο σχεδιασμού εργασίας, ενσωματώνοντας την έννοια της δημιουργίας εργασιών αλλά και προσωπικούς παράγοντες που συνδέονται με τις τάσεις δημιουργίας θέσεων εργασίας, καθώς και δομικοί παράγοντες. Τα χαρακτηριστικά του σχεδίου εργασίας περιλαμβάνουν: κοινωνικές επιρροές, όπως νέες κοινωνικές αντιλήψεις, (π.χ. φήμη), δομικά χαρακτηριστικά (π.χ. διαθεσιμότητα γραφείου στο σπίτι) και προσωπικές επιρροές (π.χ. οι στόχοι σχετικά με τα προτιμώμενα χαρακτηριστικά εργασίας και την αυτό-αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου).

Ο Shroeder και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θέλουν να εξετάσουν εάν οι παραδοσιακές προσεγγίσεις ελέγχου των υποψήφιων εργαζομένων, μπορούν να τροποποιηθούν ώστε να ταιριάξουν καλύτερα οι πιθανοί εξωτερικοί συνεργάτες («εργαζόμενοι κατά παραγγελία» - εξωτερικοί συνεργάτες - gig workers) με τις διαθέσιμες αναθέσεις εργασίας. Τα σχετικά χαρακτηριστικά εργασίας περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης (π.χ. αυτονομία και ανατροφοδότηση από την εργασία), τα χαρακτηριστικά σχετικά με την γνώση (π.χ., όπως πολυπλοκότητα εργασίας και ποικιλία δεξιοτήτων) και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά (π.χ. υποστήριξη που

παρέχεται από προϊστάμενους και συναδέλφους). Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η δυνατότητα εφαρμογής αυτών των χαρακτηριστικών στο πλαίσιο της «εργασίας κατά παραγγελία»/εξωτερικής συνεργασίας πρέπει να δοκιμαστεί εμπειρικά, δεδομένου των διαρθρωτικών διαφορών μεταξύ της εξωτερικής συνεργασίας και της παραδοσιακής απασχόλησης (Connelly, Fieseler, Cerne, Giessner & Wong, 2020).

Σ' ένα άλλο άρθρο, αυτό των Bush και Balven (2019), γίνεται εστίαση στους παράγοντες που συμβάλλουν στην συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων (της gig economy) στα εργασιακά καθήκοντα. Οι συγγραφείς εξετάζουν το κενό στη βιβλιογραφία της gig economy, και γίνεται αναφορά στην έλλειψη μελετών που θα προσβλέπουν σε στοχευόμενα αποτελέσματα και συγκεκριμένα θα επανασχεδιάζουν τις παραδοσιακές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αντικατοπτρίζουν τη φύση και τα χαρακτηριστικά της εργασίας πλήθους και των εργαζομένων πλήθους (crowd work - crowd workers). Το άρθρο θεμελιώθηκε στη βιβλιογραφία για την εργασιακή δέσμευση, αλλά εισάγει επίσης ιδέες από τους τομείς της ψηφιακής εργασίας, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Έχοντας κατά νου τη βιωσιμότητα τέτοιων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι συγγραφείς παρουσιάζουν οκτώ προτάσεις που θεωρητικοποιούν τις προϋποθέσεις της δέσμευσης των εργαζομένων στο πλήθος, προσδιορίζοντας τον αντίκτυπο που θα είχε η crowd work (δηλαδή, χαρακτηριστικά εργασιών, ορατότητα εργαζομένων, εργασιακό περιβάλλον και αναγνώριση εργαζομένων) ή χαρακτηριστικά των crowd workers (προσδοκίες των εργαζομένων, εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα και νόημα) στην εργασιακή δέσμευση. Το άρθρο περαιτέρω διατυπώνει σχετικά με το πώς η gig economy που υποστηρίζεται από το HR μπορεί να αυξήσει την ικανότητα και την ετοιμότητα μίας επιχείρησης να αναπτύξει πόρους εξωτερικά, επιτρέποντας μια αλλαγή στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί υπάλληλοι μπορούν να συμβάλουν στις βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης ώστε να αποκτήσει ένα δυνητικό βιώσιμο πλεονέκτημα (Connelly, et al., 2020).

## 3 Key HR Statistics You Should Know

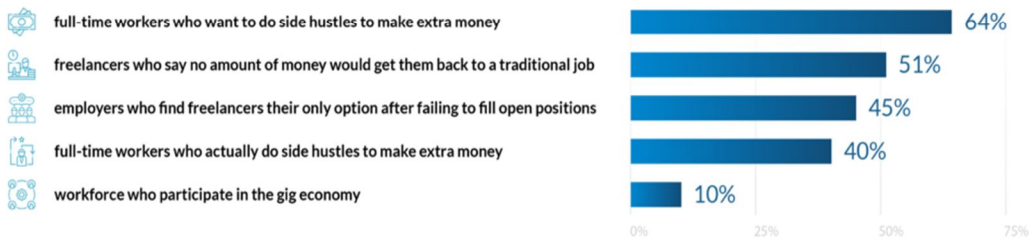
### 1 How does a typical day at the office look like?

Source: John Bersin



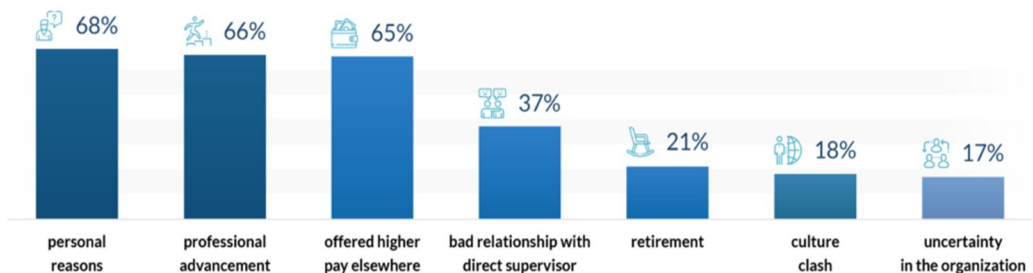
### 2 The rise of freelancers

Sources: Deloitte, CNBC, New York Times



### 3 Why do employees leave organizations?

Sources: PayScale



Πίνακας 24. Η gig economy σε αριθμούς<sup>13</sup>

#### Νέα τεχνολογία – HRIS–Analytics

Ο κόσμος δεν έχει δει ποτέ πριν τις τεχνολογικές αλλαγές να εμφανίζονται τόσο γρήγορα όσο συμβαίνουν επί του παρόντος στις βιομηχανίες υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών. Μια εκτίμηση είναι ότι οι τεχνολογικές αλλαγές έρχονται τόσο γρήγορα που ένα άτομο μπορεί να χρειαστεί άλλαξε ολόκληρο τη γκάμα δεξιοτήτων του τρεις ή τέσσερις φορές στην καριέρα του. Οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν είτε να ωφελήσουν είτε να βλάψουν την επιχείρηση. Ορισμένες τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και τα περιθώρια κέρδους. Από την άλλη πλευρά, εάν ο οργανισμός δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις

<sup>13</sup> <https://financesonline.com/hr-software-statistics/>



τεχνολογικές αλλαγές, τότε η απόδοση θα μειωθεί. Σε αυτήν την περίπτωση, οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι η φύση των προϊόντων, οι μέθοδοι παραγωγής, το κόστος υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας, ο ποιοτικός έλεγχος, η οργανωτική ικανότητα κ.λπ.(Manna, Monsur & Azmir, 2016)

Η τεχνολογία έχει επιτρέψει, επίσης, στο HRM να ελευθερώσει πόρους για να αντιμετωπίσει τους νέους ρόλους που προκύπτουν από την αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων. Έχει διαπιστωθεί ότι το HRM άλλαξε από μια συναλλακτική προσέγγιση σε έναν ρόλο καθοδήγησης/συμβουλευτικής καθώς οι δραστηριότητες συναλλαγών όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση απόδοσης και οι δραστηριότητες μισθοδοσίας μεταφέρθηκαν στους προϊσταμένους των τμημάτων. Αυτό είναι συνεπές με τα ευρήματα πολλών ερευνητών. Η αλλαγή του ρόλου του HRM από τις συναλλαγές σε καθοδήγηση/συμβουλευτική έχει διευκολυνθεί από την τεχνολογία. Το αν η τεχνολογία έχει οδηγήσει στην αλλαγή ή οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (των οποίων ο ρόλος έχει αλλάξει) έχουν οδηγήσει την τεχνολογία στην ανάπτυξη των απαραίτητων εργαλείων είναι κάτι το οποίο δεν έχει διαπιστωθεί επακριβώς κι είναι υπό συζήτηση. Ωστόσο, χωρίς τις τεχνολογικές βελτιώσεις, η ανάθεση μισθοδοσίας και άλλων «παραδοσιακών» λειτουργιών HRM δεν θα ήταν δυνατή. Σημειώθηκε ότι με τον αυξημένο ρόλο της τεχνολογίας στο HRM, υπήρξε μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση και καθοδήγηση, καθώς πολλές λειτουργίες HRM εκτελούνται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Ο νέος ρόλος της καθοδήγησης και της συμβουλευτικής απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες (Crouse, Doyle & Young, 2011).

#### *Αναδυόμενη χρήση τεχνολογίας*

Όπως προαναφέραμε, τα τελευταία 30 χρόνια, ένας από τους κυριότερους μοχλούς αλλαγής στο HR ήταν η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας (εφεξής αναφέρεται ως HRIS) για τη συλλογή, αποθήκευση και χρήση δεδομένων για τη σωστή λήψη αποφάσεων. Η τεχνολογία, ειδικά ο Παγκόσμιος Ιστός, έχει μεταμορφώσει τις βασικές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς (π.χ., ηλεκτρονική πρόσληψη, ηλεκτρονική επιλογή, ηλεκτρονική κατάρτιση) και τροποποίησε τη φύση των θέσεων εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Για παράδειγμα, επέτρεψε σε οργανισμούς να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να διαφημίσουν θέσεις εργασίας και το έκανε είναι δυνατό για τους αιτούντες να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας μέσω Διαδικτύου. Επιπλέον, οι

οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες μορφές τεχνολογίας για την παροχή εκπαίδευσης σε υπαλλήλους (π.χ. Διαδίκτυο, συστήματα ενδοδικτύου, τηλεδιάσκεψη, διαδικτυακές προσομοιώσεις κ.α.). Οι έρευνες σχετικά με τη χρήση του HRIS για τη διευκόλυνση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού έδειξαν ότι συνήθως ενισχύει την αποτελεσματικότητα και μειώνει το κόστος που σχετίζεται με τις συναλλαγές ανθρώπινου δυναμικού. Παρά τους πιθανούς περιορισμούς που σχετίζονται με τη χρήση τεχνολογίας για τη διαχείριση των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού, θα συνεχίσει να μεταμορφώνει το πεδίο στο μέλλον. (Stone & Deadrick, 2015).

Οι έρευνες δείχνουν ότι ο αντίκτυπος των νέων τεχνολογιών επιτρέπει στη λειτουργία HR να κάνει σημαντικά κέρδη παραγωγικότητας. Ως αποτέλεσμα, το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετεί ένα αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων. Κατά μέσο όρο, ανήλθαν στο 1,8 τοις εκατό των ο συνολικός αριθμός εργαζομένων το 1999, και ο αριθμός αυτός προβλέπεται να μειωθεί σε 0,9 τοις εκατό το 2002 και ακόμα περισσότερο στο μέλλον (CEGOS, 2000). Η γρήγορη επέκταση της χρήσης του intranet (σύστημα ενδοδικτύου) προωθεί αυτή τη μείωση. Η εξάπλωση των κοινών κέντρων υπηρεσιών και η συχνή εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας HR συμβάλλει στη μείωση της ανάγκης για εργαζόμενων στον τομέα της ΔΑΠ (Cerdin & Peretti, 2001).

Σύμφωνα με τους Angrave et al. (2016, σελ. 9) η ΔΑΠ υστερεί ως λειτουργία και βρίσκεται «πίσω από άλλους λειτουργικούς τομείς της διαχείρισης, στην υιοθέτηση της τεχνολογίας ανάλυσης και στην ανάλυση μεγάλων δεδομένων». Η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 το επιβεβαίωσε. Όπως φαίνεται, λίγες εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τη συνάφεια των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού με τη διαχείριση της κρίσης. Για παράδειγμα, η λειτουργία στατιστικής (analytics) της Nokia χαρτογράφησε το σύνολο των δημογραφικών δεδομένων του εργατικού δυναμικού της έναντι του COVID-19, με δεδομένα από το CSSSE του Πανεπιστημίου Johns Hopkins για τη δημιουργία ενός τακτικά ενημερωμένου, διαδραστικού χάρτη που θα μπορούσε να παρέχει στους λήπτες αποφάσεων κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό σε ένα επιθυμητό επίπεδο. Ωστόσο, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, τα έργα στατιστικής ανάλυσης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ωθηθεί στο παρασκήνιο, καθώς η συνάρτηση αναλυτικών στοιχείων απλά δεν γίνεται αντιληπτή ως «κρίσιμης σημασίας επιχείρηση» σε σχέση με τη διαχείριση της κρίσης. Η κρίση έχει χαράξει μια σαφή διαχωριστική γραμμή μεταξύ εκείνων των εταιρειών που αναγνωρίζουν την αξία της ανάλυσης των ανθρώπων (δηλαδή είναι ορθολογική)

και αυτές που επένδυσαν σε αναλυτικά στοιχεία μόνο επειδή όλοι το έκαναν (δηλ. επειδή είναι μοντέρνα). Για την ΔΑΠ, η προετοιμασία για το «μέλλον της εργασίας» σημαίνει να αποκτήσουν οι διευθυντές ΔΑΠ, γνώσεις δεδομένων, ικανότητες ανάλυσης δεδομένων, να γίνουν «καταναλωτές αναλυτικών στοιχείων» και να ενεργούν ως «κλειδί ορίων» και παράγοντες αλλαγής κατά την εφαρμογή των αποτελεσμάτων των ερευνών ανάλυσης (Minbaeva, 2017; 2018).

Οι Angrave et al. (2016, σελ. 7) προτείνουν, ότι «εκτός αν η ανάλυση είναι ενσωματωμένα σε ένα πλήρες και περιεκτικό αναλυτικό μοντέλο, οι πιο περιορισμένες πληροφορίες διαθέσιμες σε μορφές πίνακα εργαλείων, ενδέχεται να παρερμηνευθούν από τους διαχειριστές με περιορισμένη υπομονή για την κατανόηση της ΔΑΠ.", με κίνδυνο της πρόκληση ζημιάς παρά ωφέλειας! Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η άκριτη εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης σε οργανισμούς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη διευθυντική πρακτική. Ο αυτοματισμός που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι μια επιλογή που βασίζεται σε επιχειρήματα σχετικά με τον ορθολογισμό και την αποτελεσματικότητα. Η αύξηση, από την άλλη πλευρά, είναι «μια συνεξελικτική διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι μαθαίνουν από τις μηχανές και οι μηχανές μαθαίνουν από τους ανθρώπους» (Raisch & Krakowski, 2020).

Αν και ο τύπος και η έκταση της ανθρώπινης εμπλοκής μπορεί να ποικίλλει, ένας άνθρωπος ειδικός εξυπηρετεί ως το σημείο εκκίνησης για τη μηχανική μάθηση στις περισσότερες περιπτώσεις. Σε αντίθεση με τους ανθρώπους, οι υπολογιστές υπολείπονται σε δεξιότητες κρίσης. Επομένως, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ μηχανών και ανθρώπων βασίζονται στο υποθέσεις που εισήγαγε ο άνθρωπος. Αυτές οι υποθέσεις μπορεί να είναι ελλιπείς ή μεροληπτικές. Με άλλα λόγια, «η συνεχής ανθρώπινη συμμετοχή συνεπάγεται ότι οι ανθρώπινες προκαταλήψεις εξακολουθούν να υφίστανται, που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της αύξησης δεν είναι ποτέ πλήρως συνεπή, αξιόπιστα ή επίμονα». (Raisch & Krakowski, 2020). Αυτό όπως καταλαβαίνουμε ενέχει κάποιους κινδύνους αποτυχίας στην χρησιμοποίηση του αυτοματισμού (Minbaeva, 2021).

#### *AI και μηχανική μάθηση*

Οι ερευνητές πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να βοηθήσουν τους επαγγελματίες της ΔΑΠ να αποφύγουν τις παγίδες που σχετίζονται με τις ψηφιακές

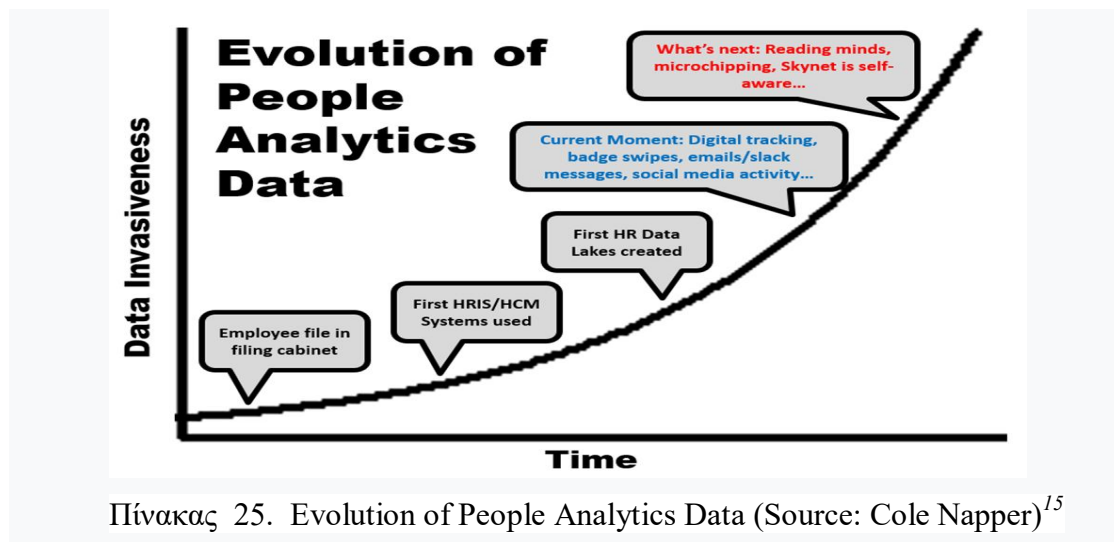
τεχνολογίες. Για παράδειγμα, ως απάντηση στην υπόσχεση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και της μηχανικής μάθησης, πολλοί οργανισμοί αναβάθμισαν τις στρατηγικές τους για τα ταλέντα και επικεντρώθηκαν στην πρόσληψη ειδικών επιστημόνων δεδομένων. Αυτό δημιούργησε στη συνέχεια ένα χάσμα ταλέντων για τους επιστήμονες δεδομένων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν εκατοντάδες ακάλυπτες θέσεις αλλά και δυσκολίες στον ανταγωνισμό με νεοφυείς εταιρείες τεχνολογίας. Ωστόσο, αυτό το κενό είναι μόνο προσωρινό, καθώς η πρόοδος στη μηχανική μάθηση σημαίνει ότι οι εργασίες που χειρίζονται οι επιστήμονες δεδομένων θα αυτοματοποιηθούν. Αυτό που παραμένει επίκαιρο στην εποχή του είναι η αυτοματοποιημένη μηχανική μάθηση που μας δίνει τις ικανότητες που σχετίζονται με την κατανόηση των προκλήσεων της επιχείρησης (McKinsey, 2020b)<sup>14</sup>.

Η ενεργός αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων δεν θα δώσει μόνο οργανωσιακό κύρος και φήμη στην ΔΑΠ («street credit») κι επίσης προσφέρει στην ΔΑΠ την ευκαιρία να γίνει πραγματικός ηγέτης των επιχειρηματικών μετασχηματισμών, το οποίος σχετίζεται με τον ίδιο τον ορισμό του HRM, ως πεδίο διερεύνησης των διαδικασιών της «ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης των πολιτικών, διαδικασιών, μεθόδων και των προγραμμάτων που σχετίζονται με το άτομο στον οργανισμό». Πρέπει να σκεφτούμε ότι διευρύνοντας το πεδίο εφαρμογής μας στις διεπαφές μεταξύ μηχανών και ατόμων επιζητούμε την εξισορρόπηση των στρατηγικών της επιχείρησης, με αυτές της αυτοματοποίησης κι εκσυγχρονισμού. Οι τεχνολογίες (μέσω ισορροπίας) μπορούν να υποστηρίξουν το ανθρώπινο δυναμικό στην κατασκευή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις.

Όπως μας είπαν οι Angrave et al. (2016) «οι ακαδημαϊκοί έχουν σημαντικό ρόλο να παίζουν». Αυτός ο ρόλος σχετίζεται περισσότερο με την εκπαίδευση, οι ακαδημαϊκοί μπορούν επίσης συμβάλλουν μέσω της αυστηρής τους γνώσης για τη διαδικασία έρευνας και τη δημιουργία μοντέλων. Οι ακαδημαϊκοί μπορούν να επισημάνουν τις παράδοξες εντάσεις και να βοηθήσουν τους οργανισμούς να τις αποδεχτούν και διαμορφώνουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους (Raisch & Krakowski, 2020). Οι ερευνητές πρέπει να παραμείνουν με τους επαγγελματίες καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας, ξεκινώντας με την αναζήτηση μιας ενδιαφέρουσας ερώτησης. (Minbaeva B. D. 2021)

---

<sup>14</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/will-productivity-and-growth-return-after-the-covid-19-crisis>



### *Ψηφιοποίηση επιχειρηματικών μοντέλων*

Σχεδόν σε κάθε κλάδο, η ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων θεωρείται ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του 21ου αιώνα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν βαθιά επίδραση στον τρόπο δημιουργίας των οργανισμών και προσφέρουν αξία στους πελάτες τους. Επιπλέον, οι εταιρείες πρέπει να επανεφεύρουν την επιχείρησή τους με μοντέλα ενσωματώνοντας τεχνολογίες στην εσωτερική τους οργάνωση, τη διοίκηση, τις λειτουργίες και την στρατηγική (Deloitte, 2017).

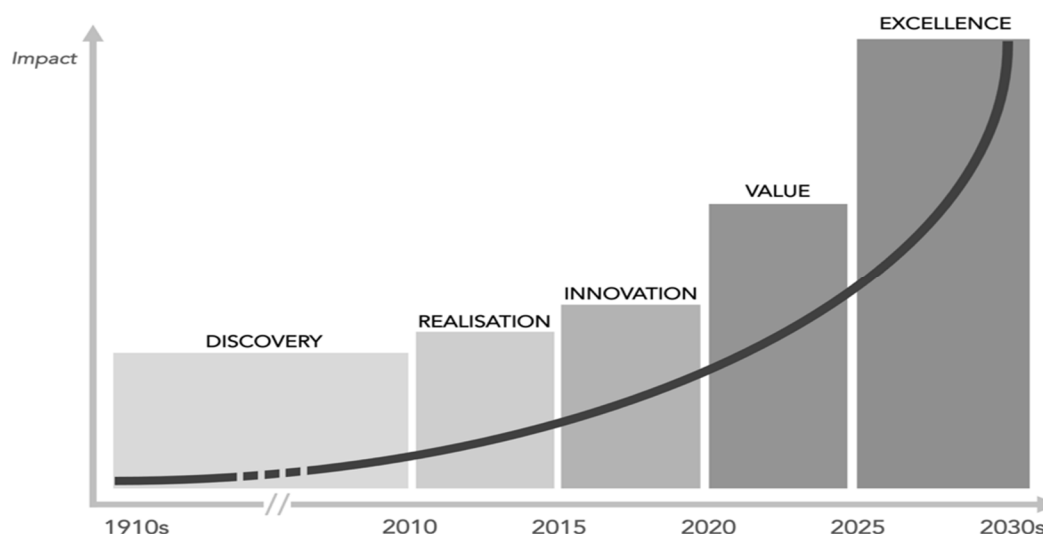
Η ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων επιταχύνθηκε με την έναρξη της κρίσης COVID-19. Πολλά στελέχη θα συμφωνήσουν με τον CEO της Microsoft που είπε; "Έχουμε δει ψηφιακό μετασχηματισμό δύο ετών μέσα σε δύο μήνες." Όσον αφορά την ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων, η βιβλιογραφία στρατηγικής τονίζει την σημασία της χάραξης μιας σαφούς εννοιολογικής γραμμής μεταξύ της ψηφιοποίησης (ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης) και να γίνει ψηφιακός (ως συνέπεια της ψηφιοποίησης). Οι Ross και Beath (2019) εξηγούν, ότι η ψηφιοποίηση αφορά την επίτευξη λειτουργικής αριστείας χρησιμοποιώντας τις προόδους που προσφέρονται από τις ψηφιακές τεχνολογίες. Ωστόσο, το να γίνεις ψηφιακός είναι μια εντελώς διαφορετική άσκηση. Δεν πρόκειται για HR ή οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική λειτουργία, αλλά για τη δημιουργία λύσεων εμπλουτισμένων με πληροφορίες πελατών που παρέχονται ως απρόσκοπτες, εξατομικευμένες εμπειρίες για τους πελάτες.

<sup>15</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/best-hr-people-analytics-articles-july-2022-david-green/>

Για το HR, το σημείο εκκίνησης ενός ψηφιακού μετασχηματισμού προς το «να είσαι ψηφιακός» θα πρέπει να είναι πρώτα η ανανέωση της εμπειρίας του πελάτη και, στη συνέχεια, η ανανέωση των διαδικασιών HR μέσω συνεχούς καινοτομίας και πειραματισμού, για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν στον πελάτη νέες εμπειρίες. Οι εταιρικές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν ψηφιοποιήσει τα συστήματα πρόσληψής τους, έχουν αναβαθμίσει τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης και τον καθιερωμένο στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού βάσει εφαρμογών. Οι προσεγγίσεις που είναι προσανατολισμένες στα δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες για απόκτηση νέων γνώσεων σχετικά με τον τρόπο παροχής λύσεων για τους πελάτες, εμπλουτισμένων με τις πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ψηφιοποίηση και το ψηφιακό συζητούνται πάντα μαζί, ακόμη αν και «το ψηφιοποιημένο δεν είναι ψηφιακό». (Minbaeva, 2021),

Η εμπειρία των εργαζομένων, από την επιβίβαση μέχρι την εκπαίδευση και τις αξιολογήσεις απόδοσης, έπρεπε να είναι επανεφευρεθεί στον ψηφιακό χώρο λόγω της κρίσης COVID-19. Κάποιοι διαχειρίστηκαν την εικονική μετάβαση καλύτερα από άλλους. Εκείνοι που τα κατάφεραν καλά ήταν δημιουργικοί στην εξωγενή σκέψη τους, χρησιμοποίησαν τις υπάρχουσες τεχνολογίες σε λειτουργικά πειραματικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, η Nextdoor, όπως και εκατομμύρια άλλες εταιρείες, έπρεπε να πραγματοποιήσει τις προσλήψεις ολόκληρης της εταιρείας σύμφωνα με τη νέα κατάσταση της «εργασίας από το σπίτι» από την μια μέρα στην άλλη. Η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποίησε το εξωτερικά προσανατολισμένο σύστημα στρατολόγησης της για να μετακινήσει τις διαδικασίες και τα στοιχεία των εργαζομένων σε μια εικονική πλατφόρμα. Αν και αυτό απαιτούσε αλλαγές στο περιεχόμενο, η δομή και η τεχνολογία ήταν ήδη εκεί. Εκτός από το να επωφεληθούν από το υψηλότερο επίπεδο συλλογικής ψηφιακής ευχέρειας που έχει δει ποτέ το HR, ορισμένοι οργανισμοί έκαναν ένα επιπλέον κρίσιμο βήμα. Κατάφεραν να καταρτιστούν μέσα από την εμπειρία του lockdown στοχαζόμενοι και μαθαίνοντας γι' αυτό και από αυτό, κάνοντας τις ερωτήσεις πού, τι και ποιος στις εταιρείες τους δημιούργησε πραγματικά αξία για τους πελάτες. Ως εκ τούτου, χρησιμοποίησαν αυτή τη γνώση για να αναπτύξουν νέες μεθόδους δημιουργίας αξίας με επίκεντρο σχετικά με τη συγκέντρωση ενοικίων μέσω της αξίας που δημιουργείται από το οργανωτικό

ανθρώπινο κεφάλαιο και όχι από μείωση του κόστους αυτών των πόρων για τον οργανισμό. (BCG, 2020b16; Minbaeva, 2021),



Πίνακας 26. Five Ages of People Analytics. Reproduced from Excellence in People Analytics, Jonathan Ferrar & David Green (Kogan Page, 2021)<sup>17</sup>

*Η χρήση της τεχνολογίας στην αξιολόγηση και στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων*

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ένα εργαλείο το οποίο έχει ξεκινήσει ως κίνητρο για τους εργαζομένους αλλά έχει αποδείξει τις τελευταίες δεκαετίες την πολυσχιδή αξία του. Παρόλο που αρχικά χρησιμοποιούταν μόνο ως κίνητρο για τους υπαλλήλους (σύνδεση με την αμοιβή, την προαγωγή, την μονιμοποίηση), στην συνέχεια αποκαλύφθηκε από τις έρευνες ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί κι ως μέσο ανίχνευσης κάποιας έλλειψης σε δεξιότητες των υπαλλήλων κι ευκαιρία για την κατάρτιση μέσω της εκπαίδευσης στην βελτίωση κάποιων από αυτών και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων άρα και στην βελτίωση της απόδοσης. Επίσης η πρόοδος των ερευνών και της τεχνολογίας έδωσε και νέους τρόπους αξιολόγησης. Μία από τις νέες αυτές τάσεις ήταν ότι οι μελετητές άρχισαν να εξετάζουν τη χρήση και χρησιμότητα της ανάδρασης πολλαπλών πηγών (Smither, et al., 2005). Για παράδειγμα, ο Smither στην μετα-ανάλυσή του σε 24 διαχρονικές μελέτες έδειξε ότι η ανατροφοδότηση από τρεις πρωτογενείς πηγές – τις άμεσες αναφορές, τις αναφορές των ομότιμων εργαζόμενων και τις εκθέσεις του επόπτη –

<sup>16</sup> <https://web-assets.bcg.com/ea/73/607508914b6b84b245d0db118366/bcg-2020-bcg-tech-challengers-the-next-generation-of-innovation-in-emerging-markets-nov-2020-r.pdf>

<sup>17</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/history-people-analytics-five-ages-david-green/>

είχαν θετικές αλλά πολύ μικρές επιπτώσεις στη βελτίωση της απόδοσης. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι μια ποικιλία από μεμονωμένους παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο της ανατροφοδότησης στην απόδοση (Tracey, 2014).

Μία από τις μεθόδους που έχει αναπτυχθεί είναι το balanced scorecard ή αλλιώς η «μέθοδος της ισορροπημένης βαθμολόγησης», η οποία αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan, καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, και τον David Norton, σύμβουλο επίσης από την περιοχή της Βοστώνης το 1990. Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης, οι οποίοι προέρχονται από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται, αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας 18

Με άλλα λόγια είναι εργαλείο διαχείρισης, το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για να μετρούνται οι πτυχές της οργανωτικής απόδοσης ώστε να ενσωματωθεί και να μεταφραστεί η επιχειρησιακή στρατηγική σε δράση (Kaplan και Norton 1996, 2000). Αν και οι ερευνητές ανέφεραν διάφορα οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου της ισορροπημένης βαθμολόγησης, φαίνεται να υπάρχει ελάχιστη εκτίμηση και εφαρμογή του προσανατολισμένου στην ΔΑΠ στοιχείου της αρχικής προσέγγιση αυτής της μεθόδου σχετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη (McPhail, Herington & Guilding, 2008). Ωστόσο, η εφαρμογή των εννοιών και των τεχνικών της μεθόδου της ισορροπημένης βαθμολόγησης, για τις λειτουργίες της ΔΑΠ και τη διαχείριση και αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού παρέχει χρήσιμα μοντέλα ή πλαίσια για να αξιολογηθεί η συμβολή τους στην οργανωσιακή απόδοση και απώτερα στην επιτυχία μίας επιχείρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Η μέθοδος της ισορροπημένης βαθμολόγησης του εργατικού δυναμικού εντοπίζει και μετρά τις συμπεριφορές, τις ικανότητες, τη



νοοτροπία και κουλτούρα του εργατικού δυναμικού, που απαιτούνται για την επιτυχία και αποκαλύπτει πώς αυτή η επιτυχία στο εργατικό δυναμικό επηρεάζει την οργανωτική ουσία (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Kusluvan, Kusluvan, Ilhan & Buyruk, 2010)

Ένας από τους τρόπους διασφάλισης της χρησιμότητας ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, είναι να λαμβάνει δεδομένα απόδοσης από πολλαπλές πηγές και να χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες τόσο για αξιολογικούς όσο και για διαγνωστικούς σκοπούς. Το Lehigh Valley Hospital and Health Network έχει συμμετάσχει σε μια συνεχή προσπάθεια επικύρωσης να διασφαλιστεί ότι οι βασικοί δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της ατομικής απόδοσης ευθυγραμμίζονται με την ικανοποίηση των ασθενών και με τους δείκτες της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπλέον, το 40% των ετήσιων αξιολογήσεων απόδοσης των εργαζομένων βασίζονται σε συμπεριφορές που συνδέονται άμεσα με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Ομοίως, το νοσοκομείο Atlantic Health χρησιμοποιεί ένα διαδικτυακό χαρτοφυλάκιο, σε μία διαδικασία αξιολόγησης, που λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα σε ατομικό και συγκεντρωτικό επίπεδο και συνδέει απευθείας τις πληροφορίες απόδοσης με ευκαιρίες κατάρτισης και ανταμοιβές. Εταιρείες όπως η Wegmans, η Nugget Market και Griffin Hospital χρησιμοποιούν την ανοδική ανατροφοδότηση για τη δημιουργία ιδεών για την βελτίωση της απόδοσης και την προώθηση της καινοτομίας. Σύμφωνα με την ανάγκη να βεβαιωθεί η κάθε επιχείρηση, ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για τους σκοπούς της αξιολόγησης και της ανάπτυξης, αυτά χρειάζεται να είναι προσβάσιμα και διαθέσιμα για την έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Πολλοί οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης, όπως το Ιατρικό Κέντρο του Νότιου Οχάιο και Northwest Community Hospital, έχουν αναρτήσει δημοσίως πίνακες απόδοσης που εκθέτουν ένα ευρύ φάσμα κλειδιών σε τομείς απόδοσης, όπως η ασφάλεια, η ποιότητα, και η εξυπηρέτηση (Hinkin & Tracey, 2010),

Στο άρθρο από τους Cheng και Hackett (2019) που εξετάζουν κριτικά την τρέχουσα συζήτηση γύρω από τις χρήσεις των αλγορίθμων στο HR, τόσο στο ακαδημαϊκό όσο και στο επαγγελματικό πεδίο, οι συγγραφείς σημειώνουν ότι παρατηρείται μία συνεχής αλλαγή στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία καθοδηγείται όλο και περισσότερο από δεδομένα μέσω της αυξανόμενης υιοθέτησης αλγοριθμικών τεχνολογιών. Οι Cheng και Hackett εξηγούν την έννοια ενός αλγορίθμου ως στατιστικού μοντέλου και τεχνικής εξόρυξης δεδομένων για τους

σκοπούς της πρόβλεψης νέων ή μελλοντικών παρατηρήσεων γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό, όπως μελλοντικές επιδόσεις, κενά ικανοτήτων ή προθέσεις ανανέωσης. Υποστηρίζουν ότι η βασική καινοτομία που θα φέρει αυτή η υιοθέτηση είναι ότι τέτοιοι αλγόριθμοι θα υπερβαίνουν τα ντετερμινιστικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται ήδη ευρέως για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και για όλο και πιο πιθανές εφαρμογές για την πρόβλεψη πολύπλοκων συσχετισμών πίσω από δείκτες (για παράδειγμα η σύνδεση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της επαγγελματικής επιτυχίας), που βασίζονται σε αχρησιμοποίητα μέχρι τώρα μη δομημένα δεδομένα. Οι Cheng και Hackett υποστηρίζουν ότι αυτές οι πιθανολογικές, αλγοριθμικές προσεγγίσεις μπορεί να ανοίξουν νέες ευκαιρίες στην ΔΑΠ, όπως η χρήση τεχνικών προσυμπτωματικού ελέγχου (screening techniques) που επηρεάζονται λιγότερο από την ασυνείδητη ανθρώπινη προκατάληψη, και αλγόριθμους πρόβλεψης που μπορεί να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση ευέλικτων προσαρμογών στα πακέτα αποζημίωσης πριν καν διατυπώσει ο εργαζόμενος την επιθυμία του/της να αναζητήσει πιο προσοδοφόρες αναρτήσεις. Παρά την αισιοδοξία γύρω από τη χρήση των αλγορίθμων στη ΔΑΠ, προειδοποιούν επίσης για τους αλγόριθμους της ΔΑΠ, που τελικά δεν βασίζονται σε αξιόπιστη θεωρία κι αιτιώδη συμπεράσματα. Οι Τσενγκ και Χάκετ προτείνουν μια ηθική προσέγγιση που θα απαιτούσε από τους οργανισμούς να αποκαλύπτουν οποιαδήποτε αλγοριθμική λήψη αποφάσεων και να παρέχουν στους εργαζόμενους δικαίωμα να αμφισβητήσουν αυτές τις αποφάσεις.(Connolly, et al., 2020).

### ***Εκπαίδευση των εργαζομένων***

Η επικρατούσα τάση στην εκπαίδευση και κατάρτιση επηρεάζεται από την μεγάλη αλλαγή που διαπιστώνουμε στην αγορά εργασίας και ειδικά στις νέες απαιτούμενες δεξιότητες κι ικανότητες, το οποίο είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης. Η έλλειψη ειδικευμένων υπαλλήλων στοιχειώνει τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και τους προβληματίζει. Κάποιες χώρες προσπαθούν να ανταποκριθούν στη ζήτηση προσελκύοντας υπαλλήλους από γειτονικές χώρες. Όμως, μακροπρόθεσμα, πρέπει να προσφερθούν κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην απόκτηση των δεξιοτήτων που αναλύσαμε παραπάνω στο τμήμα για τις νέες δεξιότητες, όπως ο ψηφιακός γραμματισμός αλλά και η καλλιέργεια των μαλακών δεξιοτήτων. Μία σημαντική πτυχή της εκπαίδευσης που πρέπει να αναπτυχθεί σήμερα φαίνεται να

είναι απορρέει από την διεθνή εμπορική δραστηριότητα, κι είναι η έμφαση στις πολιτιστικές αξίες και τις συνήθειες των διαφορετικών χωρών αλλά και η ανοχή και η συμπερίληψη της διαφορετικότητας γενικά. Μεγάλες εταιρείες, όπως η Toyota, λύνουν το πρόβλημα της έλλειψης εργατικού δυναμικού με την κατασκευή κέντρων κατάρτισης. Άλλοι προσπαθούν να συνεργαστούν με τις κυβερνήσεις για να υποδείξουν τις δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να αποκτηθούν για να απασχοληθούν, π.χ. στη Μαλαισία όπου πολλές εταιρείες συνεργάζονται με την κυβέρνηση (Lipiec, 2001).

#### *Εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μαζί με AR & VR*

Παράλληλα με την εμφάνιση του ψηφιοποιημένου συνδυασμού εκπαίδευσης, σε κάθε τμήμα που ενσωματώνει HRM, χρησιμοποιείται η καινοτόμος αυτοματοποίηση όπως η επαυξημένη (AR) και η εικονική πραγματικότητα (VR) για την ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και για την πρακτική εξειδίκευση. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν μέσω των διαδικασιών δεξιοτήτων πάνω σε διάφορους τομείς των επιχειρήσεων όπως η ασφάλεια, η υποστήριξη των καταναλωτών, η πώληση, κλπ. Η ενθάρρυνση της πρακτικής επί της εμπειρίας μέσω της επαυξημένης και της εικονικής πραγματικότητας εφαρμόζεται ως στρατηγική για την επιτυχή πραγματοποίηση αλλαγών στη συμπεριφορά των εργαζομένων ειδικά των νέων, και για την ανάπτυξη νέων γνώσεων που απαιτούνται για την τρέχουσα αποστολή τους (Shankar & Babita, 2021).

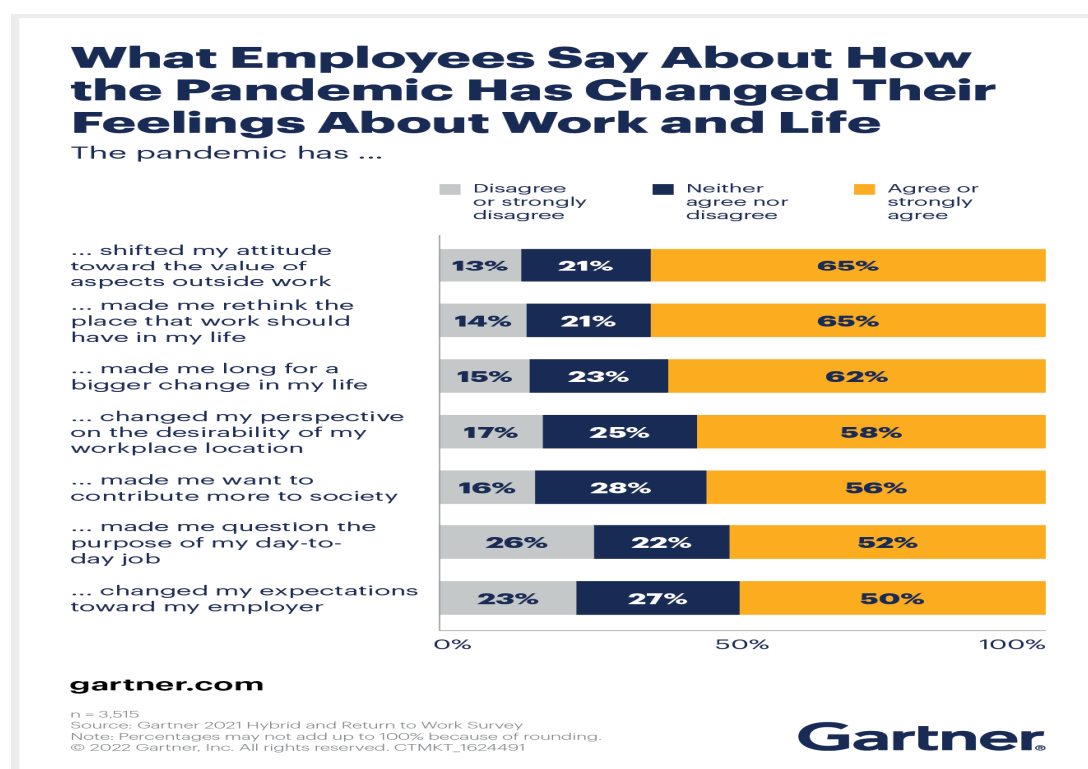
Οι οργανισμοί αναγνωρίζουν, στην εποχή μας, την κρίσιμη σημασία των πρώτων εβδομάδων στη δουλειά. Αυτή η ιδέα υποστηρίζεται από τις έρευνες που έχουν δείξει ότι δεν αντιμετωπίζονται καλά οι οργανωτικές διαδικασίες εισόδου και αυτό οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εναλλαγής εργαζομένων κατά τους πρώτους μήνες απασχόλησης (Allen & Meyer 1990).

Τα αρχικά στάδια (εισόδου σε μία επιχείρηση), είναι σημαντικά όχι μόνο για την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική εργασιακή απόδοση αλλά, ίσως ακόμα περισσότερο είναι για να γίνει, ένας εργαζόμενος, κοινωνικός και αποκτώντας μια σαφή και περιεκτική κατανόηση της κουλτούρας της εταιρείας. Μία από τις μεγαλύτερες τάσεις, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι η έμφαση στην οργανωτική είσοδο των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων. Η επίσημη διαδικασία για αυτή τη δραστηριότητα λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού, που κυμαίνεται από αρκετές ημέρες έως αρκετές

εβδομάδες και στη συνέχεια συνεχίζεται και για τους πρώτους μήνες στη δουλειά. (Hinkin & Tracey, 2010),

### Προσδοκίες των εργαζομένων

Στις μέρες μας οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα μορφωμένοι, πιο απαιτητικοί και είναι έτοιμοι να εκφράσουν έντονες διαμαρτυρίες, συχνά από κοινού, σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν οι προσδοκίες τους. Ο κατάλογος των οικονομικών και μη απαιτήσεων τους επεκτείνεται διαρκώς. Σε ταχέως μεταβαλλόμενους κλάδους όπως είναι η βιομηχανία λογισμικού, οι τηλεπικοινωνίες, η βιομηχανία ψυχαγωγίας και η βιομηχανία φαρμάκων, τα κέρδη είναι μεγάλα, με τους εργαζόμενους να το γνωρίζουν. Στην περίπτωση που οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού δεν ανταποκρίνονται θετικά στις προσδοκίες των εργαζομένων, τότε το κόστος απόκτησης και ανάπτυξης των προσλήψεων θα αυξάνεται σταθερά. Ένας αποτελεσματικός οργανισμός πρέπει ως εκ τούτου να φροντίσει για την πρόβλεψη και τη διαχείριση του κύκλου εργασιών μέσω του σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων, των προγραμμάτων κατάρτισης και την παροχή κατάλληλων αμοιβών.



Πίνακας 27. Οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων μετά την πανδημία.<sup>19</sup>

<sup>19</sup><https://www.gartner.com/en/articles/employees-seek-personal-value-and-purpose-at-work-be-prepared-to-deliver>

### *Φιλικό στυλ εποπτείας & διοίκησης*

Μία από τις νέες τάσεις στην ΔΑΠ είναι η άσκηση φιλικού και ανθρώπινου στυλ εποπτείας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερευνητές συμφωνούν ότι πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ιεραρχικό και αυταρχικό στυλ διαχείρισης, το οποίο από άλλους εκφράζεται ως κατευθυντήριο, αυθαίρετο, πατερναλιστικό, παρορμητικό, απρόβλεπτο, ερασιτεχνικό, και δεσποτικό (Kusluvan, 2003a). Το κακό στυλ διαχείρισης αποδίδεται συχνά σε μη επαγγελματίες ή ανειδίκευτους διευθυντές και με «αχαλίνωτο ατομικισμό», που χαρακτηρίζονται από προνόμια υψηλού επιπέδου διοίκησης, λόγω της έλλειψης ισχυρής εσωτερικής αγοράς εργασίας και συνδικαλισμένου εργατικού δυναμικού (Lucas, 1996). Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει θέματα διαχείρισης όπως η κακή επικοινωνία και σχέση, η έλλειψη ευαισθησίας στις επιθυμίες, τις ανάγκες, τα προβλήματα των εργαζομένων και τις πολιτιστικές διαφορές αλλά και η ανεπαρκής επαγγελματική καθοδήγηση, η αδικία λόγω αδιαφορίας, οι αγενείς κι ασεβείς συμπεριφορές προς τους εργαζόμενους και η έλλειψη εκτίμησης της εργασίας που επιτελούν οι εργαζόμενοι. Οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν, να διορθώσουν τέτοιες διαχειριστικές/διοικητικές ελλείψεις, πρέπει να προσλαμβάνουν και να αναπτύσσουν ηγέτες που μπορούν να δημιουργήσουν/καλλιεργήσουν την δέσμευση, την εμπιστοσύνη, την επιτυχία και ένα περιβάλλον εργασίας με κίνητρα. Οι προϊστάμενοι τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι να αναγνωρίζουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, και οι διαχειριστικές τους δεξιότητες θα πρέπει να είναι αναπτυγμένες. Εν ολίγοις, υπάρχει ανάγκη για πιο ανθρώπινους και ανθρωποκεντρικούς μάνατζερ στον επιχειρηματικό κόσμο (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan & Buyruk, 2010).

### *Αναγνώριση, σεβασμός, ανταμοιβές που δείχνουν εκτίμηση, καλύτερες εργασιακές σχέσεις*

Όπως είπαμε και πιο πάνω, οι σημερινοί εργαζόμενοι είναι περισσότερο μορφωμένοι, πιο απαιτητικοί και είναι έτοιμοι να εκφράσουν έντονες διαμαρτυρίες, όταν νιώσουν ότι δεν εκτιμούνται ή ότι δεν παίρνουν αυτό που τους αξίζει είτε σε υλικά αγαθά είτε σε άυλα. Αυτό συμβαίνει εν μέρει λόγω των αλλαγών των πεποιθήσεων της σύγχρονης κοινωνίας. Η σύγχρονη πεποίθηση, σχετικά με τα εργατικά δικαιώματα, έχει βγει μέσα από τους αγώνες των προηγούμενων δεκαετιών, με επικεφαλείς τους εργατικούς συλλόγους και τον συνδικαλισμό γενικά, ο οποίος δυστυχώς δείχνει να είναι σε πτώση τα τελευταία χρόνια. Οι αγώνες αυτοί,

ενστάλαξαν μέσα στην κοινωνική συνείδηση ότι ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα, εφόσον είναι συνεπής κι εργατικός, να έχει καλές συνθήκες εργασίας, καλή ανταμοιβή, λειτουργικά ωράρια εργασίας, ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη ανάλογα των προσόντων του και μία καλή και δίκαιη αντιμετώπιση από το αφεντικό και τους προϊσταμένους του (Hinkin & Tracey, 2010; Minbaeva, 2021; Francis & Keegan, 2006).

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι από όλα τα παραπάνω, για την νέα γενιά εργαζόμενων, τα πιο σημαντικά είναι η αναγνώριση από τον εργοδότη τους. Αυτή η αναγνώριση επιζητούν να έχει συγκεκριμένη για τον καθένα μορφή όπως καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ευέλικτα ωράριο σύμφωνα με την προτίμησή τους, δίκαιες ανταμοιβές (μισθός, προνόμια όπως ασφαλιστική κάλυψη κ.α.) αλλά και δίκαιες προαγωγές και δυνατότητα περαιτέρω εκπαίδευσης μέσω της εργασίας τους. Θα κάνουμε εδώ μία σημείωση και θα επισημάνουμε ότι σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, η νέα γενιά εργαζομένων, θεωρεί σημαντικά τα βασικά όπως ένας εργασιακός χώρος ό οποίος έχει καλό φωτισμό, εξαερισμό, τεχνολογικό εξοπλισμό, αλλά και καλή κατανομή του εργατικού προσωπικού σε αυτό. Επίσης πολύ σημαντικό θεωρείτε ότι είναι οι καλές εργασιακές σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων (επιζητάτε η ίση μεταχείριση ώστε να μην αναπτύσσονται ανταγωνισμοί και μνησικακίες μεταξύ των υπαλλήλων) όσο και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτό δηλαδή που ζητούν οι σύγχρονοι εργαζόμενοι είναι να δείξουν οι εργοδότες τους ότι αναγνωρίζουν την αξία τους, τους εκτιμούν και για αυτό φροντίζουν να τους δίνουν σωστές ανταμοιβές κι επαγγελματικές ευκαιρίες αλλά επίσης φροντίζουν και για τις καλές σχέσεις μέσα στον χώρο εργασίας κι γενικά τους κάνουν να νιώθουν ότι συμμετέχουν για ένα κοινό σκοπό που είναι η ευημερία της επιχείρησης αλλά και των ίδιων των εργαζομένων (Hinkin & Tracey, 2010; Harney & Collins, 2021; Mayrhofer & Brewster, 2005; Minbaeva, 2021). Όπως καταδεικνύουμε, με την πληθώρα των νέων τάσεων που καταγράφουμε στις έρευνες της βιβλιογραφίας & στα άρθρα των ειδικών που μελετώνται σε αυτή την έρευνα, υπάρχει ανάγκη για πιο ολιστικές προσεγγίσεις στη διαχείριση των ανθρώπων, στο πλαίσιο υψηλών αβεβαιοτήτων. και η εποχή του Covid - 19 σίγουρα είναι μία από αυτές (Ereerdi, Nurgabdeshev, Kozhakhmet, Rocanin & Demirbag, 2020).

## The Me-to-We Continuum

Five ways companies can foster better relationships with employees.

<b>1</b> <b>Me</b> TRUST <i>Don't let me down</i>	<b>2</b> <b>Mine</b> ENRICHMENT <i>Enhance daily life</i>	<b>3</b> <b>Ours</b> RESPONSIBILITY <i>Behave fairly</i>	<b>4</b> <b>Us</b> COMMUNITY <i>Connect me</i>	<b>5</b> <b>We</b> CONTRIBUTION <i>Make me bigger than I am</i>
--	--	---	---	--

SOURCE CULTUREQ

© HBR.ORG

Πίνακας 28. Πως θα βελτιώσετε τις σχέσεις με τους εργαζόμενους – συμβουλές από το Harvard Business Review.<sup>20</sup>

### *Ποιότητα εργασιακής εμπειρίας*

Ενώ φαίνεται να είναι πολύ μακρινή η εποχή που ο τίτλος και ο ρόλος του προϊσταμένου της ΔΑΠ ήταν «γραμματέας ευημερίας» (wellfare secretary) κι όμως στην εποχή μας μοιάζει να έχει επανέλθει αυτό το κομμάτι του ρόλου του. Τα τελευταία χρόνια, η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία του εργαζόμενου και της οικογένειάς του έχει επανέλθει στο προσκήνιο αλλά με πολύ μεγαλύτερη σημασία κι ευρύτητα. Μεγάλο ρόλο στην εδραίωση της σημασίας της υγείας κι ευημερίας του εργαζόμενου, έπαιξε και η πανδημία του Covid-19. Δεδομένου ότι η πανδημία υπήρξε ένα από τα μεγαλύτερα, τραυματικά παγκόσμια γεγονότα του 21ου αιώνα, το οποίο έπληξε, ακριβώς αυτό το οποίο συζητάμε εδώ: την υγεία κι ευημερία των ανθρώπων, ήταν φυσικό κι επόμενο η υγεία κι ευημερία των εργαζομένων να ανέβει στην κορυφή της λίστας των προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, η κρίση του Covid-19, βοήθησε κι αύξησε την τάση που προϋπήρχε, να είναι μεγάλη προτεραιότητα η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων στις περισσότερες κι ειδικά στις επιτυχημένες επιχειρήσεις (Stone & Deadrick, 2015; Manna, Monsur & Azmir, 2016, Hinkin & Tracey, 2010). Κατά τη διάρκεια του lockdown, κανείς δεν μίλησε για απόδοση. Αντίθετα, η εστίαση ήταν στην ανθεκτικότητα, την ευκινησία και την επιστροφή στην κανονικότητα. Στην πραγματικότητα, μία ποιοτική έρευνα Copenhagen Business School<sup>21</sup> κατά τη διάρκεια της πανδημίας, δείχνει ότι αν και το επίπεδο των εργαζομένων και η παραγωγικότητα τους παρέμεινε, τα στελέχη

<sup>20</sup> <https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers>

<sup>21</sup> [Virtual Leadership under Corona Crisis | CBS - Copenhagen Business School](#)

ανησυχούσαν πολύ περισσότερο για την ευημερία και το άγχος τους (δες επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας της BCG, 2020a) (Minbaeva, 2021).

#### *Στρατηγική ενίσχυση και ευημερία των εργαζομένων*

Ποιες είναι οι συνέπειες της στρατηγικής ενίσχυσης της εργασίας HR; Ο Peccei (2004) υποστηρίζει ότι η μεγάλη έμφαση που δίνεται παραδοσιακά στη βιβλιογραφία HR στη επίτευξη αποτελεσμάτων απόδοσης, προσανατολισμένων στις επιχειρήσεις, έχει συσκοτίσει τη σημασία της ευημερίας των εργαζομένων κι επίσης ότι υπάρχει έλλειψη έρευνας που να διερευνά ποιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη διατήρηση και τη στήριξη της «ευτυχίας» στους χώρους εργασίας. Ο ίδιος ο Ulrich υποστηρίζει ότι υπάρχει υψηλός βαθμός ευθυγράμμισης μεταξύ των «πρωταθλητών» υπαλλήλων του HR και της διοίκησης και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ακραία αποξένωση των εργαζομένων και από τα τμήματα και HRM και διοίκησης, η οποία έχει προφανείς επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων. Αυτή η δυναμική μπορεί να αποφευχθεί, υποστηρίζει, εάν οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού «αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικά τόσο τις ανάγκες των εργαζομένων όσο και την εφαρμογή των managers της διοίκησης» (Ulrich, 1997). Ένας αυξανόμενος αριθμός αναλυτών αμφισβητεί αυτό ενοποιητική υπόθεση ότι «ό,τι είναι καλό για την οργάνωση είναι καλό και για τον εργαζόμενο» και επισημαίνουν την ανάγκη να αναδομηθεί τα μοντέλα HRM με τρόπο που εμπεριέχονται και οι ανάγκες του εργαζόμενου (Guest, 2002; Francis & Sinclair, 2003; Keegan & Boselie, 2020; Franci & Keegan, 2006).

#### *Ψυχική Υγεία και Ευεξία Εργαζομένων*

Αυτή τη στιγμή, η κρίση του Covid-19, η WFH μεταβάλλεται σε το NewNormal, η βασική απόλαυση της εξοικονόμησης χρόνου αποσύνθεσης για τους ανθρώπους πάει αμέσως Μακριά. Στη συνέχεια, διάφοροι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η εργασία από το σπίτι οφείλεται σε παραβίαση Ισορροπία επαγγελματικής ζωής με δυσαρέσκεια και παράπονα που προφανώς δεν τελειώνουν ποτέ δικτυωμένος, προεξέχων μέχρι την κούραση και μονότονος. Αυτό ερεθίστηκε από τον διαχωρισμό από συνεργάτες και αισθανόμενους εργαζόμενους, εξέχοντες έως θύμα ή που υποφέρει από αποξένωση και αγωνία. Ο επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει δημιουργική σκέψη βεβαιωθείτε ότι η αφοσίωση των εργαζομένων είναι υψηλή, ειδικά μετά την αποξένωση ή τη μοναξιά στο χώρο εργασίας φέρεται να



οφείλεται σε χωρισμό και αποσύνδεση και σε αποτυχία εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή είναι η στιγμή που οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού κατανοούν τον παλμό και την ευαισθησία του υπαλλήλου και αυτό υποστήριξη και συνεργασία των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό για να ακούσουν ή να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα. Σε αυτό άνευ προηγουμένου χρόνου, έρευνα παλμών των εργαζομένων, υγεία και ευημερία των εργαζομένων γύρω από το κόσμο από τον επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια σημαντική πρόκληση. (Shankar & Babita, 2021).

Μια άλλη αναδύομενη τάση στην αποζημίωση είναι ο σχεδιασμός ειδικών προνομίων για τους σημαντικούς (αλλά και τους διαφορετικούς/ειδικευμένους) εργαζόμενους σε μια προσπάθεια να αποτραπεί η διαρροή ταλέντου και γνώσεων, ιδιαίτερα στην αγορά των ΗΠΑ, που είναι η περισσότερο ανταγωνιστική αγορά. Τα πιο καινοτόμα συστήματα αποζημίωσης φαίνεται να είναι στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας, όπου ο ανταγωνισμός για εξειδικευμένους εργαζόμενους είναι σκληρή. Για παράδειγμα, μια τυπική διαφήμιση στη σελίδα της IBM Canada στο Διαδίκτυο, αναφέρει: «Το συνολικό πακέτο αποζημίωσης της IBM Canada διασφαλίζει ότι θα πληρώνεστε δίκαια για τις επιδόσεις, τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας. Επίσης η ευρέα γκάμα των παροχών της IBM, σας παρέχει μία ποικιλία από τους πόρους και την ηρεμία που χρειάζεστε για να επικεντρωθείτε στους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους». (Belout, Dolan & Saba, 2001)

Το πακέτο αποζημίωσης μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, όπως: μετρητά (αμοιβή αξίας, μεταβλητή αμοιβή – πριμ στόχων, κίνητρα για εργαζόμενους σε ρόλους υποστήριξης πωλήσεων και πωλήσεων), αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και στοιχεία παροχών (συνταξιοδότηση, διακοπές και αργίες, ασφάλιση επαγγελματικού ταξιδιού, ασφάλιση βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας αναπηρίας, οδοντιατρική & οφθαλμολογική ασφάλιση, παροχή συμβούλου ψυχικής υγείας, γενικά προγράμματα υγείας, παροχή υγιεινών γευμάτων, γυμναστήριο στον χώρο εργασίας, παιδικός σταθμός κ.ά. ), καθώς κι επιλογές για αγορά μετοχών, επιλογές ομαδικής αποταμίευσης, προγράμματα βοήθειας φροντίδας παιδιών & ηλικιωμένων, προγράμματα βοήθειας για υιοθεσία, άδεια απουσίας, επιστροφές διδάκτρων, σχέδια αγοράς σπιτιού και ομαδική ασφάλιση κατοικίας και αυτοκινήτου (Belout, Dolan & Saba, 2001; Fischer & de Albuquerque, 2005; Hinkin & Tracey, 2010; Ruona, Lynham & Chermack, 2003).

Employee Retention Benefits, by Generation		
Baby Boomers	Generation X	Millennials
Inexpensive, quality health care	Inexpensive, quality health care	Bonuses
Bonuses	Bonuses	Inexpensive, quality health care
Paid sick days	Work-from-home days	Paid sick days
401(k) matching	Paid sick days	Work-from-home days
Dental plan	Flexible schedules	Flexible schedules

Πίνακας 29. Οι προτιμήσεις της κάθε εργαζόμενης γενιάς, στα προνόμια.<sup>22</sup>

#### *Η ποιότητα της εργασιακής ζωής*

Στην εποχή μας, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές ανησυχούν περισσότερο για την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής όπου αποδίδουν καθημερινά, παρότι στο παρελθόν. Η ποιότητα της ζωής, για την οποία ανησυχούν οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αλλά κι εργοδότες, στην πραγματικότητα σημαίνει την συνολική οργανωμένη ζωή του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό οφείλεται, όπως έχουμε προαναφέρει, στο γεγονός ότι ανάμεσα στις απαιτήσεις και προσδοκίες των νεότερων γενεών είναι η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής. Ο Richard E. Walton (αν και από το μακρινό 1973-75) μας παρείχε οκτώ κριτήρια για την ανάλυση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής σε έναν οργανισμό, τα οποία ισχύουν ακόμα, αν και με διαφορετική βαρύτητα και σειρά προτεραιότητας το καθένα, στην εποχή μας. Αυτά είναι: 1. επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, 2. ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας, 3. ευκαιρίες για χρήση και ανάπτυξη των ανθρώπινων ικανοτήτων, 4. ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια, 5. κοινωνική ένταξη στην οργάνωση της εργασίας, 6. νομιμότητα = εργασία σύμφωνη με την νομοθεσία για την προστασία του εργαζόμενου 7. ισορροπημένος ρόλος εργασίας και κοινωνικά επωφελής και 8. υπεύθυνη εργασία (Manna, Monsur & Azmir, 2016).

<sup>22</sup> <https://clutch.co/hr/resources/what-employees-value-most>

### *Οργανωμένη εμπειρία εργαζομένων*

Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού συνήθως επωφελούνται από τις εξελιγμένες στατιστικές μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται στην σύγχρονη εποχή (data science, business intelligence, data analytics, machine learning data mining, predictive analytics, κ.α.). Το αποτέλεσμα είναι να αποκομίζουν στοιχεία, από τα οποία με ανάλυση των δεδομένων των εργαζομένων καθώς και των υποψηφίων, μπορούν να βγουν συμπεράσματα για τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους αλλά και προγνωστικά μοντέλα για τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό των πολιτικών και πρακτικών τους. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να επενδύσουν στα στατιστικά στοιχεία των πελατών αλλά και την εμπειρία των εργαζομένων τους, εφαρμόζοντας καινοτόμους σχεδιασμούς. Είναι σημαντικό ότι οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει, επίσης, να αποσυνθέσουν τις πρακτικές των επιτυχημένων επιχειρήσεων και να οργανώσουν την εμπειρία των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων των σύγχρονων αγορών με τις προσδοκίες των εργαζομένων τους (Shankar & Babita, 2021).

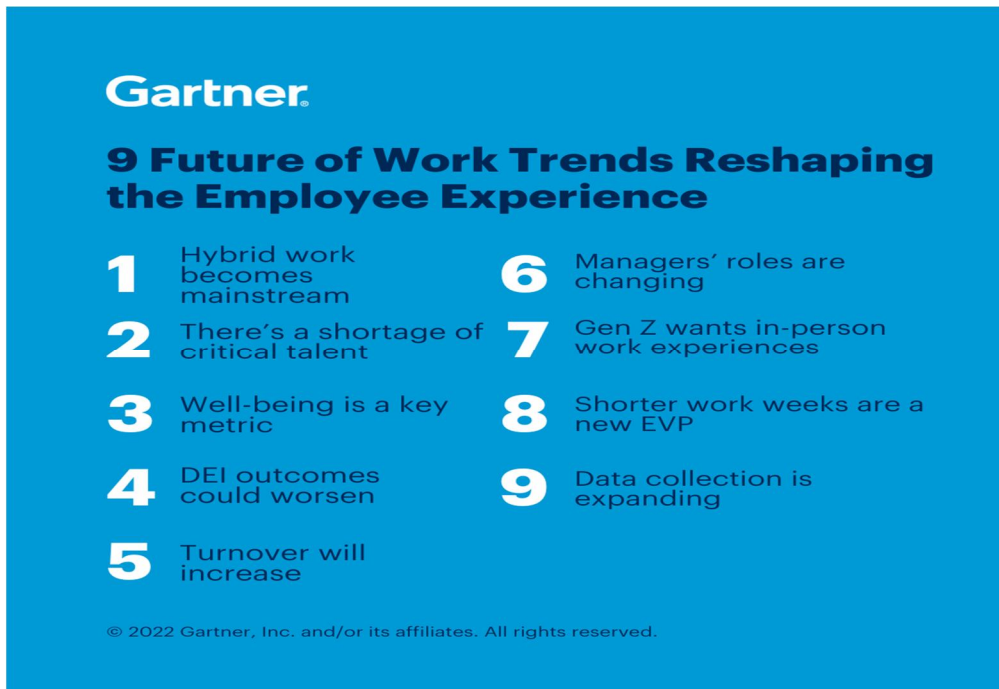
Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει θέματα διαχείρισης όπως η κακή επικοινωνία και οι κακές σχέσεις, η αναληψία στις επιθυμίες, τις ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων, η ανεπαρκής επαγγελματική καθοδήγηση η αδικία, η αδυναμία εμπλοκής και καθοδήγησης των εργαζομένων, η αδιαφορία, η μη υποστηρικτική στάση, οι αγενείς κι ασεβείς συμπεριφορές προς τους εργαζόμενους και η έλλειψη εκτίμησης της εργασίας που επιτελούν οι εργαζόμενοι. Μία επιχείρηση για να διορθώσει τέτοιες διαχειριστικές ελλείψεις πρέπει να προσλαμβάνει και να αναπτύσσει ηγέτες που μπορούν να δημιουργήσει δέσμευση, εμπιστοσύνη, επιτυχία και ένα περιβάλλον εργασίας με κίνητρα. Οι προϊστάμενοι τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι για να αναγνωρίζουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, και οι διαχειριστικές τους δεξιότητες θα πρέπει να είναι αναπτυγμένες. Εν ολίγοις, υπάρχει ανάγκη για πιο ανθρώπινες και ανθρωποκεντρικές συμπεριφορές των μάνατζερ (Kusluvan, et al., 2010).

### *Μειώστε το άγχος της εργασίας (εργασιακός ρόλος)*

Το εργασιακό άγχος ή οι μεταβλητές του εργασιακού ρόλου επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, την απόδοση στην εργασία και τον κύκλο

εργασιών. Το εργασιακό άγχος «Υπάρχει όταν ένας εργαζόμενος δεν μπορεί εκπληρώνει τις απαιτήσεις της δουλειάς του» (Price, 1997, σ. 499). Ενώ λίγο άγχος μπορεί να τονώσει κάποια άτομα ώστε να αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα, το χρόνιο άγχος μπορεί να προκαλέσει προβλήματα υγείας, απώλεια παραγωγικότητας, ατυχήματα, απουσίες, και μείωση του κύκλου εργασιών (O' Driscoll & Cooper, 2002). Οι κύριες μεταβλητές του άγχους είναι τα εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως, η επικινδυνότητα της εργασίας, η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια ρόλων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η ανεπάρκεια πόρων, η σύγκρουση των ρόλων (εργασία-οικογένεια), η εργασιακή ανασφάλεια, η δυσκολία στις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης και η έλλειψη οργανωτικής δομής και καλού κλίματος στην εργασία (O' Driscoll & Cooper 2002; Price, 1997).

Για να μετριαστεί το άγχος, πρέπει να ορίζονται σαφώς οι ρόλοι των εργαζομένων και θα πρέπει έχουν την εξουσία να αποφασίζουν εάν θα πραγματοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών ή θα ακολουθήσουν τις οδηγίες του επόπτη ή του οργανισμού. Επίσης το άγχος από αυτή τη σύγκρουση μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής μπορεί να μετριαστεί με πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια, όπως η επιτόπου ημερήσια φροντίδα ή οι παραπομπές για την παιδική φροντίδα και της φροντίδας των ηλικιωμένων, οι ευέλικτες ώρες, οι συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας, η κοινή χρήση εργασιών, ο βολικός και ευέλικτος προγραμματισμός εργασίας, και η παροχή άδειας παιδικής φροντίδας και τα διαλείμματα καριέρας. Τέλος, ο επαγγελματικός προσανατολισμός και οι ευκαιρίες ανάπτυξης μπορούν να μειώσουν το άγχος των εργαζομένων και να τους ενθαρρύνει να παραμείνουν στην επιχείρηση. Η ιδέα της καριέρας είναι ελκυστική στη θεωρία, αλλά είναι γεγονός επίσης, ότι πολλοί άνθρωποι θα κυνηγούσαν πολύ λίγες θέσεις υψηλού επιπέδου. Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις με αλυσίδες καταστημάτων μπορεί να έχουν κάποια ευκαιρία να προσφέρουν εναλλαγή θέσεων εργασίας και εσωτερικές προαγωγές για τους ταλαντούχους υπαλλήλους τους, αυτό μπορεί να είναι αδύνατο για μικρομεσαίες ανεξάρτητες εταιρείες για να προσφέρουν τέτοιες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Για μικρότερες επιχειρήσεις, η καλύτερη στρατηγική είναι να είμαστε ρεαλιστές όσον αφορά τις προσλήψεις και την προώθηση (Kuslivan, et al., 2010)



Πίνακας 30. Οι 9 νέες τάσεις που βελτιώνουν την εργασιακή εμπειρία σύμφωνα με την Gartner<sup>23</sup>

*Αναγνώριση, σεβασμός κι επιβράβευση των υπαλλήλων*

Αν και όλοι οι εργαζόμενοι αναζητούν την αναγνώριση και τον σεβασμό, φαίνεται ότι κάποιοι τομείς όπως ο τουρισμός και γενικά οι υπάλληλοι που προσφέρουν υπηρεσίες, αναζητούν ακόμη μεγαλύτερη επίπεδα αναγνώρισης, σεβασμού κι επιβράβευσης από εκείνα σε άλλες βιομηχανίες. Σημειώνουμε ότι πολλές μελέτες μας δείχνουν ότι σε αυτούς τους τομείς, οι εργαζόμενοι παραπονιούνται ότι υποτιμώνται, δεν εκτιμάται και δεν αναγνωρίζεται, ούτε ανταμείβεται η προσπάθειά τους στο ίδιο επίπεδο με τους άλλους εργασιακούς τομείς. (Kuslivan 2003a). Συνεπώς, οτιδήποτε ενισχύει αυτοεκτίμηση τους εργαζόμενους και μεταφέρει την ιδέα ότι εκτιμώνται, αναγνωρίζονται, κι είναι σεβαστοί θα αυξήσουν την ικανοποίησή τους, την δέσμευση αλλά και την απόδοση τους. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί από μερικά ή όλα τα ακόλουθα:

- ✓ τη μέτρηση και την επιβράβευση των επιτευγμάτων και την απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- ✓ πληρώνοντας υψηλούς και δίκαιους μισθούς,

<sup>23</sup><https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>

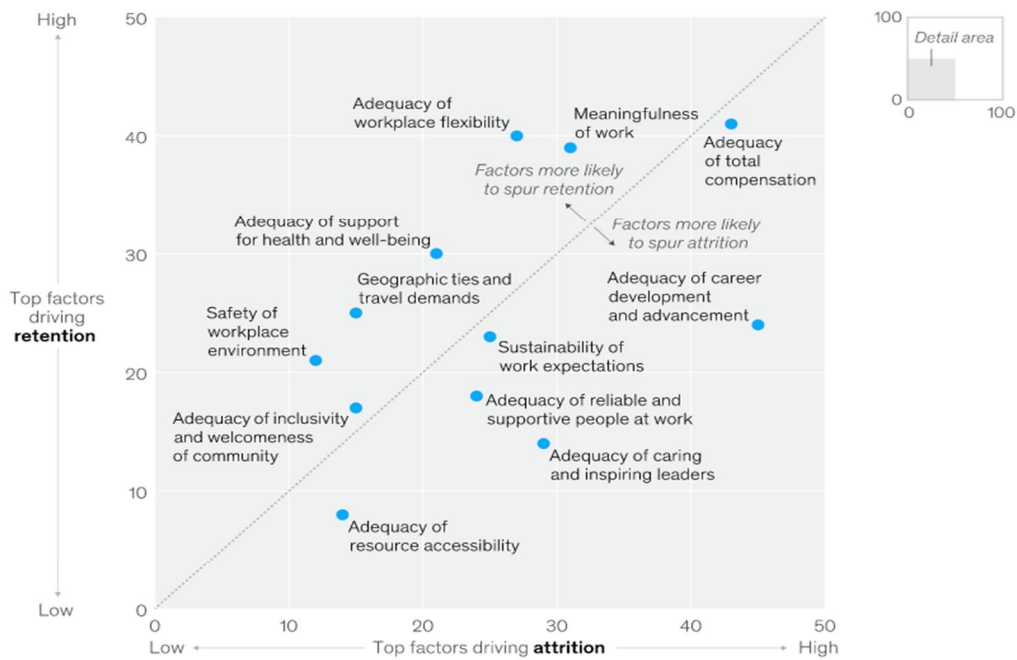
- ✓ την αύξηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης
- ✓ την εσωτερική προώθηση,
- ✓ το άνοιγμα της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, με τρόπους που αυξάνουν την δέσμευση κι ενδυνάμωση των εργαζομένων,
- ✓ το συμμετοχικό διευθυντικό στυλ, διότι ικανοποιεί τους εργαζόμενους να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και να συμμετέχουν στις αποφάσεις,
- ✓ αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό, αξιοπρέπεια και ευγένεια,
- ✓ οργανωτική δικαιοσύνη και υποστήριξη,
- ✓ εκπληρώνοντας τις ανάγκες των εργαζομένων και ενεργώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κι ενδιαφέρον,
- ✓ αποτίμηση των εισφορών των εργαζομένων,
- ✓ παροχή εργασιακής αυτονομίας,
- ✓ σχηματίζοντας αυτόνομες ομάδες εργασίας,
- ✓ με προγράμματα αναγνώρισης και ανταμοιβής για επιτεύγματα,
- ✓ παροχή επαρκών πόρων για την διεκπεραίωση της εργασίας,
- ✓ υποστήριξη από τον επόπτη και τους συναδέλφους,
- ✓ κοινωνικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη της συνοχής της ομάδας εργασίας

(Cyr, 1992; McAllister & Bigley. 2002; Newstrom, Gardner & Pierce, 1999).

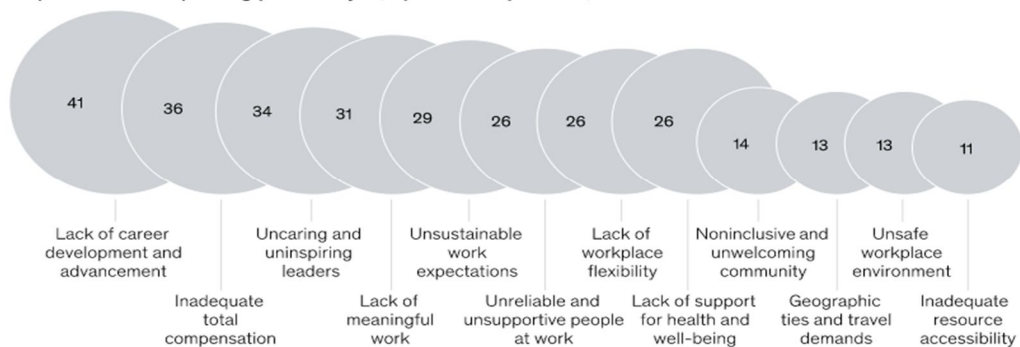
Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι έχουν ένα ιδιαίτερο ρόλο στην αναγνώριση και την επίδειξη σεβασμού στους υπαλλήλους. Όπως σημείωσε ο Cyr (1992), «Ερωτήσεις που διερευνούν σφάλματα, η κριτική των υφιστάμενων υπάλληλων παρουσία ομότιμων υπαλλήλων, η επίδειξη στάσης ανωτερότητας όταν μιλώντας με το υπαλληλικό προσωπικό κι εντοπίζοντας σφάλματα σε μεγάλα έργα είναι μερικά από τις λεκτικές προσβολές στην αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων. Υποτιμώντας τα ανατεθέντα καθήκοντα των εργαζομένων, δείχνοντας μνησικακία που αντανακλά την αποδοκιμασία συγκεκριμένων εργαζομένων, και η άνιση κατανομή των δράσεων είναι κάποιες από τις δράσεις από τις οποίες πρέπει να προφυλαχθούν οι επόπτες (διευθυντές, προϊστάμενοι). Η αποτυχία των εποπτών να ακούσουν, να επαινέσουν τους εργαζόμενους για μια καλή δουλειά, και να αναζητήσουν τη συμβολή ειδικευμένου προσωπικού, βλάπτουν επίσης την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων.» (Kuslivan, et al., 2010).

**Push and pull: Employers should understand the motivating factors that keep people in jobs—and the demotivators that drive workers away.**

**Employee experience factors driving attrition and retention,<sup>1</sup> % of respondents**



**Top reasons for quitting previous job, Apr 2021–Apr 2022, %**



Source: Subset of respondents from McKinsey's 2022 Great Attrition, Great Attraction 2.0 global survey (n = 13,382), including those currently employed and planning to leave (n = 4,939), those currently employed and planning to stay (n = 7,439), and those who quit their previous primary jobs between Apr 2021 and Apr 2022 (n = 1,154)

McKinsey & Company

Πίνακας 31. Τα κίνητρα και οι παράγοντες αποθάρρυνσης που οδηγούν στην παραμονή ή όχι ενός εργαζόμενου σε μία επιχείρηση σύμφωνα με την McKinsey & Company.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/best-hr-people-analytics-articles-july-2022-david-green/>

### ***Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης - ευελιξία***

Είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός εστιάζει στην ποιότητα και χτίζει καλύτερα θεμέλια για την εξυπηρέτηση των πελατών του. Αυτό συχνά περιλαμβάνει μια εταιρική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Οι επιχειρήσεις, όλο και περισσότερο, εστιάζουν στον πελάτη και για αυτό το λόγο εμπλέκουν τους εργαζόμενους σε θέματα που τους αφορούν. Οι εταιρείες προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους, από την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου ανθρώπων, έως και τη διοίκηση η οποία θα είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Το τμήμα HRM διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα πρέπει να προετοιμάσει το ανθρώπινο δυναμικό για την επερχόμενη αλλαγή. Αυτό απαιτεί σαφείς και εκτενείς ανακοινώσεις σχετικά με το γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή, για τα οφέλη της, αλλά κυρίως για τις επιπτώσεις που αναμένεται να έχει στους εργαζόμενους.

### ***Εξωτερική ευελιξία***

Η ευελιξία είναι η ικανότητα να ελίσσεσαι δηλαδή η ικανότητα να κάνεις αμέσως τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να ανταποκρίνεσαι συνεχώς σε μεταβαλλόμενες ανάγκες. Οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, λόγω της παγκοσμιοποίησης, της προόδου της τεχνολογίας αλλά και της αλλαγής στις συνθήκες διαβίωσης και των κοινωνικών πεποιθήσεων αντιμετωπίζει ένα εργασιακό τοπίο το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς. Η επιζητούμενη ευελιξία για τις επιχειρήσεις είναι μια μεθοδολογία (βασίζεται στην κουλτούρα της «λιτής σκέψης») που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για τη μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη (και ο εργαζόμενος θεωρείται «πελάτης» πλέον) και ελαχιστοποίηση των απωλειών με κερδοφόρα μείωση του περιττού υπερκόστους για τους πελάτες, τους προμηθευτές και το περιβάλλον. Σε εννοιολογικό επίπεδο, «η ευελιξία αντιπροσωπεύει την ικανότητα της αίσθησης/αντίληψης των ευκαιριών και απειλών, της επίλυσης προβλημάτων και της αλλαγής βάσει των πόρων της εταιρείας» (Winby & Worley, 2014). Στο εταιρικό HR πλαίσιο, μπορεί να σημαίνει μετάβαση από έναν κεντρικό επανασχεδιασμό και παγκόσμια επανεκκίνηση μιας διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης, στη συνεργασία με τις επιχειρήσεις σε έναν αριθμό τοπικών πιλοτικών επανασχεδιασμένων διαδικασιών, στη συνέχεια στη συλλογή σχόλιων από τους



ενδιαφερόμενους για τον προσδιορισμό της/των καλύτερης λύσης/εων (McMackin & Heffernan, 2020).

### *Εσωτερική ευελιξία*

Αφού καθιερώθηκε η σαραντάωρη εβδομάδα στο εργατικό δίκαιο των ΗΠΑ το 1938, πολλές θέσεις εργασίας στις Η.Π.Α έχουν σχεδιαστεί για σαράντα ώρες και πενταήμερη εβδομάδα εργασίας. Ωστόσο, οι οργανισμοί φιλοξενίας, τα νοσοκομεία και παντοπωλεία και γενικά καταστήματα τροφίμων αλλά και τα σώματα ασφαλείας, συνήθως δεν μπορούν να εκτελέσουν αυτό το είδος χρονοδιαγράμματος για όλους τους υπαλλήλους τους, δεδομένης της λειτουργίας τους για πολλές ώρες κάθε ημέρα και συνήθως 6-7 ημέρες την εβδομάδα, ώστε να μπορούν όλοι να έχουν πρόσβαση στα προσφερόμενα αγαθά κι υπηρεσίες που παρέχουν. Η λειτουργική πραγματικότητα συνδυαζόμενη με τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία, όπως ο αυξανόμενος αριθμός μονογονέων, τα ζευγάρια διπλής σταδιοδρομίας, οι γονείς με παιδί που έχει θέματα περίθαλψης, τα άτομα που εργάζονται σε περισσότερες από μία απασχόληση και οι νέοι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται για την ποιότητα της ζωής τους, είναι, λοιπόν, προφανές ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτοι στον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό της λειτουργίας τους, για να μπορέσουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ένα ποιοτικό εργατικό δυναμικό. Η προληπτική, αυτή, στάση προγραμματισμού από πολλές από τις εταιρείες, φαίνεται να είναι δημοφιλής στους εργαζόμενους. Όπως περιγράφουμε παρακάτω, οι τρεις βασικές προσεγγίσεις για την ευελιξία στο χώρο εργασίας είναι:

1) Η κοινή εξάσκηση μίας θέσης/ρόλου (καταμερισμός εργασίας). Όπως ακριβώς υπονοεί το όνομα, αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει δύο ή περισσότερους υπαλλήλους οι οποίοι μοιράζονται μια ενιαία θέση/ρόλο. Η δουλειά μπορεί να διαιρεθεί με οποιονδήποτε τρόπο ταιριάζει και στους δύο εργοδότη και εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένου του διαχωρισμού σε βάρδιες και συμπληρωματικές ημέρες στην εργασία. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι εξαρτάται από το άτομα να δημιουργήσουν ένα χρονοδιάγραμμα που διασφαλίζει επαρκή κάλυψη. Αυτό το πρόγραμμα είναι ειδικά δημοφιλές σε θέσεις όπως η νοσηλευτική στο Methodist Hospital System, στην Mayo Clinic και στο Children's Healthcare, αλλά κι άλλου είδους επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτήν την πρακτική, τουλάχιστον σ' ένα από τα τμήματα τους.

2) Η συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας. Αρκετές εταιρείες, στην εποχή μας, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμπιέζουν την εβδομάδα εργασίας τους δουλεύοντας περισσότερες βάρδιες σε λιγότερες ημέρες την εβδομάδα, συνήθως τέσσερις ημέρες 10 ωρών ή τρεις ημέρες 12 ωρών. Η ιδέα πίσω από τη συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας είναι ότι μειώνει τον χρόνο μετακίνησης και δίνει στους εργαζόμενους περισσότερο προσωπικό χρόνο. Κάποιες από τις εταιρείες που προσφέρουν μια συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας είναι η Whole Foods, η Starbucks, η Southern Ohio Medical Center, η Marriott και το Four Seasons.

3) Ο ευέλικτος χρόνος (Flextime). Το μεταβλητό πρόγραμμα εργασίας ευρέως γνωστό ως flextime περιλαμβάνει ένα σχεδόν απεριόριστο αριθμό ρυθμίσεων προγραμματισμού, όλες σχεδιασμένες για να ταιριάζουν στο χρονοδιάγραμμα ενός άτομου ενώ παράλληλα ολοκληρώνει τις απαραίτητες εργασίες. Έρευνες μας αποκάλυψαν ότι πολλά από τους εργοδότες διατήρησαν μια βασική περίοδο όπου όλοι οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι στη δουλειά και όρισαν την υπόλοιπη εργάσιμη ημέρα ως flextime, που επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιλέξουν πότε θα δουλεύουν. Η πολιτική περιλαμβάνει επίσης αυτό που έχει γίνει γνωστό ως "flexplace", με το οποίο, μέρος της εργασίας μπορεί να γίνει εκτός γραφείου, συνήθως στο σπίτι του υπαλλήλου (Hinkin & Tracey, 2010; Harney & Collins, 2021).

Το συμπέρασμα που βγάζουμε από τις έρευνες είναι ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αφογκράζονται την αγορά και κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους και δρουν αναλόγως. Πελάτες τους θεωρούνται, πλέον, στην εποχή μας, όχι μόνο οι πελάτες στους οποίους απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους αλλά και οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές τους και μέτοχοί τους, δηλαδή όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του «κύκλου εργασιών» τους. Εξετάζουν τι εργαλεία και λύσεις τους προσφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτούν από την υιοθέτησή της. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι πάντοτε ενήμερες για τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας αλλά και της εργασιακής αγοράς γενικά για τις νέες τάσεις αλλά και λύσεις και τις εκμεταλλεύονται προς όφελός τους. Επίσης εξετάζουν τις προσδοκίες των «πελατών» τους και δρουν γρήγορα αναλόγως, ώστε να κρατούν όλους τους «πελάτες» τους ευχαριστημένους και άρα να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία.

### ***Αλλαγή τόπου και χρόνου εργασίας - αποκέντρωση***

*Εργασία εξ αποστάσεως ή εργασία από το σπίτι (WFH: Work From Home)*

Η κρίση του Covid-19 είχε αλλάξει τα μοντέλα εργασίας παγκοσμίως. Στο χρόνο που, το ξέσπασμα του covid-19 κορυφώθηκε, οι επιχειρήσεις που επλήγησαν, με την επιβολή των καραντινών, έπρεπε να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις τάσεις της απομακρυσμένης εργασίας σχεδόν σε μία νύχτα. Τα τελευταία έτη, οι στατιστικές μελέτες φανερώνουν ότι το 90% των εργαζομένων προτιμούν την εργασία εξ αποστάσεως για όλη τους την απασχόληση όπως αναφέρει το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) για το 2020 και για το 2021, η έρευνα της PwC Remote Work Survey, διαπίστωσε ότι το 73% των εργαζομένων επιθυμεί να συνεχίσει να εργάζεται εξ αποστάσεως, παρά την άρση των καραντινών. Η εργασία εξ αποστάσεως αντέχει παρά που η επιδημία του Covid-19 έφτασε στο τέλος της. Δεν είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να παρέχει διαδικτυακή/απομακρυσμένη εργασία αλλά σίγουρα αυτή θα γίνει μια σημαντική τάση στο HR τα επόμενα χρόνια. Για παράδειγμα οργανισμοί όπως το Facebook, το Google, το Instagram, η Microsoft, το Twitter, το WhatsApp κ.λπ. έχουν αποδεχτεί την απομακρυσμένη εργασία μαζί με μερικές προτάσεις του υβριδικού μοντέλου εργασίας. Αυτή η παγκόσμια αστραπιαία αλλαγή στην εργασία εξ αποστάσεως, φέρνει μεγάλη αξία στην ευελιξία στη ρύθμιση του χρόνου εργασίας. Διάφορες βιομηχανίες παρέχουν εργασία εξ αποστάσεως προσπαθώντας να δώσουν ευκαιρίες ολιστικής και σύγχρονης προσέγγισης στους εργαζόμενους τους. Με αυτόν τον τρόπο το τμήμα HRM, προσαρμόζοντας τις λειτουργίες στον νέο τόπο/τρόπο εργασίας, προσπαθεί να κρατήσει την δέσμευση των υπαλλήλων τους σε υψηλά επίπεδα.

Η έννοια της εργασίας εξ αποστάσεως δεν ήταν ιδιαίτερα γνωστή, παρά μόνο για εξωτερικού συνεργάτες, κι όχι σε τόσο μεγάλη κλίμακα. Αυτό οι «έξυπνες» επιχειρήσεις το είδαν σαν μία ευκαιρία για τον ανασχεδιασμό της στρατηγικής και των πολιτικών τους, ώστε να μπορέσουν κατά πρώτον ν' ανταποκριθούν στην αστραπιαία αλλαγή τον καιρό του ξεσπάσματος του covid-19 αλλά και κατά δεύτερον, όταν διαπίστωσαν ότι είναι ο προτιμητέος τρόπος εργασίας από μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, υιοθετώντας τον θέλησαν να κρατήσουν το επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων τους υψηλά. Ταυτόχρονα βελτιώναν και την εξωτερική εικόνα τους (προς τους πελάτες τους και το σύνολο της αγοράς), διατηρώντας αλλά κι ενισχύοντας μία σύγχρονη, ευέλικτη αλλά κι «έξυπνη» εικόνα αποκτώντας με αυτό τον τρόπο ένα πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας ώστε να προσελκύσουν και να διατηρήσουν «ταλέντα» για την εκτέλεση των νέων καθηκόντων που απαιτεί η μεγάλη αλλαγή. (Shankar & Babita J. 2021)

### *Διαχείριση της φύσης της απομακρυσμένης εργασίας*

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αισθάνονται δυσφορία μπροστά στην ρύθμιση της εξ αποστάσεως εργασίας. Οι πολιτικές και οι τακτικές δεν έχουν σχεδιαστεί με συνέπεια και παρόλο που έχουν βελτιωθεί, για αρκετές επιχειρήσεις υπάρχουν ακόμα προβλήματα στην διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες όπως η Google και το Twitter έχουν δηλώσει ότι το σύνολο των εργαζομένων θα εργαζόταν εξ αποστάσεως (WFH) για το μεγαλύτερο μέρος του έτους 2021, οι περισσότεροι οργανισμοί θα αντιμετωπίσουν το αίτημα πολλών υπαλλήλων να εργαστούν εξ αποστάσεως (73% όπως είδαμε παραπάνω) και θα απαιτηθεί μία καλύτερη διαχείριση μιας ποικιλίας προγραμμάτων εργασίας. Όπως καταλαβαίνουμε, ο τρόπος εργασίας εξ αποστάσεως ήρθε για να μείνει αλλά ταυτόχρονα συνυπάρχουν ο κλασικός τρόπος εργασίας στο γραφείο αλλά και οι εξωτερικές αναθέσεις και βέβαια μην ξεχνάμε τη νέα τάση του ευέλικτου ωραρίου και της συμπίεσμένης εβδομάδας (είτε σε ημέρες είτε σε ώρες).

Αυτό σημαίνει ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν να αντιμετωπίσουν παραπάνω από ένα τρόπο εργασίας (τόπος και χρόνος εργασίας) και πρέπει να βρουν τρόπους να συνυπάρξουν όλοι και να μπορέσουν να υπάρχει μία καλή συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων και μάλιστα με ένα καλό αποτέλεσμα για όλους. Με αυτά τα δεδομένα καταλαβαίνουμε ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν πλέον τις προκλήσεις της διαχείρισης συστημάτων και διαδικασιών της δουλειάς (εργασιακές δραστηριότητες και ευθύνες για περισσότερους υπαλλήλους από αυτούς που έρχονται στο γραφείο είτε εργάζονται απομακρυσμένα είτε είναι εξωτερικοί συνεργάτες – gig economy – crowd working), το οποίο δείχνει ότι χρειάζεται ο επανασχεδιασμός της οργάνωσης και του προγραμματισμού των λειτουργιών και των πρακτικών που ακολουθούνται από την επιχείρηση και ειδικά το HR (Shankar & Babita, 2021).

### *Αποκέντρωση των εννοιών του HR*

Ορισμένες έρευνες διακηρύσσουν την αποκέντρωση των καθηκόντων των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού σε μικρότερες μονάδες ή/και ομάδες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται όλο και περισσότερο με τις στρατηγικές. Αυτό θα δώσει μεγαλύτερη ευελιξία στις μονάδες/ομάδες και για τους υπεύθυνους των ανθρώπινων πόρων σημαίνει ότι θα μπορούν να πάρουν πιο κατάλληλες αποφάσεις, π.χ. πρόσληψη νέων εργαζομένων

(γυναικών, μειονοτήτων). Οι προϊστάμενοι ανθρώπινου δυναμικού γνωρίζουν καλύτερα από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού τις δεξιότητες και τις ικανότητες απαιτούνται στις επιχειρήσεις, επομένως είναι ευκολότερο να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις και να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Αλλά ορισμένοι τομείς πρέπει να είναι συγκεντρωμένοι, γιατί η περαιτέρω επιβάρυνση των προϊσταμένων θα προκαλέσει αναποτελεσματικότητα. Αναμένεται να αυξηθεί η τάση της αποκέντρωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον (Lipiec, 2001).

#### *Αποκεντρωμένοι χώροι εργασίας – υπερομάδες*

Αρκετοί οργανισμοί φαίνεται να έχουν καταφέρει να βρουν λύσεις στον γρίφο της ισορροπίας της απομακρυσμένης εργασίας, με δύο βασικούς τρόπους: την δημιουργία αυτόνομων ομάδων που αναφέρουν στον προϊστάμενο της εργασίας τους και τους αποκεντρωμένους χώρους εργασίας. Ο πρώτος τρόπος, οι αυτόνομες ομάδες, είναι μία μέθοδος που προϋπήρχε εδώ κι αρκετά χρόνια, αλλά ίσως με λίγο διαφορετικό τρόπο, πλέον όμως είναι κυρίαρχος τρόπος διαχείρισης των εργασιών. Οι βασικές αρχές αυτή της τάσης είναι: ο καθορισμός 1. του τρόπου επικοινωνίας της ομάδας, 2. των καθηκόντων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, 3. των χρονοδιαγραμμάτων συναντήσεων της ομάδας (είτε με φυσική παρουσία είτε με ηλεκτρονικό τρόπο), 4. το χρονοδιάγραμμα της περαίωσης των καθηκόντων κάθε μέλους και 5. του τόπου και χρόνου παρουσίασης του αποτελέσματος (Hinkin & Tracey, 2010; Fischer & de Albuquerque, 2005; Poor, et al., 2021; Ezerdi, Nurgabdeshev, Kozhakhmet, Rocanin & Demirbag, 2020; Tung, 2015).

Αρκετοί οργανισμοί χρησιμοποιούν αποκεντρωμένους χώρους εργασίας επειδή οι τεχνολογικές ρυθμίσεις επιτρέπουν στους οργανισμούς να βρίσκουν και να χρησιμοποιούν ειδικευμένους υπαλλήλους χωρίς να χρειάζεται να μετεγκαταστήσουν τις επιχειρηματικές εγκαταστάσεις. Οι αποκεντρωμένοι χώροι εργασίας παρέχουν επίσης εξοικονόμηση μετρητών στον οργανισμό (λόγω της μείωσης κόστους ενοικίασης/αγοράς ενός μεγάλου χώρου εργασίας), καθώς και κάλυψη ορισμένων ειδικών αναγκών ενός διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού. Για τις αποκεντρωμένες τοποθεσίες εργασίας HRM θα απαιτηθεί εκπαίδευση για τους διευθυντές στη διαχείριση και τον έλεγχο της εργασίας και τη δημιουργία

συστημάτων αμοιβών που να αντικατοπτρίζουν αυτή τη ρύθμιση εργασίας (Manna, Monsur & Azmir, 2016).

### *Ανασχεδιασμός διαδικασιών εργασίας*

Αν και οι πρωτοβουλίες συνεχούς βελτίωσης είναι θετικές κινήσεις, σε πολλούς από τους οργανισμούς, η εστίαση είναι συνήθως στη συνεχιζόμενη σταδιακή αλλαγή. Μια τέτοια ενέργεια που είναι διαισθητικά ελκυστική, είναι η συνεχής και μόνιμη αναζήτηση για να κάνουμε τα πράγματα καλύτερα. Ωστόσο, πολλές εταιρείες λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που είναι δυναμικό, με αποτέλεσμα να έρχονται αντιμέτωπες με έντονες και συνεχείς αλλαγές. Ο επανασχεδιασμός συμβαίνει όταν πάνω από το 70% των εργασιακών διαδικασιών σε έναν οργανισμό έχει αξιολογηθεί και τροποποιηθεί.

Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τα μέλη του οργανισμού να ξανασκεφτούν ποια δουλειά πρέπει να γίνει, πώς θα γίνει και πώς θα εφαρμοστούν καλύτερα αυτές οι αποφάσεις. Ο επανασχεδιασμός αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, και αυτό επηρεάζει άμεσα τους εργαζόμενους. Ο επανασχεδιασμός μπορεί να αφήσει ορισμένους υπαλλήλους απογοητευμένους, θυμωμένους και ανασφαλείς για το μέλλον. Κατά συνέπεια, το HRM πρέπει να διαθέτει μηχανισμούς ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την κατάλληλη κατεύθυνση για το τι θα κάνουν, καθώς και για το τι να περιμένουν, καθώς και βοήθεια για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης που μπορεί να προκαλέσει αυτή η κατάσταση. Τέλος, είναι σημαντικό το τμήμα HR να φροντίσει για την προσφορά εκπαίδευσης δεξιοτήτων στους υπαλλήλους.

### *Αλλαγές στη φύση της εργασίας*

Σήμερα, η φύση της εργασίας αλλάζει μέρα με τη μέρα, ειδικά τα τελευταία δέκα έως δεκαπέντε χρόνια. Για να αποκομίσουν το μέγιστο όφελος από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στο χώρο εργασίας, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να μπορούν να απομακρυνθούν από το «στρατιωτικό μοντέλο» διαχείρισης, το οποίο δίνει έμφαση στον έλεγχο, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, και αντ' αυτού να επικεντρωθούν στη δημιουργία συνθηκών εργασίας που διευκολύνουν τους εργαζόμενους στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Οι δουλειές στα εργοστάσια είναι πιο απαιτητικές τεχνολογικά. Για παράδειγμα, η κατασκευή υψηλής τεχνολογίας σε βιομηχανίες όπως η

αεροδιαστημική, οι υπολογιστές, οι τηλεπικοινωνίες, τα οικιακά ηλεκτρονικά είδη, τα φαρμακευτικά προϊόντα και τα ιατρικά όργανα αντικαθιστούν πολλές από τις εργοστασιακές εργασίες στον χάλυβα, τα αυτοκίνητα, το καουτσούκ και την κλωστοϋφαντουργία (Manna, Monsur & Azmir, 2016)

#### *Εξετάστε τα χαρακτηριστικά της εργασίας και επανασχεδιασμός εργασίας*

Ο σχεδιασμός εργασίας αναφέρεται στη «διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων εργασίας και τις ρυθμίσεις εργασίας για να τα ολοκληρώσετε» (Schermerhorn, Hunt & Osborn 2005). Πολυάριθμες μελέτες προτείνουν τρόπους σχεδιασμού της εργασίας έτσι ώστε αυτή να έχει νόημα. Πρακτικές όπως η εναλλαγή εργασίας, η διεύρυνση της θέσης εργασίας (αύξηση των εργασιών ή της ποικιλίας των δεξιοτήτων προσθέτοντας νέες εργασίες με παρόμοια φύση), ο εμπλουτισμός της εργασίας (αυξάνεται το περιεχόμενο της εργασίας δίνοντας στους εργαζόμενους την ευθύνη και αυτονομία για λήψη αποφάσεων), ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας και αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν όπου χρειάζεται.

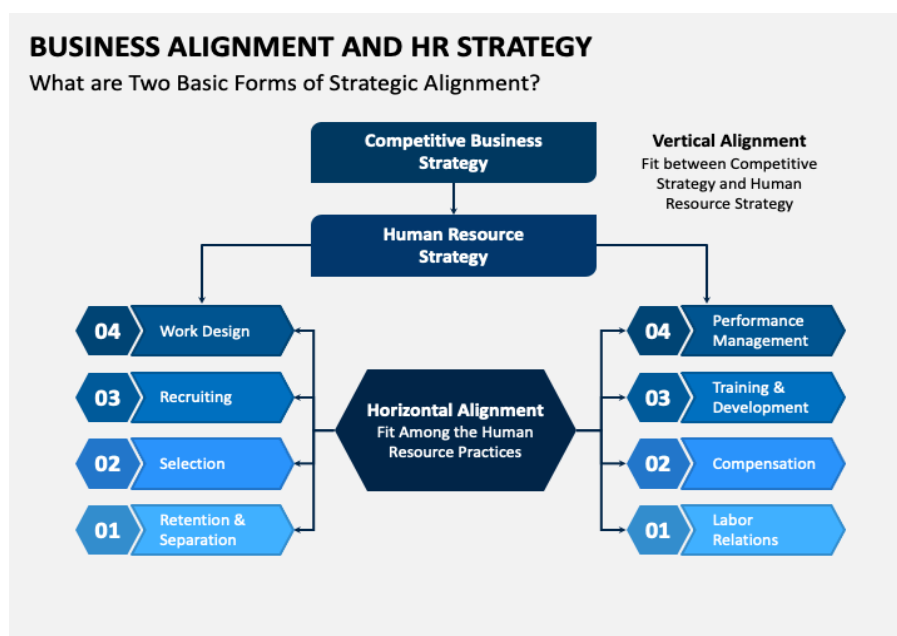
Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν επίσης ότι η εναλλαγή εργασίας και η διεύρυνση της εργασίας μπορεί να την κάνει πιο ενδιαφέρουσα και να ανακουφίσει μερικώς τη σωματική καταπόνηση και την πλήξη, όπως και ο εμπλουτισμός της εργασίας και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας. Περισσότερο να πούμε, ότι οι ατομικές διαφορές μπορεί να τροποποιήσουν την προσέγγιση που ακολουθείται στο σχεδιασμό εργασίας, άρα οι θέσεις εργασίας πρέπει να σχεδιαστούν για να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις ανάγκες και τα ταλέντα τους. Η απλοποίηση της εργασίας μπορεί να είναι ο καλύτερος τρόπος να παρακινήσετε και να ικανοποιήσετε ορισμένους υπαλλήλους, ενώ άλλοι θα μπορούσαν να είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι με εμπλουτισμένες και αυτόνομες θέσεις εργασίας (Kusluvan, et al., 2010).

#### *Ευθυγράμμιση ΔΑΠ & επιχειρηματικής στρατηγικής*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και καθορισμού των στόχων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει μια εις βάθος ανάλυση των τρεχουσών και των αναμενόμενων συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει την αποστολή του. Μια

επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα σχέδιο προσανατολισμένο στο μέλλον για τη δημιουργία και τη μεγιστοποίηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Για την επιτυχή εκτέλεση αυτής της στρατηγικής, κάθε λειτουργία εντός της επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική του τμήματός της με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.

Ωστόσο, είναι εύκολο για τους λειτουργικούς και τμηματικούς διευθυντές να διολισθήσουν σε μια στενή, κλειστή προοπτική της στρατηγικής του τμήματός τους. Κάθε τμήμα έχει διακριτούς τομείς ευθύνης - χρηματοοικονομικά και λογιστικά, πωλήσεις και μάρκετινγκ, λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία πληροφοριών και παραγωγή. Αλλά η ευθυγράμμιση μεμονωμένων στρατηγικών του τμήματος με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική βοηθά το επιχειρηματικό σχέδιο να εκτελεστεί αποτελεσματικά. Η λειτουργία HR, περισσότερο από άλλες λειτουργίες, εμπλέκεται και επηρεάζει τη λειτουργία και την εκτέλεση όλων των άλλων επιχειρηματικών λειτουργιών. Αυτό εντοπίζεται πιο εύκολα στην ευθύνη της στελέχωσης για όλη την επιχείρηση, αλλά επεκτείνεται και σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της απασχόλησης. Επομένως, η σωστή ευθυγράμμιση της στρατηγικής HR με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού είναι κρίσιμη για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

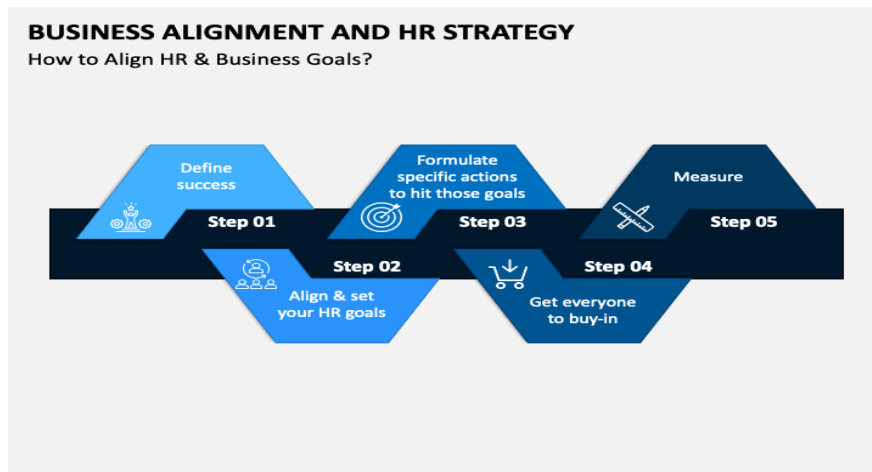


Πίνακας 32. Η ευθυγράμμιση της ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική<sup>25</sup>

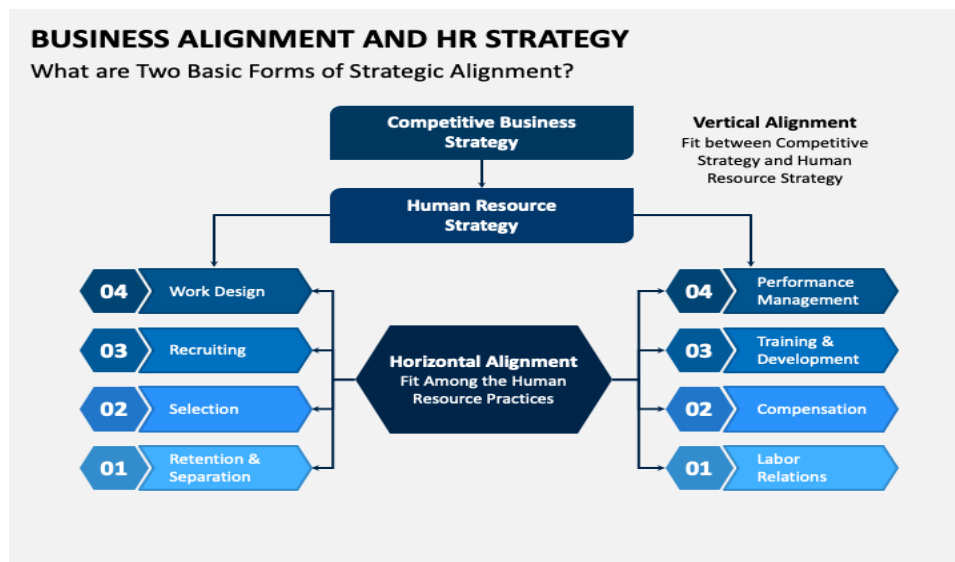
<sup>25</sup><https://www.sketchbubble.com/en/presentation-business-alignment-and-hr-strategy.html>



Η ευθυγράμμιση είναι η σύνδεση στρατηγικής και εκτέλεσης μέσω της επικοινωνίας. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών απαιτεί HR να κατανοηθεί η επιχειρηματική στρατηγική, αξιολογηθούν οι τρέχουσες συνθήκες, σχεδιαστούν και εφαρμοστούν η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και μετρηθούν και αξιολογηθούν τα αποτελέσματα και προσαρμοστούν όπως χρειάζεται. (Fischer & de Albuquerque, 2005; Hinkin & Tracey, 2010; Mayrhofer & Brewster, 2005; Ulrich & Dulebohn, 2015).



Πίνακας 33. Τα βήματα της ευθυγράμμισης.<sup>26</sup>



Πίνακας 34. Τα 2 είδη ευθυγράμμισης.<sup>27</sup>

<sup>26</sup><https://www.sketchbubble.com/en/presentation-business-alignment-and-hr-strategy.html>

<sup>27</sup><https://www.sketchbubble.com/en/presentation-business-alignment-and-hr-strategy.html>

### ***Τεχνολογία & ηθική***

Η ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που περιλαμβάνει τη συστηματοποίηση, την υπεράσπιση και τη σύσταση εννοιών σωστής και λανθασμένης συμπεριφοράς. Στην πράξη, η ηθική επιδιώκει να επιλύσει ζητήματα της ανθρώπινης ηθικής, ορίζοντας έννοιες όπως το καλό και το κακό, το σωστό και το λάθος, η αρετή και το κακό, η δικαιοσύνη και το έγκλημα. Ο επαγγελματισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δημιούργησε την ανάγκη για έναν ενιαίο κώδικα δεοντολογίας. Σήμερα όλο και περισσότερες εταιρείες ασχολούνται με τις αξίες και την ηθική. Βασικά ένας ηθικός χώρος εργασίας είναι σημαντικός όχι μόνο για την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη αλλά και για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πολλές αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα. Η ηθική μπορεί να θεωρηθεί οι θεμελιώδεις αρχές με τις οποίες αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και οι εταιρείες. Το HRM ασχολείται με την αξία της εφαρμογής ηθικών κωδίκων εντός της επιχείρησης. Γενικά περιλαμβάνει την υπακοή στους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, να είστε ειλικρινείς, δίκαιοι και αξιόπιστοι σε όλες τις δραστηριότητες και τις σχέσεις (Manna, Monsur & Azmir, 2016).

Η εξέλιξη της τεχνολογίας μας έχει δώσει εργαλεία για να μπορούμε να συλλέγουμε στοιχεία σχεδόν για οποιοδήποτε ζήτημα ή άτομο, αλλά και διευκολύνσεις για ταχύτερες κι ευκολότερες λειτουργίες, τακτική η οποία, όπως έχουμε προαναφέρει μας οδηγεί σε καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις αλλά και ικανοποίηση των εργαζομένων γιατί γίνεται ευκολότερη και ταχύτερη η εργασία. Αυτή όμως η δυνατότητα, έχει εγείρει και κάποιες αντιρρήσεις αλλά κι επιφυλάξεις ως προς την σωστή χρήση της τεχνολογίας και ποια είναι τα όρια αυτά (της σωστής χρήσης). Πολλές χώρες έχουν ήδη επιβάλλει νόμους οι οποίοι ορίζουν αυτά τα όρια, όπως π.χ. την πληροφορία ότι η ψηφιακή συνομιλία που μπορεί κάποιος να έχει μέσα σε μία επιχειρηματική ιστοσελίδα είναι με κάποιο ρομπότ, ή δίνεται η πληροφορία ότι η τηλεφωνική συνομιλία, που κάποιος μπορεί να έχει με μία εταιρεία, καταγράφεται αλλά και πολλά άλλα. Υπάρχει επίσης μία γενική ανησυχία κι ένας δημόσιος διάλογος σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία που μπορεί να κατέχουν μεγάλες εταιρείες έρευνας ή κάποιες επιχειρήσεις και η ερώτηση της εποχής είναι «τελικά ποιανού ιδιοκτησία είναι αυτά τα στοιχεία και με ποιους τρόπους μπορεί να τα χρησιμοποιεί;».

Οι κυβερνήσεις προσπαθούν να καταλάβουν αυτή την εξέλιξη και να ενεργήσουν ανάλογα με νέους νόμους και προϋποθέσεις στην λειτουργία της νέας τεχνολογίας, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι μάλλον βρίσκονται πίσω από τις εξελίξεις της. Δυστυχώς τα γεγονότα μας δείχνουν ότι η ευστροφία των ανθρώπων βρίσκει και άσχημους τρόπους για να χρησιμοποιηθεί η νέα τεχνολογία κι όχι πάντα προς όφελος της κοινωνίας. Τελικά η τεχνολογία είναι «κακή» ή οι άνθρωποι? Μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι ισχύει το δεύτερο, διότι η τεχνολογία δεν λειτουργεί αυτόβουλα αλλά ο άνθρωπος την χρησιμοποιεί με τον ένα ή άλλο τρόπο. Οι έρευνες μας δείχνουν ότι, οι επιχειρήσεις οι οποίες πρωτοστατούν στην «σωστή» και ηθική χρήση της τεχνολογίας, έχουν καλύτερη φήμη στην αγορά εργασίας και αυτό αποτελεί μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους εργαζόμενους. Έχουν δηλαδή περισσότερες στατιστικές πιθανότητες να αυξήσουν και να κρατήσουν τους πελάτες τους αλλά και να προσελκύσουν ταλαντούχους κι ειδικευμένους εργαζόμενους και να αυξήσουν την δέσμευση των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων τους (Manna, Monsur & Azmir, 2016; Wierma & van den Berg, 1999; Stone & Deadrick, 2015).

#### *Εταιρική κοινωνική ευθύνη*

Η ανάληψη ευθύνης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ένα από τα θέματα που απασχολεί πλέον όλο και περισσότερους πολίτες. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι περισσότεροι από τους μισούς από αυτούς που εργάζονται στις μεγαλύτερες εταιρείες πιστεύουν ότι ο επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να διαδραματίσει πιο ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών ζητημάτων. Υπάρχουν αρκετά θέματα προς αντιμετώπιση και οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν. Η επιθυμία των εργαζομένων να εργαστούν για οργανισμούς των οποίων οι αξίες ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους έχει αυξηθεί εδώ και αρκετό καιρό. Αν αναλογιστούμε τα μεγάλα οικολογικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα είναι μία καλή ευκαιρία να ενεργοποιηθούν ακόμα μεγαλύτερα ποσοστά πολιτών ώστε να δράσουν ατομικά – οικολογικά και να έχει ένα μεγάλο όφελος ο πλανήτης στην κρίση που αντιμετωπίζει. Όσο πιο διαδεδομένη είναι η οικολογική δράση έχουμε ένα ακόμα όφελος ότι εκπαιδευουμε τις νέες γενιές (παιδιά) διά του παραδείγματος. Επίσης υπάρχει ένα ακόμα όφελος για τις επιχειρήσεις, με αυτή την δράση αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους (διττή: ικανοποίηση γιατί κάνουν καλό στον πλανήτη και ικανοποίηση γιατί αποτελούν μέρος μίας «καλής –

πράσινης» επιχείρησης). Όμως, ταυτόχρονα, βελτιώνουν την εικόνα και την αξιοπιστία τους στο «κοινό» τους, στους πελάτες τους (Horwitz, 2014; Manna, et al., 2016; Davidson, McPhail & Barry, 2011).

### *Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ σύμφωνα με τους ειδικούς*

Σύμφωνα με την εταιρεία Gartner<sup>28</sup>, η οποία επικοινωνήσε με περισσότερα από 500 στελέχη ανθρώπινου δυναμικού σε 60 χώρες και όλες τις μεγάλες βιομηχανίες προκειμένου να εντοπίσει τις τάσεις Ανθρώπινου Δυναμικού και να αξιολογήσει τις προτεραιότητες Ανθρώπινου Δυναμικού και τις αναμενόμενες προκλήσεις για το 2022. Στην κορυφή της λίστας βρίσκεται η οικοδόμηση κρίσιμων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ενώ πολλοί από αυτούς αναμένεται να δώσουν προτεραιότητα στη διαχείριση αλλαγών, την ηγεσία και τις πρωτοβουλίες διαχείρισης της ποικιλομορφίας, της ισότητας και της ένταξης (Diversity, Equity and Inclusion - DEI).<sup>29</sup>



Εικόνα 35. Οι κορυφαίες τάσεις ΔΑΠ για το 2022<sup>30</sup>

### *Παγκοσμιοποίηση*

Στη δεκαετία του 1990, η ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας χαμηλού κόστους επέτρεψε τη μεταφορά της εργασίας που έγινε με χρήση υπολογιστή σε τοποθεσίες χαμηλών μισθών για πολλούς τύπους εργασίας. Αυτό περιελάμβανε

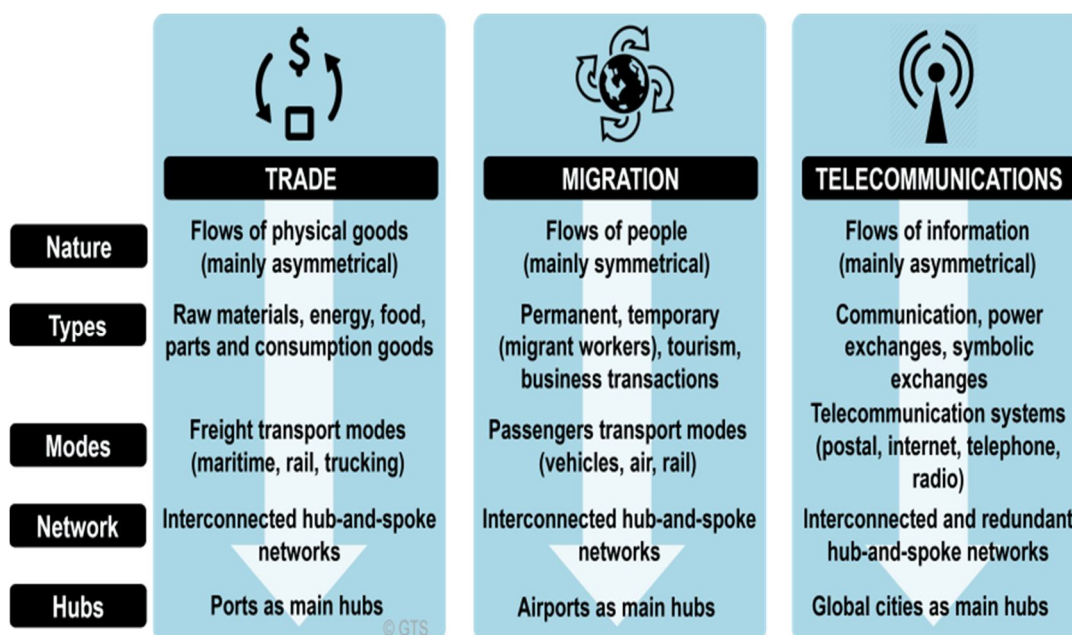
<sup>28</sup><https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

<sup>29</sup><https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>, <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>, <https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>, <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>, <https://www.businessnewsdaily.com/9383-future-of-hr.html>, <https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>

<sup>30</sup><https://www.mysteryminds.com/en/>

λογιστική, ανάπτυξη λογισμικού και μηχανικό σχεδιασμό. Στα τέλη της δεκαετίας του 2000, μεγάλο μέρος του βιομηχανοποιημένου κόσμου εισήλθε σε βαθιά ύφεση με αποτέλεσμα να επιβραδυνθούν οι ρυθμοί εξάπλωσης της παγκοσμιοποίησης. Με την απαρχή όμως τους 21<sup>ου</sup> αιώνα ο ρυθμός της παγκοσμιοποίησης αυξήθηκε κι ειδικά τα τελευταία χρόνια με την επέλαση της πανδημίας του COVID-19, οπότε ήταν αναγκαστική η χρησιμοποίηση της ψηφιοποίησης στον υπέρτατο δυνατό βαθμό.<sup>31</sup>

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν πλέον σύνορα, αφού κάθε η καθεμία έχει πρόσβαση σε πελάτες και ανθρώπινο δυναμικό από όλο τον πλανήτη. Για αυτό το λόγο οι εταιρείες θέτουν νέες απαιτήσεις στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Πλέον, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην προσέλκυση ταλέντων από όλο τον κόσμο και για αυτό φροντίζουν να ενημερώνονται σχετικά με τις νέες στρατηγικές για την εύρεση και την προσέλκυση ταλέντων. Το τμήμα HR πρέπει να διασφαλίσει ένα συνδυασμό εργαζομένων οι οποίοι θα κατέχουν τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητες, αλλά θα είναι σε θέση να συνεργαστεί με άτομα με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο.<sup>32</sup>



Πίνακας 36. Οι ροές της παγκοσμιοποίησης.<sup>33</sup>

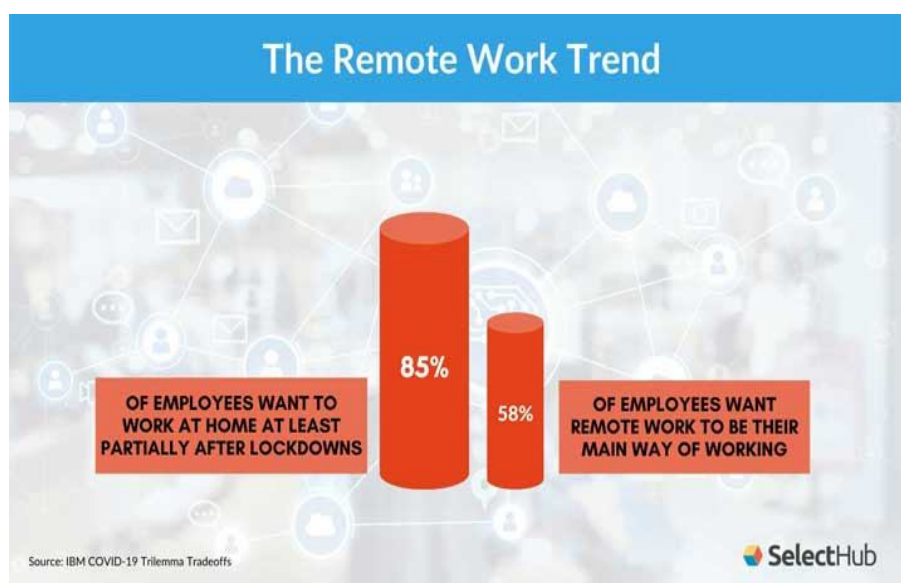
### Υβριδική εργασία

<sup>31</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-global-forces-inspiring-a-new-narrative-of-progress>,

<sup>32</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/globalizations-next-chapter>

<sup>33</sup> <https://transportgeography.org/contents/chapter7/globalization-international-trade/flows-globalization/>

Στη σχετική έκθεση της εταιρείας αναφέρεται ότι η υβριδική εργασία οδηγεί τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ηγετών Ανθρώπινου Δυναμικού (95%) αναμένει ότι τουλάχιστον ορισμένοι από τους υπαλλήλους τους θα εργάζονται εξ αποστάσεως μετά την πανδημία. Κι έχουν δίκιο, γιατί οι περισσότερες έρευνες αυτό βρήκαν και συγκεκριμένα η έρευνα της PwC Remote Work Survey, διαπίστωσε ότι το 73% των εργαζομένων επιθυμεί να συνεχίσει να εργάζεται εξ αποστάσεως, τουλάχιστον 2 ημέρες την εβδομάδα!<sup>34</sup> Αυτή η στροφή στην υβριδική εργασία θα είναι μια τεράστια κινητήρια δύναμη μετασχηματισμού και οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι έτοιμοι να την υποστηρίξουν.



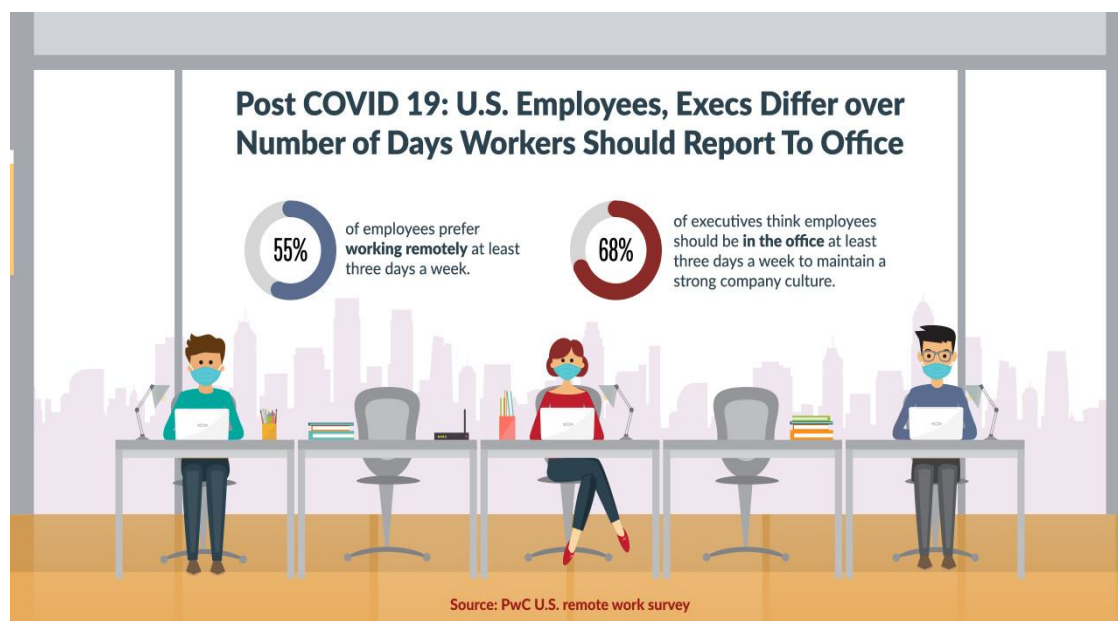
Πίνακας 37. Η τάση της απομακρυσμένης εργασίας σε ποσοστά.

Το υβριδικό γραφείο προσφέρει μια ευέλικτη προσέγγιση για την οργάνωση ενός χώρου εργασίας, όπως:

- Μερικώς απομακρυσμένο, που σημαίνει ότι μέρος του εργατικού δυναμικού εργάζεται εξ αποστάσεως και ένα άλλο εργάζεται επιτόπου. Είναι ένα τυπικό σενάριο για εταιρείες που δεν μπορούν να μετακινήσουν ορισμένες από τις διαδικασίες τους στο τηλεχειριστήριο λόγω περιορισμών ασφαλείας ή υλικού.
- Ευέλικτα (απομακρυσμένα) ωράρια ή ημέρες, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να διαχειρίζονται τις ροές εργασίας τους και να εργάζονται λίγο χρόνο εκτός γραφείου.

<sup>34</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

• Ένας οργανισμός γραφείου που μοιάζει με coworking, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν ειδικό γραφείο ή χώρο εργασίας. Κλείνουν εκ των προτέρων τους χώρους εργασίας μόλις αποφασίσουν να εργαστούν επιτόπου<sup>35</sup>.



Πίνακας 38. Πεποιθήσεις εργαζόμενων & εργοδοτών για την τηλεργασία<sup>36</sup>

Η Hubspot, ένας προμηθευτής λογισμικού πωλήσεων και μάρκετινγκ, έχει προσφέρει τρεις επιλογές στους υπαλλήλους της: @home, @office και @flex. Από τον Ιανουάριο του 2021, οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν αν θέλουν να εργάζονται από το σπίτι τον περισσότερο χρόνο τους, να πηγαίνουν στο γραφείο τρεις ή περισσότερες ημέρες την εβδομάδα ή να έχουν μια μικτή ροή εργασίας. Οι εταιρείες επανεξετάζουν μαζικά τη στρατηγική τους στον τομέα των ακινήτων, αρνούνται τα μακροπρόθεσμα ενοίκια γραφείων και επενδύουν σε χώρους που θα λειτουργούν ως κεντρικά γραφεία και κορυφαίες τοποθεσίες.<sup>37</sup>

Η πολυπλοκότητα της διαχείρισης ενός υβριδικού εργατικού δυναμικού θα οδηγήσει ορισμένους εργοδότες να απαιτήσουν την επιστροφή στο γραφείο. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτή τη μετατόπιση θα περιλαμβάνουν:

- Κακή επιχειρηματική απόδοση που οι CEO προσπαθούν να εξηγήσουν ότι προκαλείται από υβριδική εργασία
- Αυξημένη εναλλαγή εργαζομένων που εργάζονται με υβριδικό ωράριο

<sup>35</sup><https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>

<sup>36</sup><https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

<sup>37</sup><https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>



- Ανέκδοτη αναφορά υβριδικών υπαλλήλων που εργάζονται ταυτόχρονα σε πολλές θέσεις εργασίας
- Αντίληψη απώλειας οργανωσιακής κουλτούρας<sup>38</sup>

FIGURE 1

### The top factors in making remote work sustainable were related to work design

What are the most important factors in making remote/virtual work sustainable?



Note: n=3,630 (executives).

Source: The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends survey.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Πίνακας 39. Οι παράγοντες που κάνουν την εργασία εξ αποστάσεως εφικτή.<sup>39</sup>

*Σχεδιασμός πλάνων διαχείρισης μελλοντικών κρίσεων (ηγεσίας, γνώσεων & δεξιοτήτων)*

Η πανδημία του COVID-19, εκτός από την επιτάχυνση της εδραίωσης του υβριδικού γραφείου, μας έδειξε την σημαντικότητα των πλάνων διαχείρισης μελλοντικών κρίσεων αλλά και αλλαγών, που μπορεί να φέρουν οι κρίσεις και η συνεχής εξέλιξη της κοινωνίας μας. Όπως μας λένε οι ειδικοί και οι έρευνές τους, το πιο σημαντικό τελικά, αν θέλει μία εταιρεία να επιβιώσει, είναι να έχει πλάνο

<sup>38</sup><https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>

<sup>39</sup><https://www.innovationtraining.org/trends-deloittes-2021-global-human-capital-trends-report/>



διαχείρισης μελλοντικών κρίσεων και πρόβλεψης των αναγκαίων νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων. Όπως επίσης και πλάνο διαδοχής ηγεσίας με σχέδια που θα παρέχουν καθημερινή συνέχεια καθώς και εκπαίδευση για νέους ηγέτες. Διότι τα τελευταία χρόνια διαπίστωσαν οι ειδικοί ότι υπήρχαν πολλές αλλαγές στις διευθυντικές θέσεις λόγω διάφορων λόγων (προγραμματισμένες παραιτήσεις, συνταξιοδοτήσεις, μετακινήσεις σε ανώτερες ή διαφορετικές θέσεις εργασίας αλλά και απολύσεις λόγω υπευθυνότητας για αποτυχίες). Η καλύτερη λύση επίτευξης αυτού του στόχου είναι το τμήμα ΔΑΠ να έχει μια θέση στο Δ.Σ. , για να καθοδηγήσει πλήρως την επιχείρηση.<sup>40</sup>

Οι Millennials και οι Gen Zs εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό ενώ περισσότεροι baby boomers συνταξιοδοτούνται, προκαλώντας αναστάτωση καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να προσαρμοστούν σε μια νέα κανονικότητα. Οι νέοι εργαζόμενοι έχουν τις δικές τους αξίες αλλά και προσδοκίες από τους εργοδότες τους και την εργασία τους. Το θέμα, λοιπόν, που προκύπτει από την διαδοχή των γενεών είναι η διατήρηση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση, γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο διαδοχής των γενεών εργαζομένων ώστε να υπάρχει ήρεμη διαδοχή αλλά και διατήρηση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.<sup>41</sup>

Όπως είδαμε με την έρευνα της Gartner στην κορυφή της λίστας των προκλήσεων που θα αντιμετωπίσουν οι εταιρείες, είναι η οικοδόμηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων διότι υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για περισσότερες και νέες δεξιότητες. Οι σύγχρονες εταιρείες αντιμετωπίζουν ένα νέο κύμα αυτοματισμού και ψηφιοποίησης. Αυτό θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στις δεξιότητες που χρειάζονται για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Ο συνολικός αριθμός δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια μεμονωμένη εργασία αυξάνεται κατά 6,3% ετησίως και νέες δεξιότητες αντικαθιστούν τις παλιές. Το 29% των δεξιοτήτων που υπήρχαν σε μια μέση αγγελία εργασίας το 2018 είναι ξεπερασμένες μέχρι το 2022<sup>42</sup>.

Η ζήτηση για τεχνολογικές δεξιότητες αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο από 50 % και η ανάγκη για σύνθετες γνωστικές δεξιότητες αναμένεται να αυξηθεί κατά το ένα τρίτο. Για να παραμείνουν ευέλικτες οι επιχειρήσεις και να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της εξωτερικής αγοράς, μπορούν να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες αναβάθμισης δεξιοτήτων για να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό τους

---

<sup>40</sup><https://www.hrdiver.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>

<sup>41</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>42</sup><https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

να παραμείνει ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας. Με αυτό τον τρόπο διατηρούν τους υπαλλήλους τους, τονώνουν το ηθικό τους κι αποφεύγουν το κυνήγι της εύρεσης ικανότερων υπαλλήλων και μειώνουν το κόστος πρόσληψης και ένταξης.<sup>43</sup>

Επίσης η ζήτηση για κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες υψηλού επιπέδου, όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η κριτική σκέψη, η ηγεσία και η επιχειρηματικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και η δημιουργικότητα, αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο από 30 τοις εκατό. Το μέλλον της εργασίας θα απαιτήσει δύο αλλαγές από το εργατικό δυναμικό: αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους κι επανεκπαίδευση σε νέους ρόλους<sup>44</sup>.

Πολλές εταιρείες ανακαλύπτουν ότι νέα σύνολα δεξιοτήτων -όπως η ικανότητα επιτυχούς κλιμάκωσης ιδεών- προστίθενται στο λεξικό τους. Οι κορυφαίες εταιρίες του μέλλοντος θα δώσουν ξανά προτεραιότητα στο να κοιτάζουν μέσα στις δικές τους δεξαμενές ταλέντων και θα ξανασκεφτούν τα απαρχαιωμένα μοντέλα μάθησης και ανάπτυξης τους. Οι εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες και εμπειρίες κάθε εργαζομένου και να εντοπίσουν δημιουργικούς νέους τρόπους για να τις αναπτύξουν σε όλη την εταιρεία.<sup>45</sup>

Οι περισσότεροι ηγέτες ήταν απροετοίμαστοι! Σε μια έρευνα της Mckinsey το 2017 σε 116 στελέχη μεγάλων οργανισμών, σχεδόν τα 2/3 των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι δεξιότητες ήταν ένα από τα κορυφαία 10 ζητήματα για τις εταιρείες τους. Μόνο το 7 % των ερωτηθέντων θεώρησε ότι οι εταιρείες τους ήταν πλήρως προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τα κενά δεξιοτήτων που περίμεναν τα επόμενα πέντε χρόνια. Οι περισσότεροι ανέφεραν τρία βασικά εμπόδια: 1. δεν είχαν σαφή κατανόηση του αντίκτυπου που θα είχε ο μελλοντικός αυτοματισμός και η ψηφιοποίηση στις απαιτήσεις δεξιοτήτων 2. τους λείπουν τα εργαλεία ή οι γνώσεις για να ποσοτικοποιήσουν την επιχειρησιακή λειτουργία για τις προσπάθειες επανειδίκευσης του εργατικού δυναμικού τους 3. το 1/3 πίστευε ότι η τρέχουσα

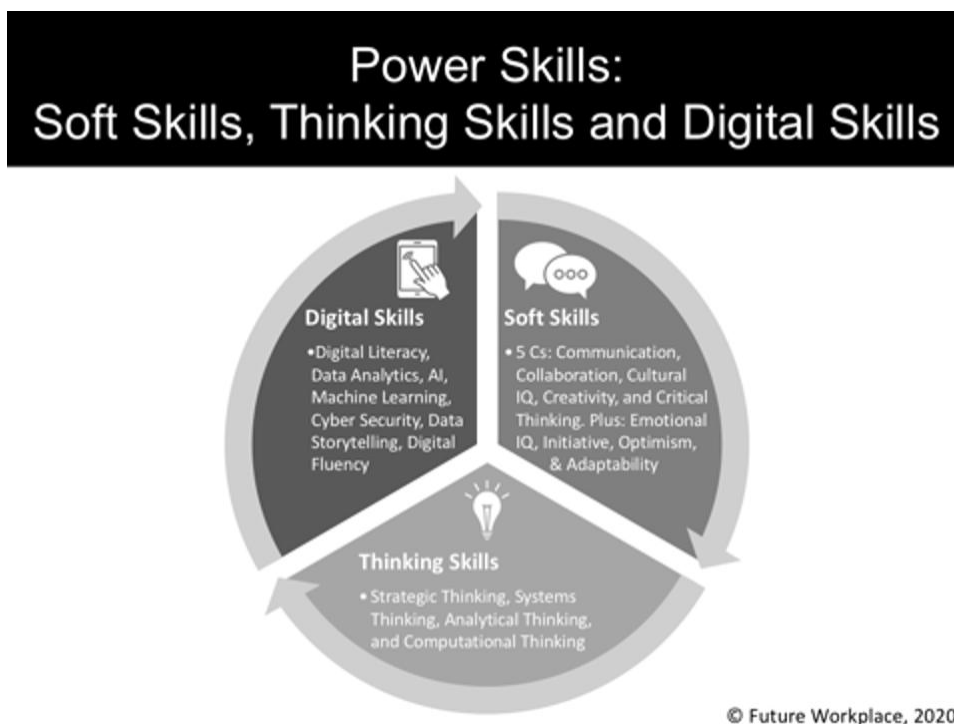
---

<sup>43</sup><https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/?sh=3579eefc7dfc>, <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>

<sup>44</sup><https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>, <https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>

<sup>45</sup><https://www.bain.com/insights/the-working-future-more-human-not-less-future-of-work-report/>

υποδομή ΔΑΠΙ δεν θα ήταν σε θέση να εκτελέσει μια νέα στρατηγική σχεδιασμένη για να αντιμετωπίσει τα αναδυόμενα κενά δεξιοτήτων.<sup>46</sup>



Πίνακας 40. Η σημασία των soft skills, thinking skills & digital skills.<sup>47</sup>(Forbes 2020)

Υπάρχουν, όμως κι επιχειρήσεις που απλώς δεν μπορούν να αναβαθμίσουν τις ικανότητες του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού τους αρκετά γρήγορα για την κάλυψη των μεταβαλλόμενων αναγκών τους. Οι εταιρείες θα επεκτείνουν τη χρήση των προσλήψεων έκτακτης ανάγκης και συμβάσεων ή θα επεκτείνουν τις συνεργασίες τους με οργανισμούς για να «ενοικιάσουν» υπαλλήλους για σύντομο χρονικό διάστημα για να καλύψουν τις ανάγκες δεξιοτήτων που αντιμετωπίζουν(The Gig Economy).<sup>48</sup>

#### *Αναζήτηση ταλέντου*

Όπως είδαμε, από τα προαναφερθέντα, οι εταιρείες έχουν τρεις επιλογές: την αναζήτηση του ταλέντου εντός της εταιρείας (εκπαίδευση), την αναζήτηση του

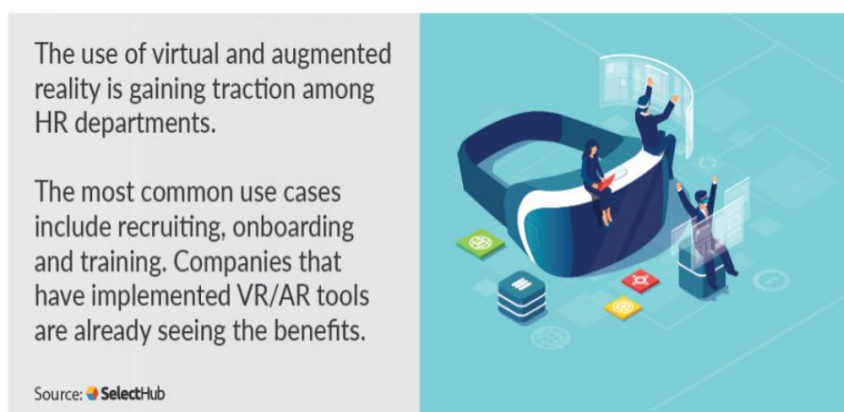
<sup>46</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>

<sup>47</sup> [Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/2020/01/09/top-10-hr-trends-2020-workplace/)

<sup>48</sup> <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>

ταλέντου εκτός της εταιρείας τους (προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων κι όχι των πτυχίων) και την εξωτερική ανάθεση (The Gig Economy). Εάν οι εταιρείες επιλέξουν το πρώτο, να αναζητήσουν το ταλέντο εντός της εταιρείας χρειάζεται να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες αναβάθμισης δεξιοτήτων για να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό τους να παραμείνει ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας.<sup>49</sup> Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν σαφείς και συναρπαστικές προτάσεις αξίας για τους υπαλλήλους για να διασφαλίσουν ότι το υπάρχον προσωπικό τους βλέπει τα οφέλη από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων - και έτσι οι οργανισμοί μπορούν να προσελκύσουν εξωτερικά ταλέντα για να καλύψουν τους εξειδικευμένους ρόλους για τους οποίους δεν υπάρχουν επαρκείς εσωτερικοί υποψήφιοι.<sup>50</sup>

Οι εταιρείες που θα εφαρμόσουν πρωτοβουλίες αναβάθμισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους μπορούν να στηριχθούν σε μια κουλτούρα μάθησης. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία μεγάλη νέα τάση, την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση (VR, AR, XR, AI, RPA, NPL, bots) αλλά και την απόκτηση δεξιοτήτων με την ενσωμάτωση της εκπαίδευσης στην διάρκεια της εργασίας.<sup>51</sup> Με αυτό τον τρόπο διατηρούν τους υπαλλήλους τους, τονώνουν το ηθικό τους κι αποφεύγουν το κυνήγι της εύρεσης ικανότερων υπαλλήλων και μειώνουν το κόστος πρόσληψης και ένταξης.<sup>52</sup>



Πίνακας 41. Τα οφέλη των Virtual & Augmented Reality<sup>53</sup>

<sup>49</sup><https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>

<sup>50</sup><https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>

<sup>51</sup><https://www.hrdiver.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>, <https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>

<sup>52</sup><https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>

<sup>53</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

Μπορούν επίσης να παρέχουν εσωτερική κινητικότητα ταλέντων για να δεσμεύσουν και να διατηρήσουν τους υπαλλήλους. Σε πρόσφατες έρευνες, διαπιστώθηκε ότι σχεδόν το 50% των εργαζομένων που έχουν αποχωρήσει από μία επιχείρηση, δήλωσαν ότι ο λόγος τους ήταν η έλλειψη προβολής στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους.<sup>54</sup> Οι οργανισμοί που επιτρέπουν και διευκολύνουν τους υπαλλήλους τους να εξερευνήσουν τους τομείς ενδιαφέροντος τους, θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα πιο βιώσιμο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό με επίκεντρο τις επιχειρηματικές προτεραιότητες και την κάλυψη των αναγκών σε δεξιότητες αλλά και την αποφυγή εξόδων για νέες προσλήψεις.<sup>55</sup> Η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και για να ταιριάξουμε την προσφορά και τη ζήτηση ταλέντων εσωτερικά.<sup>56</sup> Συνδέστε το ταλέντο με την αξία, το καλύτερο ταλέντο θα πρέπει να μετατοπιστεί σε κρίσιμους ρόλους που καθοδηγούν την αξία.<sup>57</sup>

#### *Προσλήψεις, outsourcing & gig economy.*

Εάν οι εταιρείες επιλέξουν να αναζητήσουν το ταλέντο εκτός της εταιρείας, θα είναι μέσα στο κλίμα της εποχής. Οι έρευνες βρήκαν ότι οι νεότερες γενιές προτιμούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και για αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλη αύξηση στους εργαζόμενους οι οποίοι αναλαμβάνουν ανεξάρτητα συμβόλαια (με ευέλικτους τρόπους εργασίας) περιορισμένου χρόνου σε διάφορες εταιρείες. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να διαχειριστούν τον χρόνο τους όπως εκείνοι επιθυμούν και ταυτόχρονα αυξάνουν το εισόδημα τους.<sup>58</sup>

Οι έρευνες των ειδικών διαπίστωσαν επίσης, ότι στην αγορά εργασίας, υπήρχαν λιγότεροι υποψήφιοι εργαζόμενοι με αρκετές ικανότητες και ειδικές δεξιότητες. Αυτό έκανε τους εργοδότες να επανεξετάσουν τα κριτήρια και τις μεθόδους προσλήψεων. Τα πτυχία δεν είναι πλέον το πιο σημαντικό (κι υποχρεωτικό) προσόν ενός υποψηφίου αλλά μέσω νέων μεθόδων διαλογής εξετάζονται και θεωρούνται σημαντικότερα η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η παραγωγικότητα, η ευελιξία και ο ψηφιακός γραμματισμός αλλά και η προηγούμενη

<sup>54</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

<sup>55</sup><https://www.innovationtraining.org/trends-deloittes-2021-global-human-capital-trends-report/>

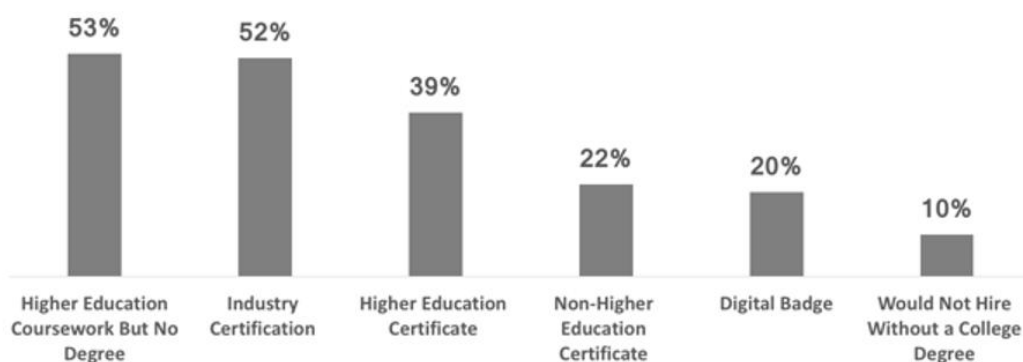
<sup>56</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

<sup>57</sup><https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

<sup>58</sup><https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>

εργασιακή εμπειρία.<sup>59</sup> Κι σε αυτό το σημείο τίθεται μία άλλη πτυχή του θέματος της πρόσληψης, το μάρκετινγκ προσλήψεων. Το μάρκετινγκ προσλήψεων είναι παρόμοιο με την παραδοσιακή διαδικασία μάρκετινγκ, αλλά αντί να προσπαθείτε να προσελκύσετε πελάτες, προσελκύετε υποψήφιους. Και φυσικά στην εποχή της μεγάλης τεχνολογικής προόδου, όσοι αναζητούν εργασία με γνώσεις τεχνολογίας θα περιμένουν να μπορούν να βρουν θέσεις εργασίας στις κινητές συσκευές τους και να υποβάλουν αίτηση για (αυτές) εν κινήσει, αντί να περιμένουν να το κάνουν δια φυσικής παρουσίας.<sup>60</sup> Για να ανταγωνιστούν στον πόλεμο για το ταλέντο των εργαζομένων με ειδικές γνώσεις, ορισμένες εταιρείες θα συντομεύσουν την εβδομάδα εργασίας αντί να αυξήσουν τους μισθούς.<sup>61</sup>

### How open are you to hiring a candidate who has one of the following in place of a college degree?



Source: Wiley Educational Services and Future Workplace LLC, 2019 Closing the Skills Gap Study of 600 HR leaders in North America

©2019 Future Workplace

www.UsingAI4HR.com

www.futureworkplace.com

Πίνακας 42. Οι πεποιθήσεις των εργοδοτών για τα πτυχία αλλάζουν.<sup>62</sup>

Άλλη μία πτυχή των προσλήψεων είναι η αντικειμενικότητα η οποία είναι αναγκαίο να τις διέπει. Σε αυτό το θέμα έρχεται να μας βοηθήσει η τεχνολογική εξέλιξη. Ο αυτοματισμός μέσω της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και του ρομποτικού αυτοματισμού διαδικασίας (RPA) και η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NPL), είναι λογισμικά που εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, μιμούμενα όσο το δυνατόν καλύτερα τον ανθρώπινο γραπτό και προφορικό λόγο (chatbots) και πολλά άλλα είναι

<sup>59</sup> <https://www.hrdiver.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>,

<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/?sh=3579eefc7dfc>

<sup>60</sup> <https://i-sight.com/resources/16-hr-trends-you-need-to-know-in-2020-according-to-experts/>

<sup>61</sup> <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>

<sup>62</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/?sh=3579eefc7dfc>

πολύ σημαντικά εργαλεία και συνεισφέρουν με πολλούς τρόπους, όπως: καλύτερη και ταχύτερη ανάλυση ερευνών, χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη προκατάληψη ή λάθος, δυνατότητα για διαλογή υποψηφίων βασισμένη σε αντικειμενικές αξίες και κριτήρια, υποστήριξη κι εκπαίδευση των εργαζομένων.<sup>63</sup>

Εάν οι εταιρείες επιλέξουν τον τρίτο δρόμο, την εξωτερική ανάθεση («ενοικίαση» ταλέντου - The Gig Economy), θα επεκτείνουν τη χρήση των προσλήψεων έκτακτης ανάγκης και συμβάσεων ή θα επεκτείνουν τις συνεργασίες τους με οργανισμούς για να «ενοικιάσουν» υπαλλήλους για σύντομο χρονικό διάστημα για να καλύψουν τις ανάγκες δεξιοτήτων που αντιμετωπίζουν. Η Gig Economy είναι φαινόμενο της εποχής μας, όπου οι άνθρωποι εργάζονται ανεξάρτητα και σημειώνει μια απότομη άνοδο, καθώς οι άνθρωποι αναζητούν όλο και περισσότερο να εργαστούν με τους όρους και τις προϋποθέσεις τους.<sup>64</sup> Στις ΗΠΑ, λίγο περισσότεροι από 1 στους 4 εργαζομένους ήταν εργαζόμενοι σε εξωτερικές συνεργασίες το 2016, και αυτός ο αριθμός συνεχίζει να αυξάνεται καθώς οι άνθρωποι αναζητούν περισσότερη ανεξαρτησία και ευκαιρίες.<sup>65</sup>

Επίσης η Gig Economy έχει και άλλο ένα τρόπο λειτουργίας την εργασία μέσω πλατφορμών online, η οποία είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη νέα μορφή απασχόλησης στον κόσμο. Προσφορά εργασίας σε διαδικτυακές πλατφόρμες, όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι ούτε μόνιμοι, ούτε μερικής απασχόλησης. Προσφέρουν συνήθως εργασία πάνω σε «gigs», δηλαδή επιμέρους κομμάτια ενός ευρύτερου έργου.<sup>66</sup>

---

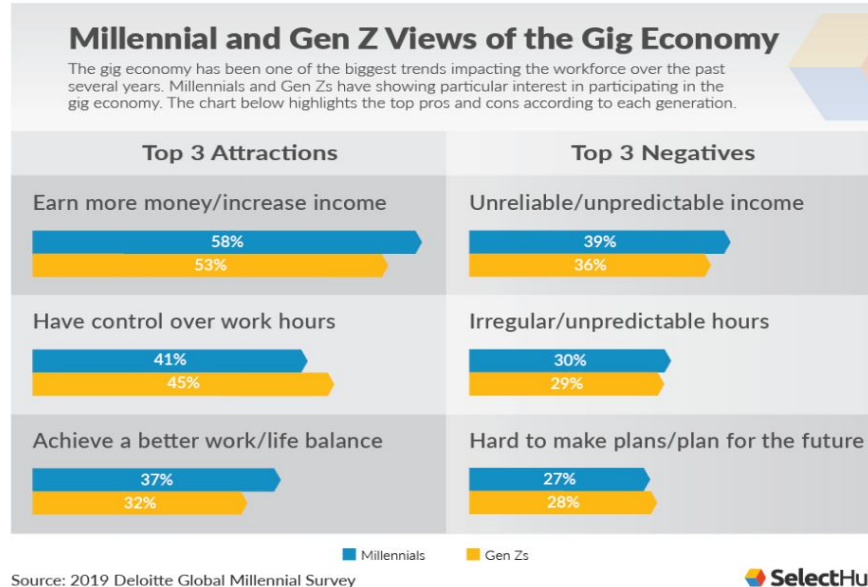
<sup>63</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>64</sup> <https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>

<sup>65</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0817/pages/6-trends-that-changed-hr-over-the-past-decade.aspx>

<sup>66</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>





Πίνακας 43. Οι διαφορές απόψεων των γενεών για την Gig Economy<sup>67</sup>

### Τεχνολογία – Εκπαίδευση - Analytics & blockchain – Αξιολόγηση

Η **ψηφιακή καινοτομία** δεν είναι κάτι νέο και είναι σε συνεχή ανάπτυξη. Οι ειδικοί μας λένε ότι είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που κάνουν μία επιχείρηση να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της.<sup>68</sup> Οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν την εποχή της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας πρέπει να είναι ενημερωμένες, σε εγρήγορση κι ευέλικτες δηλαδή έτοιμες να ενσωματώσουν τη νέα τεχνολογία στον τρόπο λειτουργίας τους.<sup>69</sup>

Ο αυτοματισμός μέσω της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και του ρομποτικού αυτοματισμού διαδικασίας (RPA), η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NPL), είναι λογισμικά που εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, μιμούμενα όσο το δυνατόν καλύτερα τον ανθρώπινο γραπτό και προφορικό λόγο (chatbots) και πολλά άλλα είναι πολύ σημαντικά εργαλεία και συνεισφέρουν με πολλούς τρόπους, όπως: καλύτερη και ταχύτερη ανάλυση ερευνών, χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη προκατάληψη ή λάθος, δυνατότητα για διαλογή υποψηφίων βασισμένη σε αντικειμενικές αξίες και κριτήρια, υποστήριξη κι εκπαίδευση των εργαζομένων (δοκιμασίες που εξετάζουν τις ικανότητες των εργαζομένων, εκπαιδευτικά σενάρια).<sup>70</sup>

<sup>67</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>68</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>69</sup><https://www.hrdive.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>

<sup>70</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>



Μεταξύ των αλλαγών που οδηγούνται από την τεχνολογία και φέρνουν επανάσταση στον εργασιακό χώρο, οι πρωτοβουλίες μάθησης έχουν κορυφαία προτεραιότητα. Καθώς η εικονική πραγματικότητα, η επαυξημένη πραγματικότητα και παρόμοιες τεχνολογίες αποκτούν έδαφος στους καταναλωτές τεχνολογίας, οι κορυφαίες εταιρείες εξετάζουν όλο και περισσότερο τους ρόλους που μπορεί να διαδραματίσει η τεχνολογία στην εκπαίδευση των εργαζομένων.<sup>71</sup>

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ανασχεδιάσουν και μετασχηματίσουν την εταιρική μάθηση. Η εργασία του μέλλοντος θα επιταχύνει νέους διαδικτυακούς τρόπους μάθησης. Η Research and Markets έχει προβλέψει ότι η αγορά ηλεκτρονικής μάθησης θα τριπλασιαστεί έως το 2025 και θα φτάσει τα 325 δισεκατομμύρια δολάρια. Και αυτό πριν την πανδημία! Μια άλλη εξέλιξη το 2020 ήταν η μαζική ανάπτυξη μεταξύ των οργανισμών που ενσωματώνουν τα MOOC (Massive Open Online Courses) στο εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα.<sup>72</sup>

Οι έρευνες μας λένε ότι οι μισοί (50%) των εργαζομένων χρησιμοποιούν ήδη κάποια μορφή Α.Ι. στην εργασία και όπως πρόβλεψε η Gartner, έως το 2021 το 25% των εργαζομένων θα χρησιμοποιεί καθημερινά έναν εικονικό βοηθό εργαζομένων (VEA). Προετοιμαστείτε, λοιπόν, για το νέο μικτό εργατικό δυναμικό τους ανθρώπους και τα ρομπότ ως συνεργάτες. Ένα βασικό ζήτημα για τις εταιρείες θα είναι να χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη με ηθικό και υπεύθυνο τρόπο και να το αποδεικνύουν. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εστιάσουν στην οικοδόμηση ηθικής τεχνητής νοημοσύνης και οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για ζητήματα που σχετίζονται με το απόρρητο των δεδομένων των εργαζομένων.<sup>73</sup>

Ήρθε η συνεργασία ανθρώπου και μηχανής. Η ενσωμάτωση περισσότερων εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στις καθημερινές λειτουργίες δίνει στην επιχείρηση καλύτερη αποτελεσματικότητα και ροή εργασίας. Η συνεργασία αυτή μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στον ανασχεδιασμό της εργασίας (καλύτερη απόδοση, μείωση του κόστους, νέες θέσεις εργασίας, νέες δεξιότητες για τους υπαλλήλους, μείωση χρόνου παραγωγής εργασίας, βελτίωση της ισορροπίας της επαγγελματικής κι

---

<sup>71</sup> <https://www.hrdiver.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>

<sup>72</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

<sup>73</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/?sh=3579eefc7dfc>

οικογενειακής ζωής των εργαζομένων, καλύτεροι τρόποι μάθησης κ.α.)<sup>74</sup> Η μάχη των εφαρμογών. Υπάρχουν πλέον μία πλειάδα ισχυρών, αξιόπιστων λύσεων λογισμικού για αυτό η επιλογή λογισμικού είναι μία σοφή επένδυση και πρέπει να γίνεται με βάση τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης αλλά και τις καλύτερες δυνατές τεχνολογίες της αγοράς.<sup>75</sup> Η επένδυση, λοιπόν, σε ένα από τα μεγάλα βασικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού σίγουρα αξίζει τον κόπο.

Η χρήση μετρήσεων και αναλυτικών στοιχείων αφαιρεί τις εικασίες, γι' αυτό και είναι μία από τις μεγαλύτερες τάσεις ανθρώπινου δυναμικού σήμερα. Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες την επόμενη δεκαετία θα είναι εκείνες που θα καταλάβουν πώς να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που μας δίνουν οι μετρήσεις και τα αναλυτικά στοιχεία, πιο αποτελεσματικά.<sup>76</sup> Είναι μεγάλη η σημασία της συλλογής κι επεξεργασίας στοιχείων ειδικά όταν εργάζεστε βάσει τεκμηρίων, έτσι θα έχετε μια καλύτερη αίσθηση για την πολυπλοκότητα των οργανωτικών συστημάτων. Οι παρεμβάσεις της ΔΑΠ μπορούν, με αυτό τον τρόπο, να είναι πολύ εστιασμένες και προσαρμοσμένες.<sup>77</sup>

Χάρη σε εργαλεία όπως οι έρευνες παλμών και τα κανάλια ανάδρασης σε πραγματικό χρόνο, οι διαχειριστές δεν χρειάζεται πλέον να προγραμματίζουν χρονοβόρες συναντήσεις ή να αξιολογούν την απόδοση μόνο μία φορά το χρόνο. Πέρα από τα υλικοτεχνικά οφέλη, η ανάδραση σε πραγματικό χρόνο «παρέχει άφθονες ευκαιρίες στους διευθυντές να έχουν ουσιαστικές και μακροπρόθεσμες συζητήσεις για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη με τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα καλύτερη αφοσίωση και βελτιωμένη παραγωγικότητα»<sup>78</sup>

Φεύγει η παραδοσιακή αξιολόγηση των εργαζομένων κι έρχεται η συμβουλευτική σχετικά με την απόδοση. Είναι θετικό να απαλλαγούμε από την παραδοσιακή πατερναλιστική διαδικασία, όπου ένα αφεντικό που είχε περιορισμένες παρατηρήσεις πρέπει να δώσει σχόλια στους υπαλλήλους του. Χρειάζεται περισσότερη εστίαση στη συμβουλευτική απόδοσης: πώς μπορούμε να βοηθήσουμε τους καλούς υπαλλήλους να γίνουν καλύτεροι, παρέχοντας πολύ συγκεκριμένα σχόλια και πολύ συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και η συχνή

<sup>74</sup>[https://hrtrendinstitute.com/2016/11/23/hr\\_trends\\_2017/](https://hrtrendinstitute.com/2016/11/23/hr_trends_2017/)

<sup>75</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>76</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>77</sup><https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

<sup>78</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

σχετική ανατροφοδότηση από διάφορες πηγές είναι ένα σημαντικό στοιχείο βελτίωσης της απόδοσης.<sup>79</sup>

Τα δεδομένα γίνονται το νέο νόμισμα. Γιατί, ακριβώς, τα δεδομένα βρίσκονται στο επίκεντρο; Σύμφωνα με τις έρευνες, παρέχουν κατανόηση τριών βασικών τομέων: 1. Δείχνει πόσο επιτυχημένες είναι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην προσθήκη αξίας σε στρατηγικό ή επιχειρηματικό επίπεδο. 2. Τα δεδομένα επιτρέπουν στην ΔΑΠ να εντοπίσει τρόπους βελτίωσης των πρακτικών και της εμπειρίας των εργαζομένων. 3. Δίνει τη δυνατότητα στην ΔΑΠ να δείξει πώς οι διάφορες λειτουργίες της ευθυγραμμίζονται με τις σχετικές στρατηγικές και τις εμπορικές απαιτήσεις.<sup>80</sup>

Παρόλο που αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού με εξειδίκευση για τη συλλογή κι ανάλυση δεδομένων, ο αριθμός των οργανισμών που αξιοποιούν πραγματικά δεδομένα εργατικού δυναμικού εξακολουθεί να είναι σχετικά χαμηλός. Τα προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία θα μεταφέρουν τις μετρήσεις σε ένα νέο επίπεδο, προσδιορίζοντας αν οι υποψήφιοι θέσεις εργασίας έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τους υπαλλήλους ενός οργανισμού με τις καλύτερες επιδόσεις.<sup>81</sup>

Έχει διαπιστωθεί ότι η έλλειψη μεγαλύτερης ενσωμάτωσης μεταξύ των λογισμικών κι εφαρμογών που χρησιμοποιούνται στην ΔΑΠ (λογισμικό που βρίσκεται μεταξύ ενός λειτουργικού συστήματος και των εφαρμογών που εκτελούνται σε αυτό και που επιτρέπει την επικοινωνία και τη διαχείριση δεδομένων για κατανεμημένες εφαρμογές) δημιουργεί δυσκολίες διότι δεν υπάρχει δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων, ομοσπονδιακής αναζήτησης ή οποιασδήποτε ουσιαστικής ανάλυσης, καθώς αυτά δεν μιλούν μεταξύ τους.<sup>82</sup>

*Νέα τεχνολογία Blockchain. Τι είναι και σε τι χρησιμεύει;*

Η Gartner προβλέπει ότι το blockchain θα δημιουργήσει 3,1 τρισεκατομμύρια δολάρια σε επιχειρηματική αξία μέχρι το 2030. Αν και ένα σημαντικό μέρος αυτών των αποδόσεων θα προκύψει από τη δημιουργία αξίας και τις βελτιώσεις απόδοσης στα τρέχοντα μοντέλα λειτουργίας και στις επιχειρηματικές διαδικασίες, η

<sup>79</sup> [https://hrtrendinstitute.com/2016/11/23/hr\\_trends\\_2017/](https://hrtrendinstitute.com/2016/11/23/hr_trends_2017/)

<sup>80</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>81</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0817/pages/6-trends-that-changed-hr-over-the-past-decade.aspx>

<sup>82</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

πραγματική αξία θα προέλθει από τον τρόπο που επιτρέπει μια αλλαγή στον τρόπο αλληλεπίδρασης, δημιουργίας και ανταλλαγής αξίας στις κοινωνίες, τις επιχειρήσεις, τους πελάτες, τους συνεργάτες και τα φυσικά πρόσωπα. Με τους απλούστερους όρους του, το blockchain δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες ενός δικτύου που μπορεί ή όχι να γνωρίζονται μεταξύ τους να ανταλλάσσουν αξία σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Στην ουσία του, το blockchain παρέχει εμπιστοσύνη σε μη αξιόπιστα περιβάλλοντα, εξαλείφοντας την ανάγκη για μια αξιόπιστη κεντρική αρχή.

Το Blockchain επιτρέπει αξιόπιστες αλληλεπιδράσεις μεταξύ άγνωστων συμμετεχόντων συνδυάζοντας πέντε στοιχεία σχεδίασης για τον έλεγχο ταυτότητας των χρηστών, την επικύρωση συναλλαγών και την καταγραφή αυτών των πληροφοριών σε ένα ψηφιακό βιβλίο με τρόπο που δεν μπορεί να αλλοιωθεί από έναν μόνο συμμετέχοντα ή να αλλάξει εκ των υστέρων.

«Η διαφημιστική εκστρατεία γύρω από το blockchain είναι χαρακτηριστική των τεχνολογιών στο πρώιμο, πειραματικό στάδιο. Ωστόσο, οι ηγέτες επιχειρήσεων δεν πρέπει να υποτιμούν την ανατρεπτική φύση των λύσεων που βασίζονται σε blockchain. Το Blockchain δεν θα επηρεάσει μόνο το IT, αλλά και κάθε λειτουργία. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού που αποτυγχάνουν να κάνουν επαρκές σχεδιασμό σεναρίων και να πειραματιστούν με την τεχνολογία, κινδυνεύουν ανάλογα με τη σημαντική μακροπρόθεσμη διαμεσολάβηση», λέει ο Ανώτερος Διευθυντής της Gartner, αναλυτής Matthias Graf.<sup>83</sup>

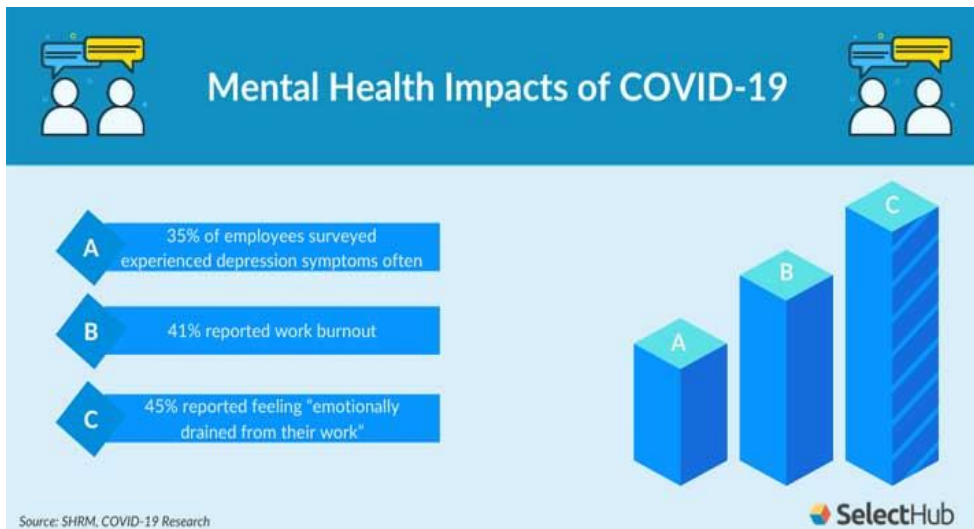
### ***Υγεία – ευημερία - παροχές***

Σημασία αναμένεται να δοθεί και στην υγεία, ιδιαίτερα στην ψυχική υγεία, την ευεξία αλλά και η ευημερία του εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με την έκθεση της Gartner, η απόδοση των εργαζομένων παρέμεινε υψηλή κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά οι διαταραχές αναμένεται να έχουν μακροπρόθεσμες και δύσκολα αναστρέψιμες επιπτώσεις στην υγεία του εργατικού δυναμικού, δηλαδή στην υγεία των εργαζομένων, στην κατάσταση εμπιστοσύνης μεταξύ ατόμων, ομάδων και ηγεσίας και στο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. αισθήματα ένταξης). Οι αποτελεσματικές προσεγγίσεις στην υβριδική εργασία θα είναι σε θέση να μειώσουν αυτές τις επιπτώσεις.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup>[5 Ways Blockchain Will Affect HR \(gartner.com\)](https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders)

<sup>84</sup><https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>



Πίνακας 44. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην ψυχική υγεία των εργαζομένων.<sup>85</sup>

Οι έρευνες διαπίστωσαν ότι 4 στους 10 ερωτηθέντες ανέφεραν περισσότερα προβλήματα ψυχικής υγείας στους οργανισμούς τους μετά τον κορωνοϊό.<sup>86</sup> Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι το άγχος και η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν τεράστια ποσά του πληθυσμού έχουν επηρεαστεί. Πολλές επιχειρήσεις βοήθησαν την ψυχική υγεία των εργαζομένων τους με διάφορους τρόπους : πρόσβαση σε αδειοδοτημένους συμβούλους, ένα πρόγραμμα αναγνώρισης, ένα καθημερινό ενημερωτικό δελτίο με διάφορες μεθόδους και στοιχεία, μηνιαίες προκλήσεις για την προώθηση της ψυχικής υγείας και πολλά άλλα.<sup>87</sup> Στο μέλλον, θα δούμε περισσότερες εταιρείες να αναλαμβάνουν δημόσια δέσμευση και να επενδύσουν στην ευημερία των εργαζομένων και την ψυχική υγεία και να το χρησιμοποιούν ως πλεονέκτημα για την πρόσληψη και τη διατήρηση ταλέντων. Έχει ήδη εντοπιστεί ένας νέος επαγγελματικός ρόλος ΔΑΠ: Διευθυντής Ευεξίας.<sup>88</sup>

Σε ανάλογη έρευνα της Deloitte, 7 στα 10 στελέχη που απάντησαν στην έρευνα του 2021, με τίτλο DeloitteGlobalHuman Capital Trends, ανέφεραν ότι η στροφή του οργανισμού τους στην εξ αποστάσεως εργασία είχε θετικό αντίκτυπο στην ευημερία. Ωστόσο, η βιωσιμότητα των απομακρυσμένων τρόπων εργασίας εξακολουθεί να τίθεται υπό αμφισβήτηση, καθώς πολλά μέρη του κόσμου

<sup>85</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>86</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

<sup>87</sup><https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<sup>88</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

αντιμετώπισαν ένα δεύτερο κύμα περιορισμών που σχετίζονται με τον COVID-19. Η σημασία του σχεδιασμού της εργασίας για την υποστήριξη των μελλοντικών ρυθμίσεων εργασίας εξ αποστάσεως έχει έρθει στο προσκήνιο σε πολλούς οργανισμούς.<sup>89</sup>

Οι εταιρείες θα πρέπει να προωθήσουν προγράμματα ευεξίας στο χώρο εργασίας για να ενισχύσουν την ευημερία των εργαζομένων ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ορισμένες δραστηριότητες που συνίστανται είναι: τα υγιεινά γεύματα, οι δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας, τα μαθήματα γυμναστικής στο χώρο, οι συμβουλευτικές συνεδρίες, οι εορταστικές εκδηλώσεις και οι εβδομαδιαίες διαδραστικές βιντεοκλήσεις.<sup>90</sup>

Η πρόταση των ειδικών είναι να γίνει η ευημερία των εργαζομένων κορυφαία επιχειρηματική οδηγία. Η οποία μπορεί να σημαίνει πολλές και διάφορες πρακτικές, όπως: ολιστικά προγράμματα ευεξίας πέρα από τη σωματική ευεξία, που περιλαμβάνουν ψυχική και συναισθηματική υγεία, εξέλιξη σταδιοδρομίας, οικονομικό προγραμματισμό, δημιουργία ομάδας, αναγνώριση, κοινωνικό αντίκτυπο βιωσιμότητας και πρόσβαση σε μια πλατφόρμα εκπαίδευσης ανθεκτικότητας που βοηθά τους συνεργάτες να αντιμετωπίσουν τις διαταραχές και να γίνουν πιο ενσυναίσθητοι.<sup>91</sup>

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, όλων των παραπάνω, είναι η εταιρεία Apple Inc. Εάν κάποιος μπει στον ιστότοπο της εταιρείας, θα δει μία εκπληκτική διαφήμιση των προνομίων και δίκαιων αμοιβών αλλά και ενός υπερσύγχρονου περιβάλλοντος με πολλές διευκολύνσεις. Η εταιρεία Apple Inc διαφημίζει ότι παρέχει τα εξής: ολιστική προσέγγιση στους εργαζόμενούς της (όπως χαρακτηριστικά λέει «προσέγγιση σε βαθύτερο επίπεδο φροντίδας και σεβασμού για την προσωπική σας εμπειρία γιατί εμείς επενδύουμε στους υπαλλήλους μας»),

-ευέλικτα ιατρικά προγράμματα που καλύπτουν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική υγεία, πρόσβαση σε επαγγελματίες υγείας σχεδόν από οπουδήποτε και δυνατότητα να λαμβάνουν δωρεάν εμπιστευτική συμβουλευτική — εικονικά ή αυτοπροσώπως, για όσους εργάζονται σε μεγάλες πανεπιστημιούπολεις της AppleInc,

-οι γιατροί και οι νοσοκόμες στα κέντρα ευεξίας τους συνεργάζονται με διαιτολόγους, βελονιστές και γυμναστήρια για να προσφέρουν τα πάντα,

<sup>89</sup><https://www.innovationtraining.org/trends-deloittes-2021-global-human-capital-trends-report/>

<sup>90</sup><https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>

<sup>91</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

-τα σχέδιά της ιατρικής κάλυψης περιλαμβάνουν λειτουργίες φιλικές προς την οικογένεια, όπως εξετάσεις καλής υγείας, παιδικούς εμβολιασμούς και θεραπείες γονιμότητας,

-υποστηρίζουν κάθε είδους νέους γονείς με άδεια μετ' αποδοχών και το σταδιακό πρόγραμμα επιστροφής στην εργασία, μπορούν να λαμβάνουν άδεια μετ' αποδοχών εάν χρειαστεί να φροντίσουν ένα άρρωστο μέλος της οικογένειας και δωρεάν καθοδήγηση που θα τους βοηθήσει να βρουν φροντίδα παιδιών,

-φροντίδα ηλικιωμένων, νομικές παραπομπές και πολλά άλλα, διασφαλίζουν ότι οι γυναίκες κερδίζουν το ίδιο με τους άνδρες που εκτελούν παρόμοια εργασία, κάθε εργαζόμενος εδώ έχει επίσης την ευκαιρία να γίνει μέτοχος της Apple Inc,

-προετοιμασία για τη συνταξιοδότηση με αποταμιευτικά προγράμματα με ασφάλεια πολλαπλών μορφών προστασίας του εισοδήματος,

-διαθέτουν το Apple University το οποίο δημιουργεί μαθήματα, σεμινάρια και εργαλεία εκτός της τάξης που βοηθούν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν την κουλτούρα, την οργάνωση, τις αξίες και τον ρόλο της Apple στον κόσμο, εκεί μπορούν οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις γενικές επιχειρηματικές δεξιότητες και τις δεξιότητες λογισμικού μέσω διαδικτυακών μαθημάτων και να αποκτήσουν λίγη τεχνογνωσία από μια ποικιλία σεμιναρίων προσωπικών οικονομικών,

- όσο για την εκπαίδευση που σχετίζεται με την προώθηση της σταδιοδρομίας τους στην Apple, τους αποζημιώνουν για ορισμένα εκπαιδευτικά έξοδα, συμπεριλαμβανομένων των διδασκτρων, χρόνο για προσωπικές αναζητήσεις, για ανάρρωση από ασθένεια, για φροντίδα ενός παιδιού ή οποιουδήποτε μέλους της οικογένειας,

-προσφορά στους φιλανθρωπικούς οργανισμούς που προσφέρουν οι εργαζόμενοι με αντιστοίχιση της δωρεάς σας ένα προς ένα, αν επιλέξουν να δωρίσουν τον χρόνο τους, η εταιρεία συνεισφέρει 25 \$ για κάθε ώρα που προσφέρουν εθελοντικά και η προσφορά της εταιρείας είναι έως και 10.000 \$ ετησίως για κάθε υπάλληλο.



# 1

Almost 80% of organizations are responding well to the health protocols for returning to the office. The opportunity is to increase mental health benefits.

## What Is Your Organization's Response to Employee Health and Wellbeing?



©Copyright Future Workplace 2021 Sample: 450 Leaders of HR, IT and Real Estate and 150 employees provided by Savanta

Πίνακας 45. Πόσο έτοιμες είναι οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις ανάγκες υγείας & ευημερίας των εργαζομένων τους.<sup>92</sup>

Οι εργοδότες γνωρίζουν, τώρα περισσότερο από ποτέ, τη σημασία της ευημερίας των εργαζομένων και τον αντίκτυπό της στην επιχειρηματική επιτυχία. Οι ομάδες HR θα τροποποιήσουν τα προνόμια των εργαζομένων για να την ενισχύσουν. Επειδή, οι εργαζόμενοι πλέον αρχίζουν να δίνουν προτεραιότητα και σε άλλα οφέλη, όπως προγράμματα υγειονομικής περίθαλψης και ευεξίας, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας,<sup>93</sup> θα δοθεί έμφαση και στα προνόμια που θα τους βοηθήσουν να ισορροπήσουν τις καθημερινές ρουτίνες. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για προνόμια όπως άδεια μετ' αποδοχών (52%), ασφάλιση νοσοκομειακής αποζημίωσης (48%), προγράμματα βοήθειας εργαζομένων (56%) και υπηρεσίες υποστήριξης ψυχικής υγείας (51%).<sup>94</sup> Ένα άλλο προνόμιο που θα πρέπει να υιοθετήσουν, είναι οι παροχές φροντίδας ηλικιωμένων για την οικογένεια των υπαλλήλων (ευέλικτο ωράριο εργασίας - επιλογές απομακρυσμένης εργασίας - ένα σχέδιο βοήθειας φροντίδας για την αντιστάθμιση του κόστους φροντίδας - φροντίδα ανάπαυλας για να δοθεί στους εργαζόμενους άδεια - πληρωμένη οικογενειακή άδεια).<sup>95</sup>

Οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να εκτιμούν τα βασικά, αλλά θέλουν πιο ευέλικτα και εξατομικευμένα προνόμια. Όπως γενναιόδωρα δίδακτρα για εκπαίδευση κι επιτόπου εκπαίδευση, βοήθεια φοιτητικού δανείου, καλό συνταξιοδοτικό

<sup>92</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fe4>

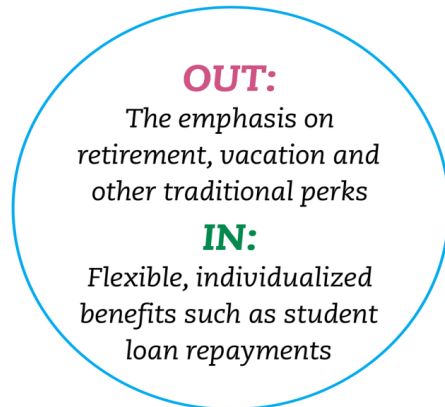
<sup>93</sup><https://www.businessnewsdaily.com/9383-future-of-hr.html>

<sup>94</sup><https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>

<sup>95</sup><https://i-sight.com/resources/16-hr-trends-you-need-to-know-in-2020-according-to-experts/>



πρόγραμμα, ένα καθορισμένο ποσό που μπορούν να δαπανήσουν για τα προνόμια που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους, γονική άδεια με αποδοχές.<sup>96</sup> Επίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τους σχεδιασμούς τους, ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων τους.<sup>97</sup>



Πίνακας 46. Νέα επιθυμητά προνόμια.<sup>98</sup>(shrm.org)



Πίνακας 47. Αποτελέσματα έρευνας για τα προνόμια των εργαζομένων.<sup>99</sup>(Forbes, 2021)

<sup>96</sup><https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0817/pages/6-trends-that-changed-hr-over-the-past-decade.aspx>

<sup>97</sup><https://www.innovationtraining.org/trends-deloittes-2021-global-human-capital-trends-report/>

<sup>98</sup> 6 Trends That Changed HR Over the Past Decade (shrm.org)

<sup>99</sup><https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

Η βελτίωση της ευημερίας ήταν το δεύτερο από το τέλος αποτέλεσμα που εντόπισαν τα στελέχη, στην έρευνα, με μόνο τον «αυξανόμενο κοινωνικό αντίκτυπο» να λαμβάνει λιγότερες ψήφους. Σε έναν κόσμο όπου οι οργανισμοί αναμένεται ολοένα και περισσότερο να έχουν αντίκτυπο πέρα από τους μετόχους σε όλους τους ενδιαφερόμενους, τα στελέχη που υποβαθμίζουν την ευημερία ως στόχο του εργασιακού μετασχηματισμού χάνουν μια τεράστια ευκαιρία.<sup>100</sup>

FIGURE 2

### Workers prioritize transforming work for well-being more highly than executives

What are the most important outcomes you hope to achieve in your work transformation efforts in the next one to three years?

Rank	Senior executives	Individual workers
1	Improving the customer experience	Improving quality
2	Increasing innovation	Increasing innovation
3	Reducing cost	<b>Improving worker well-being</b>
4	Improving quality	Improving the customer experience
5	Doing new work	Doing new work
6	Increasing capacity	Reducing cost
7	Growing market share	Increasing capacity
8	<b>Improving worker well-being</b>	Growing market share
9	Increasing social impact	Increasing social impact

Note: n=4,738 (3,630 executives + 1,108 individual contributors).

Source: The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends survey.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

### Πίνακας 48. Διαφορές προτεραιοτήτων εργαζόμενων & εργοδοτών.<sup>101</sup>

Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να ενσωματώσουν την ευημερία στην εργασία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενέργειες, τις πολιτικές και τις εντολές σε τρία επίπεδα - ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό:

**Ατομικό επίπεδο:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν την πρωτοβουλία να θέσουν τα δικά τους όρια και να κατανοήσουν τις ανάγκες ευημερίας τους. Θα πρέπει να επηρεάζουν την ιεράρχηση και το σχεδιασμό της ευημερίας συμμετέχοντας στην ανάπτυξη ευέλικτων και ανταποκρινόμενων πολιτικών και πρακτικών που εξισορροπούν τις ατομικές ανάγκες με αυτές της ομάδας και του οργανισμού.

**Ομαδικό επίπεδο:** Η δύναμη των ομάδων προέρχεται από την ικανότητά τους να συνδέουν τους ανθρώπους μεταξύ τους για να απελευθερώσουν τις συλλογικές

<sup>100</sup><sup>100</sup> <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/human-capital/articles/the-future-of-hr-in-the-face-of-covid-19.html>

<sup>101</sup> <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/human-capital/articles/the-future-of-hr-in-the-face-of-covid-19.html>

τους ικανότητες. Η αξιοποίηση αυτών των δυνατοτήτων απαιτεί από τα μέλη της ομάδας να κατανοούν και να τιμούν τις ανάγκες ευημερίας κάθε ατόμου για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο η ομάδα μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα.

**Οργανωτικό επίπεδο:** Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη όχι μόνο να επενδύσουν και να προάγουν την ευημερία, αλλά και να δεσμευτούν σε αυτήν, σχεδιάζοντας την ευημερία στην εργασία και θεωρώντας την ευημερία εξίσου σημαντική με οποιονδήποτε άλλο παράγοντα που επηρεάζει τα τελικά αποτελέσματα. Ενισχύοντας τις προσπάθειές τους και στα τρία επίπεδα, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν την ευημερία για να οδηγήσουν σε βελτιωμένα αποτελέσματα σε τομείς όπως η ικανοποίηση των πελατών, η επωνυμία και η φήμη του οργανισμού, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα. Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τα περιβάλλοντα στα οποία σχεδιάζουν την εργασία τους, καθώς η εργασία διασχίζει όλο και περισσότερο πολιτισμούς, τοποθεσίες, λειτουργίες και φυσικούς και εικονικούς χώρους εργασίας.<sup>102</sup>

Οι παρακάτω προτάσεις προσφέρουν ένα σημείο εκκίνησης για τους ηγέτες να σκεφτούν ποιες αλλαγές μπορούν να κάνουν σε πέντε περιβάλλοντα και στα τρία επίπεδα:

- ✓ Πολιτιστικό: Ενσωμάτωση της ευημερίας σε κοινωνικές συμπεριφορές και κανόνες
- ✓ Σχέσεις: Προώθηση ευημερίας στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων
- ✓ Λειτουργικό: Συμπερίληψη της ευημερίας στις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα προγράμματα διαχείρισης
- ✓ Φυσικός χώρος εργασίας: Σχεδιασμός του φυσικού χώρου εργασίας για τη διευκόλυνση της ευημερίας
- ✓ Εικονικός χώρος εργασίας: Σχεδιασμός νέων τεχνολογιών και εικονικών χώρων εργασίας για ευεξία.<sup>103</sup>

#### *Εργασιακή εμπειρία –διαφορετικότητα – ισότητα - ένταξη*

Η εμπειρία των υπαλλήλων στην εργασία τους, ήταν η τρίτη πιο σημαντική πρωτοβουλία μεταξύ των ηγετών ανθρώπινου δυναμικού το 2019, σύμφωνα με την Gartner.<sup>104</sup> Σημειώνεται επίσης, ότι εργαζόμενοι θέλουν να νιώθουν ότι

---

<sup>102</sup> [5 Key Trends from Deloitte's 2021 Global Human Capital Trends Report \(innovationtraining.org\)](https://www.innovationtraining.org/trends-deloitte-2021-global-human-capital-trends-report/)

<sup>103</sup> <https://www.innovationtraining.org/trends-deloitte-2021-global-human-capital-trends-report/>

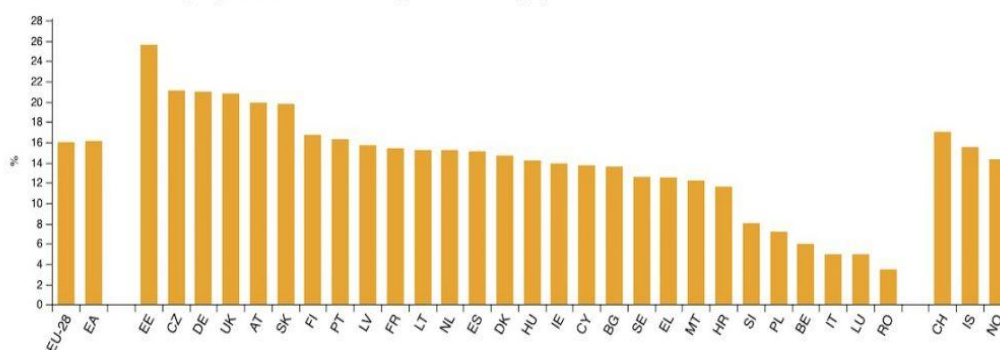
<sup>104</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

καταλαβαίνουν τις ανάγκες τους και εκτιμούν τη δουλειά τους. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να οικοδομήσουν μια πιο ανθρώπινη σχέση εργοδότη-εργαζομένου και μια συμφωνία απασχόλησης για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των εργαζομένων, να τους ακούσουν και να τους εκτιμήσουν. Όλοι οι ηγέτες Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλες τις υπολειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν να διαδραματίσουν έναν ρόλο διασφαλίζοντας οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι.<sup>105</sup>

Τέλος, συνεχίζει να αυξάνεται η πίεση για υιοθέτηση πρωτοβουλιών οι οποίες θα εστιάζουν στην αποδοχή της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης. Μαζί με τις προσδοκίες για μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και ένα πιο ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας, υπάρχει αυξανόμενη πίεση για βελτίωση σε θέματα που σχετίζονται με την ισότητα και την ένταξη στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, υπάρχει αυξανόμενη πίεση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του HR - εσωτερικά και εξωτερικά - για να σημειωθεί πραγματική πρόοδος στη εγκαθίδρυση μιας ηγεσίας η οποία θα είναι φιλική απέναντι στη διαφορετικότητα.

Τα δεδομένα δείχνουν επίσης ότι σε έναν υβριδικό κόσμο και οι έγχρωμοι προτιμούν να εργάζονται από το σπίτι σε σύγκριση με τους λευκούς άνδρες και σύμφωνα με την προαναφερθείσα προκατάληψη των διευθυντών έναντι των εργαζομένων εντός γραφείου, θα πρέπει να περιμένουμε να δούμε οι μισθολογικές διαφορές να διευρυνθούν και ο βαθμός ποικιλομορφίας στους κόλπους ηγεσίας να εξασθενήσει.<sup>106</sup>

*The unadjusted gender pay gap, 2017 (difference between average gross hourly earnings of male and female employees as % of male gross earnings)*



Πίνακας 49. Η μισθολογική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων το 2017.<sup>107</sup> (hrtrendinstitute.com)

<sup>105</sup> <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

<sup>107</sup> 12 Τάσεις Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2020 - Ινστιτούτο HR Trend (hrtrendinstitute.com)

Τα σωστά εφαρμοσμένα προγράμματα και πρωτοβουλίες κατάρτισης για τη διαφορετικότητα και την ένταξη μπορούν να βοηθήσουν στην απόκτηση ταλέντων, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τη φήμη της εταιρείας και τη διατήρηση των εργαζομένων. Εφαρμόστε πρωτοβουλίες DEI για την πρόσληψη κορυφαίων ταλέντων και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων.<sup>108</sup>

### *Ευελιξία*

Η οργανωτική ευελιξία βελτιώνει τόσο την απόδοση της εταιρείας όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Λειτουργία με προσήλωση στην ταχύτητα και την απλότητα. Υιοθετήστε νέα οργανωτικά μοντέλα. Για να είναι επιτυχής, ένας μετασχηματισμός πρέπει να αγγίζει κάθε πτυχή ενός οργανισμού - ανθρώπους, διαδικασίες, στρατηγική, δομή και τεχνολογία. Οι εταιρείες οφείλουν να δημιουργήσουν ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Υπό το φως των νέων τάσεων και της ανάγκης για αλλαγή δεξιοτήτων, υπάρχει μια σαφής επιχειρησιακή λογική πίσω από τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.<sup>109</sup>

Οι εταιρείες οφείλουν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις πιο γρήγορα. Οι εταιρείες που παίρνουν αποφάσεις στο σωστό οργανωτικό επίπεδο και έχουν λιγότερα επίπεδα αναφοράς είναι πιο πιθανό να αποδίδουν με συνέπεια ως προς την ποιότητα, την ταχύτητα και τα αποτελέσματα της απόδοσης και, επομένως, να ξεπερνούν τις αντίστοιχες του κλάδου. Επίσης οφείλουν να ενσωματώσουν στην στρατηγική τους την διαχείριση απόδοσης επόμενης γενιάς. Τρεις οι καλύτερες πρακτικές: καθοδήγηση των διευθυντών, σύνδεση των στόχων των εργαζομένων με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες και διαφοροποιημένη αμοιβή.<sup>110</sup>

Σε ερώτηση σχετικά με το ποιοι παράγοντες ήταν πιο σημαντικοί για τη διατήρηση της απομακρυσμένης εργασίας, επέλεξαν στη συντριπτική τους πλειοψηφία επιλογές που σχετίζονται με το σχεδιασμό της εργασίας. Προγράμματα που γειτνιάζουν με την εργασία, όπως τα ενισχυμένα εταιρικά οφέλη και οι νέοι πόροι ευημερίας, βρέθηκαν χαμηλά στη σχετική λίστα, καθώς τα στελέχη έδωσαν προτεραιότητα σε ενέργειες όπως η παροχή πλατφορμών ψηφιακής συνεργασίας, η δυνατότητα επιλογής των εργαζομένων και η αλλαγή του προγραμματισμού και των

---

<sup>108</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/9383-future-of-hr.html>

<sup>109</sup> <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>

<sup>110</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

κανόνων, τα οποία άμεσα ενσωματώνουν την ευημερία στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία.<sup>111</sup>

Επίσης διαπιστώθηκε μια συνεχής αποσύνδεση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων όσον αφορά την προτεραιότητα στην ευημερία στις προσπάθειες μετασχηματισμού της εργασίας. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού και μεμονωμένους εργαζόμενους να απαντήσουν στην ίδια ερώτηση: «Ποια είναι τα πιο σημαντικά αποτελέσματα που ελπίζετε να επιτύχετε στις προσπάθειες μετασχηματισμού της εργασίας σας τα επόμενα ένα έως τρία χρόνια;» Οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι οι τρεις κύριοι στόχοι του μετασχηματισμού της εργασίας θα πρέπει να είναι η βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της καινοτομίας και η βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων.

Η ευελιξία θα μετατοπιστεί από τοποθεσία στον χρόνο. Η δυνατότητα των εργαζομένων να εργάζονται εξ αποστάσεως έγινε συνηθισμένη και θα συνεχιστεί, το επόμενο κύμα ευελιξίας θα είναι τότε θα αναμένεται να εργαστούν οι εργαζόμενοι. Οι οργανισμοί που προσφέρουν στους εργαζόμενους ευελιξία σχετικά με το πότε, πού και πόσο εργάζονται, βλέπουν το 55% του εργατικού δυναμικού τους με υψηλές επιδόσεις. Το 2021, αναμένετε μια αύξηση νέων θέσεων εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα μετρώνται με βάση την παραγωγή τους, σε αντίθεση με ένα συμφωνημένο σύνολο ωρών.<sup>112</sup>

Προβλέψτε νέες θέσεις εργασίας ανθρώπινου δυναμικού του μέλλοντος. Δύο νέες θέσεις εργασίας HR έχουν ήδη δημιουργηθεί το 2020: *The Future of Work Leader*: υπεύθυνος για την ανάλυση των δεξιοτήτων που θα είναι πιο βασικές καθώς το εργατικό δυναμικό συνεχίζει να εξελίσσεται. Αυτός ο ρόλος επικεντρώνεται τόσο στον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού για το μέλλον της εργασίας, όσο και στην πρόταση προσπαθειών αναβάθμισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων για τους σημερινούς υπαλλήλους. *(WFH) Εργασία από το σπίτι Facilitator*: διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες, οι πολιτικές, οι τεχνολογίες και η εκπαίδευση του οργανισμού είναι βέλτιστες για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους. Μια βασική μέτρηση επιτυχίας για αυτόν τον ρόλο είναι η εστίαση στην καλλιέργεια της εταιρικής κουλτούρας και η οικοδόμηση της αίσθησης του ανήκειν στους απομακρυσμένους εργαζομένους στον

---

<sup>111</sup> <https://www.innovationtraining.org/trends-deloittes-2021-global-human-capital-trends-report/>

<sup>112</sup> <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>



οργανισμό, διασφαλίζοντας ότι γνωρίζουν το σκοπό τους και αισθάνονται βαθιά φροντίδα.<sup>113</sup>

### *Εταιρική κοινωνική ευθύνη – πράσινο κόσμος*

Η ανάληψη ευθύνης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ένα από τα θέματα που απασχολεί πλέον όλο και περισσότερους πολίτες. Έρευνα από την Ponavdo έδειξε ότι περισσότεροι από τους μισούς από αυτούς που εργάζονται στις μεγαλύτερες εταιρείες της Αμερικής πιστεύουν ότι η εταιρική Αμερική πρέπει να διαδραματίσει πιο ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών ζητημάτων. Υπάρχουν αρκετά θέματα προς αντιμετώπιση και οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν.<sup>114</sup> Η επιθυμία των εργαζομένων να εργαστούν για οργανισμούς των οποίων οι αξίες ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους έχει αυξηθεί εδώ και αρκετό καιρό.<sup>115</sup>

Στον σύγχρονο κόσμο, η εταιρική ευθύνη δεν είναι απλώς –κάτι ωραίο να έχεις - είναι επιχειρηματική επιταγή. Οι εταιρείες, πλέον, είναι ανοιχτές, ως συνεργατικοί οργανισμοί που θεωρούν τους εαυτούς τους, στο ότι διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους και στην υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών. Αντιδρώντας στην κοινή γνώμη, στους ολοένα και πιο σπάνιους φυσικούς πόρους και στους αυστηρούς διεθνείς κανονισμούς, οι εταιρείες προωθούν μια ισχυρή ηθική και πράσινη ατζέντα. Αυτό χαρακτηρίζεται από ισχυρή κοινωνική συνείδηση, όπως φαίνεται από την περιβαλλοντική ευθύνη, την εστίαση στη διαφορετικότητα, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δικαιοσύνη όλων των ειδών και είναι η γνώση ότι η επιχείρηση έχει αντίκτυπο που υπερβαίνει κατά πολύ τον οικονομικό.<sup>116</sup>

Ο αυτοματισμός και η τεχνολογία αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο του Πράσινου Κόσμου, καθώς συμβάλλουν στην προστασία των σπάνιων πόρων και στην ελαχιστοποίηση της περιβαλλοντικής ζημίας. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται εκτενώς για να αντικαταστήσει την ανάγκη για ταξίδια, οδηγώντας την ταχεία καινοτομία στην τεχνολογία των επικοινωνιών. Η εμπιστοσύνη είναι το βασικό νόμισμα που στηρίζει τις επιχειρήσεις και την απασχόληση. Οι εταιρείες πρέπει να θέσουν τον

---

<sup>113</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

<sup>114</sup> <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

<sup>115</sup> <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>

<sup>116</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

κοινωνικό τους σκοπό στο επίκεντρο της εμπορικής στρατηγικής τους. Τι σημαίνει αυτό για τους εργαζόμενους, σύμφωνα με την κορυφαία συμβουλευτική εταιρεία PwC;

Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν φιλικό προς την οικογένεια, ευέλικτο ωράριο και ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε κοινωνικά χρήσιμα έργα. Εμπιστεύονται τον εργοδότη τους να τους συμπεριφέρεται δίκαια όσον αφορά την αμοιβή, την ανάπτυξη και τις συνθήκες και σε αντάλλαγμα αναμένεται να αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της εταιρείας στην προσέγγιση και τη συμπεριφορά τους. Τα υψηλά ηθικά πρότυπα οποία τηρούν οι εταιρείες μεταδίδονται στους εργαζομένους. Η συμπεριφορά και η δεοντολογία λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη στην εργασία και η απόδοση αξιολογείται σε σχέση με το πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι τα ταξίδια και τους πόρους τους.<sup>117</sup>

#### *Πανδημία & εμβόλιο COVID-19*

Οι εργοδότες μπορεί να απαιτήσουν από τους εργαζόμενους να κάνουν τον εμβολιασμό για τον COVID-19. Η επιβολή εμβολίου για τον COVID-19 για όλους τους εργαζόμενους, αφού είναι διαθέσιμο, σίγουρα θα συμβάλει στη μείωση του κινδύνου μετάδοσης στην εργασία και θα μπορούσε να συμβάλει στον περιορισμό της ευθύνης του εργοδότη για ασθένειες στο χώρο εργασίας που σχετίζονται με τον COVID-19. Εάν, όμως, ένας εργαζόμενος που εμβολιάστηκε επειδή απαιτήθηκε από τον εργοδότη του υποστεί αρνητική αντίδραση σε αυτό, αυτό μπορεί να εκθέσει τον εργοδότη σε πιθανή αποζημίωση εργαζομένων.<sup>118</sup>

Παρά την ισχυρή ώθηση από τις κυβερνήσεις, ένας σημαντικός αριθμός εργοδοτών δεν θα υιοθετήσει εντολή εμβολίου, αλλά θα βασιστεί σε δοκιμές για να διατηρήσει τους χώρους εργασίας τους ασφαλείς. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που το προκαλούν αυτό: Πρώτον, οι εργοδότες ανησυχούν ότι η εντολή εμβολίου θα προκαλέσει μαζικό κύκλο παραιτήσεων. Δεύτερον ανησυχούν ότι μια εντολή εμβολίου μπορεί να μην επιβιώσει από μια σειρά από συνεχιζόμενες δικαστικές διαμάχες. Τρίτον, ορισμένοι δεν πιστεύουν ότι έχουν το δικαίωμα να λάβουν αυτήν την απόφαση για τους υπαλλήλους τους και ισχυρίζονται ότι εξακολουθεί να είναι θέμα επιλογής των εργαζομένων.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

<sup>118</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/9383-future-of-hr.html>

<sup>119</sup> <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>



### *Βασική σημαντική αρχή*

Η ευγένεια είναι στον αέρα και είναι σίγουρα μια πολλά υποσχόμενη τάση της ΔΑΠ. Το «Ας είμαστε ευγενικοί ο ένας με τον άλλον» είναι μια πολύ σαφής φιλοσοφία σε ορισμένες εταιρίες με πρακτικές όπως μία ημέρα άδεια την ημέρα των γενεθλίων των εργαζομένων, ή ένα καλάθι με «Περαστικά». <sup>120</sup> Όπως είδαμε με τα προαναφερθέντα οι νέες τάσεις στην ΔΑΠ είναι πολλές. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το δικό της στυλ ΔΑΠ και τις τάσεις οι οποίες της ταιριάζουν. Παρακάτω παραθέτουμε μερικές συμβουλές από την κορυφαία συμβουλευτική εταιρεία Gartner, προς τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την ΔΑΠ:

- ✓ Προετοιμαστείτε να αναλάβετε μεγαλύτερη ευθύνη για την προώθηση της καινοτομίας και την υλοποίηση του επιχειρηματικού μετασχηματισμού σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας.
- ✓ Υποστηρίξτε την ανάπτυξη ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας χρησιμοποιώντας ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό για να προσφέρει ευέλικτες εμπειρίες, να επιτρέψει τη σκόπιμη συνεργασία και να προωθήσει τη διαχείριση που βασίζεται στην ενσυναίσθηση.
- ✓ Χρησιμοποιήστε μια πιο δυναμική προσέγγιση για τη διαχείριση των αναγκών μεταβαλλόμενων δεξιοτήτων.
- ✓ Προωθήστε τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού επαναξιολογώντας τις προσφορές υποστήριξης του εργατικού δυναμικού για να προωθήσετε την υγεία του εργατικού δυναμικού και όχι μόνο την απόδοση.
- ✓ Επιταχύνετε την πρόοδο στους στόχους της DEI καθιερώνοντας την επακόλουθη υπευθυνότητα για τη DEI στους ηγέτες των οργανισμών σας.
- ✓ Αυξήστε τον προσωπικό σας αντίκτυπο και τον αντίκτυπό σας στο Δ.Σ. στοχεύοντας στους διαφοροποιητικούς παράγοντες της επιτυχίας.
- ✓ Οργανώστε τη λειτουργία HR για να επιτύχει τους στόχους της για ευελιξία, πελατοκεντρικότητα και λειτουργική αποτελεσματικότητα. <sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

<sup>121</sup> [Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022 | Gartner](#)



Πίνακας 50. ευγένεια είναι βασική αρχή για όλους.<sup>122</sup>

### ***Πανδημία και ΔΑΠ***

Μετά την οικονομική κρίση του 2007-2009 που συντάρραξε συθέμελα τις παγκόσμιες οικονομίες, μια ακόμη κρίση που προήλθε από έναν απρόβλεπτο εχθρό τον COVID-19 στα τέλη του 2019 εξακολουθεί να δοκιμάζει τις αντοχές, της υγείας των πολιτών και τις οικονομίες σε όλο τον πλανήτη. Ούτως ή άλλως τα τελευταία χρόνια της παγκοσμιοποίησης το πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον έχει αλλάξει σε παγκόσμια κλίμακα. Ωστόσο, η πανδημία επέφερε ένα μεγάλο αναπάντεχο πλήγμα στην παγκόσμια οικονομία (Τομζίκονά, 2021).

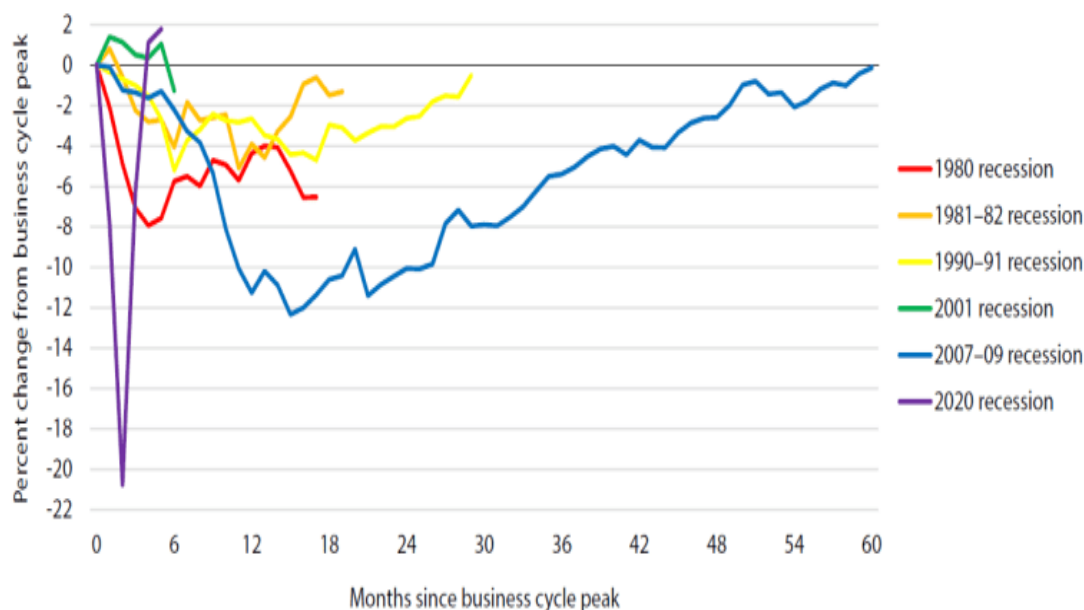
Προς την κατεύθυνση αυτή οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές σε παγκόσμια κλίμακα για την πρόληψη και τον περιορισμό της πανδημίας με απώτερο σκοπό να αποφύγουν τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που δημιουργούνται εξαιτίας της. Η πρωτοφανής οικονομική κρίση που πυροδότησε ο COVID-19 απειλή την επιβίωση των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Η μείωση εσόδων, οι πτωχεύσεις, η απώλεια θέσεων εργασίας, οι περιορισμοί στις μετακινήσεις και η καραντίνα συνέτειναν στην λήψη μέτρων για τη μη παγιοποίηση της κρίσης (Ogwuegbuna et al., 2021).

---

<sup>122</sup> <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

FIGURE E.

## Percent Change in Retail Sales Relative to Business Cycle Peak by Business Cycle



Source: U.S. Census Bureau 1980-2020; NBER n.d.; authors' calculations.

Note: The figure shows the percent change in advance real retail and food sales from the peak of a business cycle until sales return to the level of the previous business cycle peak. Data are deflated using the Consumer Price Index for All Urban Consumers (1982-84=100). Data are adjusted for seasonal, holiday and trading-day differences.

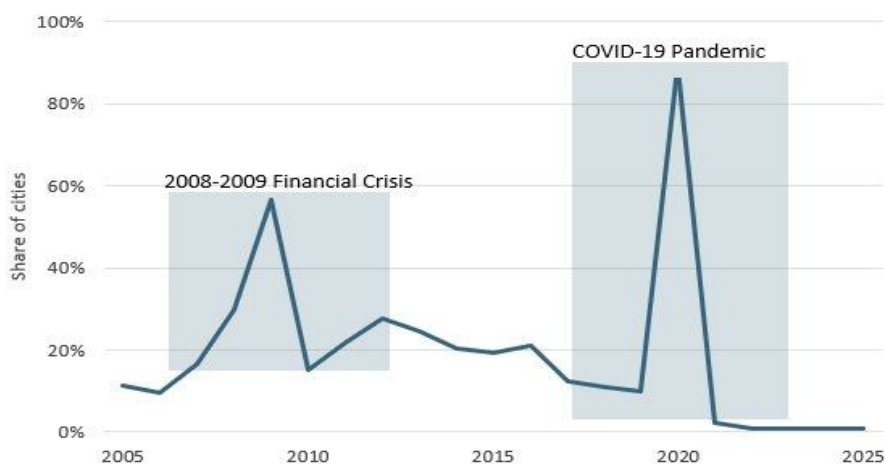


Πίνακας 51. Η πτώση του λιανικού εμπορίου λόγω της πανδημίας.<sup>123</sup>

Προκειμένου να αποφευχθούν αναταράξεις και δυσάρεστες εξελίξεις στις επιχειρήσεις, οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν με νέους κανόνες και να προσαρμοστούν σε ευέλικτες πρακτικές λύσεις, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά και μετά την εξάλειψή της (Hamouche, 2021). Σύμφωνα με τον Wang (2008), η πλειοψηφία των οργανισμών συνήθως είναι απροετοίμαστοι για να χειριστούν και να ανταποκριθούν άμεσα σε τέτοιες απρόβλεπτες κρίσεις. Η άποψη του Wang (2008) επιβεβαιώθηκε από την έρευνα της Ernst & Young (2019) η οποία έδειξε ότι μόνο το 20% των μελών ΔΣ των εταιρειών πίστευε ότι ήταν σε ετοιμότητα να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της πανδημίας (Caligiuri et al., 2020). Έτσι, επικρατεί σε όλους τους οργανισμούς ένας φόβος και ένα κλίμα αβεβαιότητας για την επόμενη μέρα (Hamouche, 2021).

<sup>123</sup><https://www.brookings.edu/research/ten-facts-about-covid-19-and-the-u-s-economy/>

### Share of Euromonitor's 1,219 Cities with Negative Real GDP Growth 2005-2025



Source: Euromonitor International from national statistics/Eurostat/OECD/UN/International Monetary Fund (IMF), International Financial Statistics (IFS). Note: Data for 2020 onwards is forecast.

Πίνακας 52. Πρόβλεψη της Euromonitor: 9 στις 10 πόλεις παγκοσμίως θα καταγράψουν αρνητική αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ το 2020 – πολύ περισσότερο από ό,τι κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008-2009.<sup>124</sup>

Βασική παράμετρος στη διαχείριση οικονομικών κρίσεων στους οργανισμούς είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), λόγω της κρισιμότητας που παίζει στην προσαρμογή των αναμενόμενων μεταβολών και την καθοριστική συμβολή στην αντιμετώπιση των προκλήσεων. Ουσιαστικά, η επίδειξη γρήγορων αντανακλαστικών στη διαχείριση του προσωπικού κατά των περιόδων κρίσεων βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα και ανεβάζει την οργανωτική απόδοση (Hernandez et al., 2021). Το γεγονός ότι οι οργανισμοί μετασηματίστηκαν από βιομηχανικούς σε οργάνωση γνώσης απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με δεξιότητες ικανές να σταθούν στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ραγδαία τεχνολογική άνοδος, η ανάπτυξη και η ταχεία διάδοση των πληροφοριών δημιουργούν ένα νέο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον (Tomčíková, 2021).

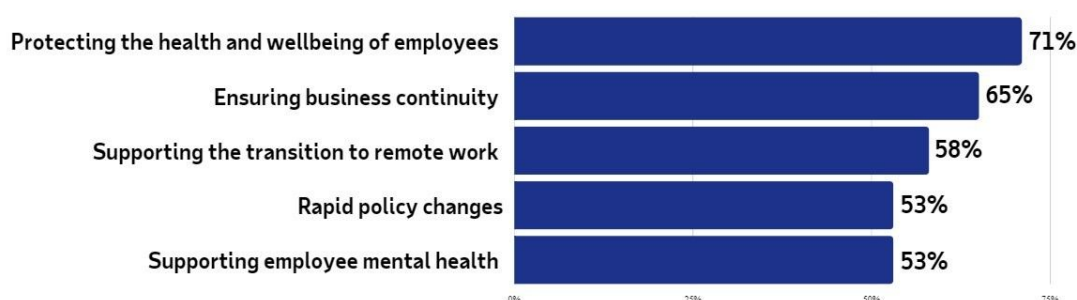
Η απροσδόκητη εμφάνιση της πανδημίας και η συνακόλουθη οικονομική κρίση δοκίμασε τα αντανακλαστικά των οργανισμών, οι οποίοι ήταν υποχρεωμένοι να λάβουν αποφάσεις που θα τους επέτρεπαν την βραχυπρόθεσμη επιβίωση μέχρις ότου καταστρώσουν σχέδια αντιμετώπισης της κρίσης για μεγαλύτερο χρονικό

<sup>124</sup>[Coronavirus: The Economic Impact on Cities - Euromonitor.com](https://www.euromonitor.com/coronavirus-the-economic-impact-on-cities)

ορίζοντα. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τους Williams et al, (2017) η πρωτοφανής κρίση βρήκε απροετοίμαστο το ανθρώπινο δυναμικό στην αντιμετώπισή της, δημιουργήθηκε μια απροσδόκητη ανισορροπία στην προσφορά και τη ζήτηση και τα όποια μέτρα των κυβερνήσεων για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων είχαν ασαφή αποτελέσματα. Ωστόσο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσεων για να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις θα πρέπει να στηρίζεται σε τρεις πυλώνες, οι οποίοι έχουν ως βάσεις τη συνοχή, τις πολιτικές και πρακτικές στρατηγικές. Η συνοχή έχει σχέση με τις αποφάσεις της διοίκησης, ο οποίος δεν πρέπει να επηρεάζουν τις υπάρχουσες υιοθετημένες αρχές και αξίες, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα δημιουργήσουν ανασφάλεια και δυσπιστία στο προσωπικό. Οι πολιτικές θα πρέπει να δικαιολογούν τις μεταβολές και οι πρακτικές που θα εφαρμοστούν να πρέπει να πείθουν το ανθρώπινο δυναμικό για την αναγκαιότητά τους.

Αναφορικά με τις πολιτικές για την αντιμετώπιση της πανδημίας η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία, λόγω του συγχρωτισμού στο περιβάλλον εργασίας είναι αναγκαία για τον περιορισμό της πανδημίας. Παρομοίως θα πρέπει να ενθαρρύνονται πολιτικές συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις για να μην επηρεάζονται τα κίνητρα και οι δεσμεύσεις τους, γεγονός που θα διασφαλίσει την οργανωτική απόδοση. Επίσης, οι πρακτικές που πρέπει να υιοθετεί η διεύθυνση προσωπικού να έχουν κατεύθυνση προς την ενίσχυση του ατομικού ανθρώπινου κεφαλαίου, να δίνουν κίνητρα και προσφέρουν ευκαιρίες για συνεισφορά.

#### **Challenges Facing HR Professional Because of COVID-19**

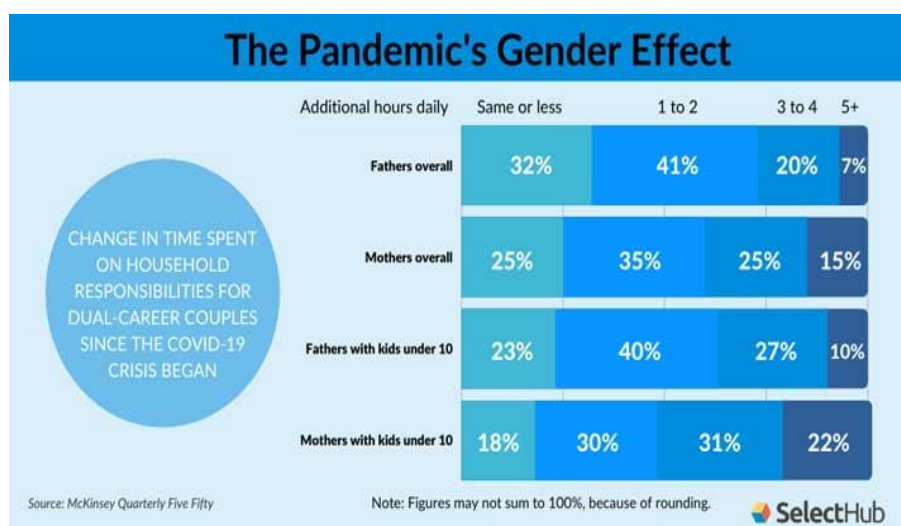


Πίνακας 53. Οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν τα στελέχη ΔΑΠ λόγω της πανδημίας.<sup>125</sup>

<sup>125</sup><https://www.newswire.ca/news-releases/has-covid-19-redefined-the-role-of-hr--807847351.html>

Σε κατάσταση κρίσεων είναι απαραίτητη η προσαρμογή, η ευελιξία και ανάπτυξη δεξιοτήτων. τόσο σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συνέπειες της οικονομικής αναταραχής (Hernandez, et al., 2021). Οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να υιοθετήσουν νέες πολιτικές στον τομέα της τεχνολογίας και της επικοινωνίας, προκειμένου να επιμορφώσουν το προσωπικό στα νέα δεδομένα και να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια τους από τις οικονομικές περικοπές, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα τους. Επιπλέον, οι διευθύνσεις HR, προκειμένου να καταπολεμήσουν τις προκλήσεις της πανδημίας, οφείλουν να δημιουργήσουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον απομακρυσμένης εργασίας (τηλεργασία), ώστε να διασφαλιστεί ένα πειστικό και βιώσιμο περιβάλλον μεταξύ των εργαζομένων και των εταιρειών (Onwuegbuna, et al., 2021).

Μια άλλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια οι οργανισμοί, είναι η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Για το σκοπό αυτό πολλοί οργανισμοί δημιούργησαν άμεσα προγράμματα τηλεργασίας για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την παραγωγικότητα και την υγεία των εργαζομένων. Ωστόσο, ο κατακερματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί προβλήματα συνοχής, αδυναμίας ελέγχου και αξιολόγησης της εργασίας.



Πίνακας 54. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στα δύο φύλα.<sup>126</sup>

Επιπλέον, είναι αναγκαία η εκπαίδευση των εργαζομένων στην τήρηση κοινωνικών αποστάσεων και στη λήψη μέτρων ατομικής υγιεινής, για να αποφύγουν τους κινδύνους της νόσου. Αντίθετα, ορισμένες εταιρείες με αυξημένο κύκλο

<sup>126</sup> <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

εργασιών, όπως τα τρόφιμα και τα φάρμακα δεν έχουν την πολυτέλεια της εξ αποστάσεως εργασία. Όμως, η σταδιακή χαλάρωση των μέτρων από τις κυβερνήσεις βρίσκει τόσο τον ιδιωτικό, όσο και το δημόσιο τομέα με αυξημένο φόρτο εργασίας και νέες προκλήσεις εξαιτίας της πανδημίας. Από την μελέτη των Onwuegbuna et al. (2021) προκύπτει ότι υπάρχει δραστική αλλαγή στις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, από την αποτελεσματικότητα των οποίων εξαρτάται βέβαια η ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Η έρευνα αναφορικά με τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού έδειξε ότι αυτοί θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση οποιαδήποτε πρόκλησης, να προτείνουν προγράμματα εκπαίδευσης στις νέες συνθήκες εργασίας, να οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, να ενθαρρύνουν ευέλικτα μοντέλα εργασίας χωρίς να δημιουργούν χάσματα μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία ή μέσω τηλεργασίας και τέλος να αποσβήνουν τις ψευδείς πληροφορίες, οι οποίες αναστατώνουν και αποσυντονίζουν το εργατικό δυναμικό.

Αναφορικά με τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού η έρευνα των Nutsubidze και Schmidt, (2021), έδειξε ότι πλέον έχει ψηφιοποιηθεί η διαδικασία πρόσληψης, δίνεται έμφαση στις δεξιότητες των εργαζομένων, παρέχεται εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων, καθιερώνεται η διάφανη επικοινωνία. χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ οργανισμών και εργαζομένων και τέλος αναπτύσσεται νοοτροπία μακροπρόθεσμης σκέψης. Οι ειδικές συνθήκες εργασίας και το νέο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών εξαιτίας της επιδημίας επιτάχυνε τη μετάβαση στις ψηφιακές επιχειρηματικές διαδικασίες. Στο νέο αυτό επιχειρηματικό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί τάχιστα στις νέες συνθήκες και να ισορροπήσει ανάμεσα στη προστασία της ατομικής υγείας και των επαγγελματικών υποχρεώσεων (Liang, 2022). Είναι βέβαιο ότι η περίοδος της πανδημίας, αλλά και η μετά πανδημίας εποχή θα καθιερώσει τα ευέλικτα ωράρια, τις μορφές εργασίας από απόσταση, τα ψηφιακά πρότυπα και νέα υβριδικά συστήματα εργασίας (Straus et al., 2022). Για το σκοπό αυτό οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών προκειμένου οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στις αλλαγές καλούνται να εφαρμόσουν προγράμματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να μην χαθεί η επαφή και η συνοχή τους. Επιπλέον, αλλάζει άρδην η πολιτική για τα επαγγελματικά ταξίδια και τις εταιρικές εκδηλώσεις, καθώς περιορίζονται οι μετακινήσεις και οι εταιρικές συναντήσεις γίνονται πλέον διαδικτυακά (Gigauri, 2020).

Η έρευνα των Moore et al, (2022), εστιάζει στην ανταπόκριση των διευθυντών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δύο περιόδων (στελέχη γεννηθέντα 1961-1981 και 1982-1998) αναφορικά με τη χρήση της τεχνολογίας και της πληροφορίας κατά την περίοδο προ και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι παρότι η πρώτη γενιά στελεχών υστερεί σε τεχνολογική υποδομή, και παρότι αντιμετωπίζουν με άγχος τις εξελίξεις παρόλα αυτά επιδεικνύουν ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα. Όσον αφορά τη δεύτερη γενιά στελεχών, η οποία μεγάλωσε στη ψηφιακή εποχή των κινητών, των υπολογιστών κλπ ανταποκρίνεται άμεσα στις τεχνολογικές μεταβολές. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η τεχνολογική εξέλιξη δεν θα αντικαταστήσει τους managers, αλλά αυτοί με τη χρήση των νέων τεχνολογιών θα εξακολουθούν να διαμορφώνουν τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Nutsunidze και Schmidt (2021), οι διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους στην μεταβολή των εργασιακών συνθηκών, καθιερώνοντας ευέλικτες μορφές εργασίας, οι οποίες να βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες και να αναπτύξουν μια εταιρική κουλτούρα που θα στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και στη συναίσθηση την ευθύνης των εργαζομένων. Από την έρευνα των Przytuła et al (2020) προκύπτει ότι στη μετά COVID-19 εποχή θα αναθεωρηθούν τα σχέδια λειτουργίας και θα εισαχθούν νέοι κανόνες που ρυθμίζουν το ανθρώπινο δυναμικό καθώς θα απαιτούνται περισσότερες δεξιότητες και υψηλό επίπεδο διαχείρισης της τεχνολογίας. Τα παγκόσμια δίκτυα εργαζομένων, οι διεθνείς αναθέσεις έργων από πολυεθνικές σε ομίλους εργαζομένων υψηλής τεχνολογίας θα ξαναγράψουν στο εγγύς μέλλον τους κανόνες λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού. Η πανδημία στέλνει ένα σαφές μήνυμα προς τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού ότι θα πρέπει να θεσπιστούν ευέλικτοι κανόνες και πολιτικές προσέγγισης των εργαζομένων, οι οποίες θα εξισορροπούν τις ανθρώπινες ανάγκες και την παραγωγικότητα στους χώρους εργασίας (Bennett, 2021). Τέλος, οι εμπειρίες και η γνώση που αποκτήθηκε από την πανδημία θα βοηθήσουν μελλοντικά να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη επιτυχία παρόμοιες κρίσεις είτε από πανδημίες είτε από παρόμοια περιστατικά (Liang, 2022).



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας 55. Παρουσίαση ευρημάτων άρθρων βιβλιογραφίας & ειδικών κατά σειρά συχνότητας εμφανίσεώς τους

	Άρθρα Βιβλιογραφίας	Αριθμός Άρθρων	Άρθρα Ειδικών	Αριθμός Άρθρων
1	Εκπαίδευση	16	Εκπαίδευση	16
2	Στελέχωση	15	Στελέχωση	15
3	HR Officer στις στρατηγικές αποφάσεις	14	Στρατηγικές αποφάσεις για το HRD	14
4	DEI	13	DEI	13
5	Ενσωμάτωση τεχνολογίας/ Digitalization	12	Ενσωμάτωση τεχνολογίας	12
6	Εσωτερική επικοινωνία, νέοι τρόποι, ανάπτυξη	12	Δίκαιες αμοιβές & πρόνοια	12
7	Παγκοσμιοποίηση	11	Παγκοσμιοποίηση	11
8	Έλλειψη ταλέντου, Talent management	10	Έλλειψη ταλέντου, Talent management	11
9	Υγεία & ευημερία εργαζομένων	10	Υγεία & ευημερία εργαζομένων	10
10	Επανασχεδιασμός εργασίας	9	Επανασχεδιασμός εργασίας	9
11	Βελτίωση δεξιοτήτων εργαζομένων	9	Βελτίωση δεξιοτήτων εργαζομένων	9
12	Gig economy – outsourcing	9	Gig economy – outsourcing	9
13	Αξιολόγηση – νέοι τρόποι – σύνδεση με Σταδιοδρομία, αμοιβές, προγρ/σμό προσωπικού	9	Αξιολόγηση – νέοι τρόποι – σύνδεση με Σταδιοδρομία, αμοιβές, προγρ/σμό προσωπικού	8
14	Αλλαγή τύπου & χρόνου εργασίας	8	Αλλαγή τύπου & χρόνου εργασίας	7
15	Τεχνολογία στο HR – HRIS	7	Τεχνολογία στο HR – HRIS	7
16	Αναγνώριση, σεβασμός & ανταμοιβή	7	Αναγνώριση, σεβασμός & ανταμοιβή	7
17	Εσωτερική ευελιξία	7	Εσωτερική ευελιξία	7
18	HR analytics	7	HR analytics	7
19	Χρήση νέας τεχνολογίας στην εκπαίδευση	7	Flexible working arrangements – compressed workweek	7
20	Πολλές γενιές μαζί, ανάγκη διαφορετικής εκπαίδευσης	7	Αποκέντρωση – αυτόνομες ομάδες	7
21	Brain drain, circulation, immigration	7	Νέες δεξιότητες – μαλακές/σκληρές δεξιότητες	7
22	Ισορροπία επαγγελματικής & οικογενειακής ζωής	7	Χρήση νέας τεχνολογίας στην εκπαίδευση	6
23	Αλλαγή σχέσης εργαζόμενου – εργοδότη	7	Εσωτερική επικοινωνία – νέοι τρόποι ανάπτυξης	6
24	Διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας – νέοι τρόποι επικοινωνίας της	6	Πολλές γενιές μαζί, ανάγκη διαφορετικής εκπαίδευσης	6
25	Εσωτερική αναζήτηση ταλέντου	6	Brain drain, circulation, immigration	6

26	Πλάνο διαδοχής γενεών	6	<b>Αλλαγή πεποιθήσεων σχετικά με την εργασία – γενιές</b>	6
27	Ποιότητα εργασιακής εμπειρίας	6	<b>Ισορροπία επαγγελματικής &amp; οικογενειακής ζωής</b>	6
28	Νέος ρόλος για τους υπεύθυνους ΔΑΠ	6	Culture influencing HR type	6
29	Αποκέντρωση – αυτόνομες ομάδες	6	Custom – made benefits	6
30	Νέες δεξιότητες – μαλακές/σκληρές δεξιότητες	6	Μείωση του συνδικαλισμού	6
31	Custom – made benefits	6	<b>Αλλαγή σχέσης εργαζόμενου – εργοδότη</b>	5
32	Μείωση του συνδικαλισμού	5	Νέος ρόλος για τους υπεύθυνους ΔΑΠ	5
33	Αλλαγή πεποιθήσεων σχετικά με την εργασία – γενιές	5	Ποιότητα εργασιακής εμπειρίας	4
34	Ηθική χρήση της τεχνολογίας	4	<b>Πλάνο διαδοχής γενεών/ηγεσίας</b>	4
35	Ενημέρωση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες	4	Εταιρική κοινωνική ευθύνη	4
36	Μείωση των διευθυντών ΔΑΠ	4	Διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας – νέοι τρόποι επικοινωνίας της	4
37	Νέος τρόπος ηγεσίας – φιλική & ανθρώπινη εποπτεία & στυλ διοίκησης	4	Εσωτερική αναζήτηση ταλέντου	4
38	Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	4	Συμμόρφωση στην συνεχή αλλαγή των νόμων	4
39	Ευθυγράμμιση ΔΑΠ & επιχειρηματικής στρατηγικής	4	Ηθική χρήση της τεχνολογίας	3
40	Μείωση εργασιακού στρες	3	<b>Συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες</b>	3
41	<b>Εξωτερική ευελιξία</b>	3	<b>Εξωτερική ευελιξία</b>	3
42	<b>Αναλογία διευθυντών ΔΑΠ &amp; εργαζομένων</b>	3	<b>Μείωση διευθυντών ΔΑΠ &amp; τμημάτων/ Αναλογία διευθυντών ΔΑΠ &amp; εργαζομένων</b>	3
43	Ομαλή ένταξη νεοπροσληφθέντων	3	Νέος τρόπος ηγεσίας & οράματος	3
44	<b>Συνεργασία διευθυντών ΔΑΠ &amp; προϊσταμένων τμημάτων</b>	3	<b>Συνεργασία διευθυντών ΔΑΠ &amp; προϊσταμένων τμημάτων</b>	3
45	<b>Διαμοιρασμός/καταμερισμός ενός έργου</b>	3	<b>Διαμοιρασμός/καταμερισμός ενός έργου</b>	2
46	<b>Real time performance data/feedback</b>	2	<b>Real time performance data/feedback</b>	2
47	Αναβάθμιση του ρόλου του διευθυντή ΔΑΠ	2	<b>Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</b>	2
48	Εταιρική κοινωνική ευθύνη	1	Ευθυγράμμιση ΔΑΠ & επιχειρηματικής στρατηγικής	2
49	<b>Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος</b>	1	<b>Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος</b>	2
50	<b>Στροφή στην ψηφιοποίηση/ψηφιακές επιχειρήσεις</b>	1	<b>Στροφή στην ψηφιοποίηση/ψηφιακές επιχειρήσεις</b>	2
51	Οι διευθυντές ΔΑΠ είναι πιο μορφωμένοι & εκπαιδευμένοι	1	Μείωση εργασιακού στρες	2
52	<b>Internal Marketing</b>	1	<b>Internal Marketing</b>	2
53			Φιλική & ανθρώπινη εποπτεία & στυλ διοίκησης	1
54			Δημιουργία νέων θέσεων	1

55			Ομαλή ένταξη νεοπροσληφθέντων	1
56			Holistic approach of HR	1

Στον πίνακα που παραθέτουμε παραπάνω, έχουμε καταγράψει τις τάσεις (με την μορφή επικεφαλίδων) κατά σειρά συχνότητας αναφοράς τους στα άρθρα της βιβλιογραφίας και των ειδικών. Αυτό που διαπιστώνουμε είναι ότι είναι σχεδόν οι ίδιες τάσεις και με παρόμοια συχνότητα εμφανίσεως. Υπάρχει όπως διαπιστώσαμε και μία ταύτιση της σειράς συχνότητας εμφανίσεως σε 24 από τις νέες τάσεις, δηλαδή περίπου στα μισές, από τις εμφανιζόμενες τάσεις, όταν έχουμε, 52 νέες τάσεις στα άρθρα της βιβλιογραφίας και 56 στα άρθρα των ειδικών.

Θα πρέπει, σε αυτό το σημείο, να διευκρινιστεί ότι στα παραπάνω κείμενα όπου παρατίθενται λεπτομερώς οι νέες τάσεις, δεν έχουν παρατεθεί με την σειρά συχνότητας εμφάνισης στα άρθρα, αλλά ανάλογα με την συνάφεια μεταξύ τους και με τον κανόνα από το γενικό στο ειδικό αλλά και με μία σειρά παρόμοια με την σειρά του εργασιακού κύκλου, παραθέτοντας όμως υψηλά στην σειρά καταγραφής την παγκοσμιοποίηση γιατί θεωρούμε ότι μαζί με την εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι ίσως η κυριότερη συνθήκη που έχει διαμορφώσει το σύγχρονο εργασιακό πεδίο.

Η τάση που είναι στην πρώτη θέση των άρθρων της βιβλιογραφίας αλλά και των ειδικών, είναι η εκπαίδευση (προσανατολισμός και κατάρτιση) και στην δεύτερη η στελέχωση. Προφανώς θεωρούνται τα πιο σημαντικά θέματα για όλους τους εμπλεκόμενους δεδομένου των αλλαγών στο εργασιακό τοπίο, κι όπως καταλαβαίνουμε, είναι πολύ σημαντικό να έχεις ταλαντούχο και καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Και βέβαια και για τις δύο τάσεις θεωρούν, εκατέρωθεν πολύ σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία που μας δίνει η εξέλιξη της σύγχρονης τεχνολογίας όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική και η επαυξημένη πραγματικότητα, τα λογισμικά που μπορούν να επεξεργαστούν δεδομένα σε ελάχιστο χρόνο (δίνουν ταχύτητα κι αντικειμενικότητα στην στελέχωση και την στατιστική ανάλυση δεδομένων για τα προϊόντα αλλά και τους ανθρώπους), τα λογισμικά που έχουν bots (τα οποία βοηθούν περαιτέρω στην εκπαίδευση), τα λογισμικά που καθοδηγούν ή/και προγραμματίζουν (ουσιαστικά είναι ένας εικονικός βοηθός) ή μεταφράζουν, αλλά και μπορούν, επίσης, να δώσουν ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο (μεγάλη βοήθεια στην αξιολόγηση αλλά και την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων). Τα παραπάνω οδηγούν, λογικά, στην ανάγκη επανασχεδιασμού της αξιολόγησης, τόσο στο πρακτικό κομμάτι (επανατροφοδότηση

σε πραγματικό χρόνο και γενικότερα με νέους τρόπους και περισσότερες πηγές) αλλά και στο σκεπτικό σχεδιασμού της, το οποίο θεωρούν, εκατέρωθεν, ότι πρέπει να έχει σκοπό την βελτίωση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων (και τελικά την απόδοσή) των εργαζομένων, την ικανοποίηση τους (σύνδεση με ανταμοιβές κι εξέλιξη της σταδιοδρομίας) αλλά και τον προγραμματισμό της ΔΑΠ (διαπίστωση κενών δεξιοτήτων, προγραμματισμός εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης, προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, ανακατεύθυνση σε νέους πιο ταιριαστούς ρόλους για τον κάθε εργαζόμενο).

Και οι δύο πηγές των άρθρων της έρευνάς μας διαπιστώνει ότι λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει οι απαραίτητες δεξιότητες για τους εργαζόμενους. Στην εποχή μας θεωρούνται απαραίτητες οι ψηφιακές δεξιότητες όπως η γνώση των νέων λογισμικών και λειτουργιών, αλλά και οι λεγόμενες «μαλακές» δεξιότητες όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η κριτική σκέψη, η ηγεσία και η επιχειρηματικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και η δημιουργικότητα. Ουσιαστικά έχουμε τρεις νέες κατηγορίες δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες στο εργασιακό πεδίο του 21<sup>ου</sup> αιώνα: τις ψηφιακές δεξιότητες, τις «μαλακές» δεξιότητες και τις δεξιότητες σκέψης.

Η αλλαγή των νέων δεξιοτήτων έγινε με μεγάλη ταχύτητα λόγω της μεγάλης εξέλιξης της τεχνολογίας αλλά και λόγω του ξεσπάσματος της πανδημίας τα τελευταία τρία χρόνια. Διαπίστωσαν έτσι οι εργοδότες ότι υπάρχει έλλειψη «ταλέντων» δηλαδή εργαζόμενων εφοδιασμένων με τις απαραίτητες δεξιότητες. Άρχισε λοιπόν το κυνήγι του «ταλέντου» με μεγαλύτερο ρυθμό από ότι στο παρελθόν, εξαιτίας του επείγοντος της κατάστασης. Σε αυτό το σημείο έκανε τα πράγματα περίπλοκα η μεγάλη αλλαγή στους κανόνες της μετακίνησης και μετανάστευσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι «πλούσιες» χώρες να μπορούν αποκτήσουν «ταλέντα» από όλο τον κόσμο και οι «φτωχές» χώρες να αποστραγγίζονται από τους ταλαντούχους εργαζόμενους, δηλαδή παρουσιάστηκε το φαινόμενο του brain drain, όπως ονομάστηκε. Υπάρχουν όμως κι άλλες επιλογές για τους εργοδότες, όπως το internal recruiting δηλαδή η αναζήτηση του «ταλέντου» μέσα στη επιχείρηση. Αυτό προϋποθέτει την καλή ανάλυση κι εύρεση των δεξιοτήτων των μόνιμων εργαζομένων μίας επιχείρησης μέσω των νέων τεχνολογιών όπως το τα συστήματα πληροφορικής της ΔΑΠ, τα στατιστικά στοιχεία των εργαζομένων και η εσωτερική στρατολόγηση και το εσωτερικό μάρκετινγκ. Άλλες δύο επιλογές που έχουν οι εργοδότες είναι η εξωτερική ανάθεση (outsourcing), είτε

σε ελεύθερους επαγγελματίες (οι νέες γενιές προτιμούν να εργάζονται με αυτό τον τρόπο γιατί τους δίνει ελευθερία χρόνου & τόπου εργασίας αλλά κι ισορροπία επαγγελματικής κι οικογενειακής ζωής) ή σε πρακτορεία που βρίσκουν εργαζόμενους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η άλλη επιλογή που έχουν είναι να «σπάσουν» σε κομμάτια κάποιο έργο ή ρόλο και να αναθέσουν κάποια από αυτά τα κομμάτια σε εξωτερικούς συνεργάτες. Από αυτή τη λέξη βγήκε και το όνομα της νέας τάσης διότι στην αγγλική γλώσσα gig σημαίνει τμήμα/κομμάτι κι έτσι ονομάστηκε αυτό το φαινόμενο gig economy.

Στην συνέχεια παρατηρούμε ότι οι στρατηγικές αποφάσεις για την ανάπτυξη της ΔΑΠ αλλά και οι αποφάσεις γενικής στρατηγικής και η συμμετοχή του διευθυντή της ΔΑΠ σε αυτές αποτελούν μεγάλης σημασίας τάσεις και για τους ερευνητές της βιβλιογραφίας και τους ειδικούς και για αυτό αναφέρονται σε υψηλή θέση στην σειρά συχνότητας αναφοράς τους εκατέρωθεν στα άρθρα τους. Όπως διαπιστώνουν είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις ο υπεύθυνος που γνωρίζει πολύ καλά το εργατικό δυναμικό και τις ικανότητες τους, όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για την κάθε θέση, τη ευθυγράμμιση ΔΑΠ και business strategy

Στις δύο επόμενες τάσεις έχουμε πάλι ταύτιση στην σειρά συχνότητας αναφοράς από τους ερευνητές και τους ειδικούς, οι οποίες είναι η τάση DEI και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις εργασιακές λειτουργίες και πρακτικές. Η πρώτη από αυτές, η τάση DEI δηλαδή η πολιτική και οι πρακτικές που βοηθούν το εργατικό δυναμικό να αποδεχτεί την διαφορετικότητα (φυλής, φύλου, ειδικών αναγκών, σεξουαλικότητας, γλώσσας και θρησκευτικών, πολιτικών και πολιτιστικών πεποιθήσεων και κουλτούρας), να κατανοήσει την αναγκαιότητα των ίσων ευκαιριών και μεταχείρισης αλλά και το δικαίωμα όλων στην συμπερίληψη σε όλες τις εκφάνσεις της εργασίας (εκπαίδευση και κατάρτιση, επαγγελματική εξέλιξη, εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις). Η επόμενη τάση, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας (VR, AR, XR, AI, RPA, NPL, bots) συναντάται σε πολλά άρθρα, εκατέρωθεν κι έχει μάλιστα και μεγάλη έκταση καταγραφής των εργαλείων αλλά των ωφελειών χρήσης τους, τα οποία σαφώς οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που εναρμονίζονται με αυτή. Μάλιστα και οι δύο πλευρές αναφέρουν την ανάγκη για ψηφιοποίηση και να γίνουν ψηφιακές οι επιχειρήσεις. Ενώ η ψηφιοποίηση εστιάζει στη μετατροπή και την καταγραφή δεδομένων, και γενικά την αυτοματοποίηση, το γίνει ψηφιακή μία επιχείρηση έχει να κάνει με την ανάπτυξη

διαδικασιών και την αλλαγή ροών εργασιών για τη βελτίωση των χειροκίνητων συστημάτων. Ένα παράδειγμα αυτού θα ήταν η χρήση ψηφιοποιημένων δεδομένων πελατών από διαφορετικές πηγές για την αυτόματη δημιουργία πληροφοριών από τη συμπεριφορά τους.

Όπως καταλαβαίνουμε από όλα τα προαναφερθέντα, η τεχνολογία είναι πλέον ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της εργασιακής πραγματικότητας, με τις επιχειρήσεις να κατέχουν μεγάλα δεδομένα των εργαζόμενων και των πελατών τους αλλά κι εργαλεία που τους δίνουν την δυνατότητα να παρακολουθούν τις ζωές και των δύο ομάδων. Αυτή η εξέλιξη έγειρε θέματα ιδιοκτησίας των δεδομένων αλλά και χρηστής χρήσης τους. Οι κυβερνήσεις, στην προσπάθειά τους να προστατεύσουν τους πολίτες άρχισαν να θεσπίζουν νέους νόμους για αυτό τον λόγο. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, πρέπει να είναι συνέχεια ενημερωμένες για τους νέους νόμους και να πράττουν αναλόγως. Και φυσικά είναι η πιο μεγάλη συζήτηση και υπό διαμόρφωση τον 21<sup>ο</sup> αιώνα η ηθική χρήση της τεχνολογίας.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε, την μεγαλύτερη ίσως τάση, που είναι ακόμα υπό διαμόρφωση (αν και προϋπήρχε εδώ κι αρκετά χρόνια), την εργασία εξ αποστάσεως. Φυσικά αυτό που καταλαβαίνουμε όλοι είναι ότι η καθιέρωσή της επιταχύνθηκε κι εδραιώθηκε από την έξαρση της πανδημίας του COVID-19. Οι έρευνες όμως και της βιβλιογραφίας αλλά και των ειδικών μας έδειξε ότι εκτός από αναγκαιότητα τον καιρό της πανδημίας, είναι πλέον απαίτηση μεγάλου ποσοστού των εργαζομένων. Η μεγάλη εξέλιξη της τεχνολογίας έκανε δυνατή την εφαρμογή της. Η αλλαγή του τόπου και του χρόνου εργασίας έδωσε νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις αλλά και νέα θέματα για να αντιμετωπίσουν. Ένα από αυτά μετά το τέλος της πανδημίας είναι πως θα μπορέσουν να συνεργαστούν οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να εργαστούν από το σπίτι και αυτοί που επιθυμούν να γυρίσουν στον χώρο εργασίας. Σε αυτό το σημείο προέκυψε το θέμα της ισοτιμίας μεταξύ τους επίσης. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι θα πρέπει να τους αντιμετωπίσουν ισότητα, μέσα στο πνεύμα της ισότητας γενικά αλλά και ειδικά των δύο φύλων και να βρουν επίσης νέους εξελιγμένους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας και συνεργασίας. Κι έτσι αναπτύχθηκαν οι ομάδες (αποκεντρωμένες ή μη ημιαυτόνομες ή αυτόνομες ομάδες) όπως και οι αποκεντρωμένοι χώροι εργασίας που δίνουν την δυνατότητα στους εργοδότες να μειώσουν το κόστος της ενοικίασης μεγάλων γραφείων. Όπως συμπεραίνουμε το εργασιακό τοπίο έχει αλλάξει ριζικά. Αυτή η ριζική αλλαγή έφερε την ανάγκη για τον επανασχεδιασμό της εργασίας εκ βάθρων.

Στην αμέσως επόμενες τάσεις αναφέρονται οι δίκαιες αμοιβές και τα προνόμια από τα άρθρα της βιβλιογραφίας το οποίο ένα μείζον θέμα για πολλά χρόνια και μάλιστα ήταν ένα από τα αιτήματα των συνδικαλιστικών αγώνων τον προηγούμενο αιώνα. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε ότι αυτή η τάση βασίζεται στην αλλαγή των πεποιθήσεων των νέων γενεών στην δίκαιη αποζημίωση και προνόμια, το οποίο είναι φυσική απόρροια των αγώνων των προηγούμενων αιώνων, με αποτέλεσμα να έχει εγγραφεί στην κοινωνική συνείδηση το δικαίωμα σε δίκαιη αμοιβή, εργασιακών συνθηκών και προνομίων. Η αλλαγή που έχει γίνει στις πεποιθήσεις της millennials, generation Z και generation alpha, είναι ακόμα πιο ριζοσπαστική από των προηγούμενων γενεών σχετικά με την εργασία, διότι δεν πιστεύουν μόνο ότι δικαιούνται δικαιοσύνη στο θέμα των ανταμοιβών και προνομίων αλλά και στο δικαίωμα της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής κι οικογενειακής ζωής παρόλο που μπορεί να υπάρχει απώλεια υλικών αγαθών. Πιστεύουν δηλαδή ότι αξίζει περισσότερο η ηρεμία, η ξεκούραση και η διασκέδαση από τα υλικά αγαθά. Επίσης πιστεύουν ότι είναι από τα ουκ άνευ η διευκόλυνση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, οι ευέλικτες εργασιακές συνθήκες, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και η σωστή και δίκαιη συμπεριφορά από τους εργοδότες κι επίσης όταν αυτές οι πεποιθήσεις και προϋποθέσεις για την εργασιακή τους ικανοποίηση δεν εκπληρώνονται δεν διστάζουν να ψάξουν για διαφορετική επιχείρηση για να εργαστούν.

Μέσα στις προϋποθέσεις τους βρίσκεται όπως διαφαίνεται η αναγνώριση της αξίας τους, ο σεβασμός στο άτομο και τις πεποιθήσεις τους και η υλική ανταπόκριση σε αυτά που είναι και δίνουν. Μία άλλη τάση που θεωρείται ότι συνεισφέρει στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η φιλική και ανθρώπινη εποπτεία και στυλ διοίκησης. Όπως επίσης η βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος, περιβάλλον που να είναι λειτουργικό αλλά και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τις νέες πεποιθήσεις της κοινωνίας για την άνεση και την λειτουργικότητα. Καταλήγουμε δηλαδή στην επόμενη τάση που αναφέρουν και οι δύο πηγές της έρευνάς μας την ποιότητα εργασιακής εμπειρίας. Η ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας εμπεριέχει κι άλλους παράγοντες όπως η φροντίδα της υγείας των εργαζόμενων (και η ψυχική υγεία, τάση που αυξήθηκε μετά την πανδημία) αλλά και τα προνόμια (custom made και προνόμια που περιλαμβάνουν και την οικογένεια), που τα θεωρούν απαραίτητα οι εργαζόμενοι για την ικανοποίηση τους (άρα παραμονή στην επιχείρηση κι αύξηση της απόδοσης). Από τα παραπάνω προκύπτει η τάση που απαιτεί από τους εργοδότες

να φροντίζουν να εφαρμόζουν πρακτικές που συμβάλουν στην μείωση του εργασιακού στρες.

Λόγω της επιμήκυνσης του ορίου ηλικίας επιβίωσης και συνταξιοδότησης των εργαζομένων είναι η υπάρχουσα εργασιακή κατάσταση δηλαδή η συνύπαρξη πολλών γενεών στις επιχειρήσεις. Συνεπακόλουθες, λοιπόν, όλων των προαναφερθέντων, είναι οι επόμενες τάσεις, που είναι η σχεδίαση πλάνων διαδοχής των γενεών, η σχεδίαση κατάλληλης εκπαίδευσης για τις διαφορετικές γενεές εργαζομένων αλλά και η σχεδίαση πλάνων διαδοχής της ηγεσίας (δεδομένου ότι παρατηρούνται κι αρκετές παραιτήσεις και συνταξιοδοτήσεις στα διάφορα επίπεδα της ηγεσίας). Αυτές οι τάσεις αναφέρονται και από την βιβλιογραφία και τους ειδικούς με εξαίρεση το πλάνο διαδοχής ηγεσίας το οποίο για κάποιο λόγο αγνοείται από την βιβλιογραφία. Και οι δύο πηγές μας θεωρούν πολύ σημαντικό το πλάνο της διαδοχής των γενεών μέσα σε μία επιχείρηση ώστε να μην υπάρχει διαφυγή γνώσης αλλά αντίθετα η διαφύλαξή της.

Οι πολλές αλλαγές που παραθέσαμε στον τρόπο εργασίας αναγκάζουν τους υπεύθυνους της ΔΑΠ να υποστούν αλλαγή του ρόλου τους. Καταρχήν η μεγάλη ενσωμάτωση της τεχνολογίας και η αυτοματοποίηση πολλών λειτουργιών ΔΑΠ έφερε μείωση των τμημάτων ΔΑΠ και του προσωπικού του, με αποτέλεσμα να αλλάξει, ν' αυξηθεί η αναλογία των εργαζόμενων ανά υπεύθυνο ΔΑΠ. Επίσης οι πολλές αλλαγές στις λειτουργίες των επιχειρήσεων έκαναν τον ρόλο των υπεύθυνων ΔΑΠ από διεκπεραιωτικό σε περισσότερο συνδετικό και ρόλο παρακολούθησης, καινοτομίας και οικοδόμου πολιτισμού. Η τάση αυτή οφείλεται στη μετάβαση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού προς ένα μοντέλο συνεργασίας. Μέσα σε αυτό μοντέλο περιλαμβάνεται η συνεργασία και η μεταβίβαση λειτουργιών στους προϊστάμενους των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης αλλά και ο συμβουλευτικός ρόλος του υπεύθυνου ΔΑΠ στην λήψη των αποφάσεων της επιχείρησης. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έγιναν επιχειρηματικοί εταίροι και της ανώτατης διοίκησης και των λοιπών διευθυντικών στελεχών και κάθε υπαλλήλου στο πλαίσιο της «Διαχείρισης ανθρώπων». Κι εδώ να σημειώσουμε την διαφορά των πηγών μας. Παρατηρούμε ότι ενώ οι ερευνητές της βιβλιογραφίας έχουν εκτενή παράθεση αυτών των αλλαγών στον ρόλο του υπεύθυνου ΔΑΠ, δεν παρατηρούμε το ίδιο για τους ειδικούς.

Μία επίσης σημαντική τάση που διαπιστώνουν και οι ερευνητές της βιβλιογραφίας αλλά και οι ειδικοί είναι η ευελιξία (εσωτερική κι εξωτερική). Η



έννοια της ευελιξίας λειτουργεί σε πολλαπλά επίπεδα – από τη φιλοσοφία, την κουλτούρα και την νοοτροπία, μέσω διαδικασιών και μεθόδων, επηρεάζει τους ρόλους και τις συμπεριφορές των ηγετών, ομάδων αλλά και των υπαλλήλων ατομικά. Η οργανωτική ευελιξία βελτιώνει τόσο την απόδοση της εταιρείας όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Λειτουργία με προσήλωση στην ταχύτητα και την απλότητα. Κι όπως μας συμβουλεύουν εκατέρωθεν: Υιοθετήστε νέα οργανωτικά μοντέλα. Οι εταιρείες οφείλουν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις πιο γρήγορα.

Η επόμενη τάση, η οποία επίσης προϋπάρχει αρκετά χρόνια αλλά φαίνεται να γίνεται όλο και πιο δυνατή και απαραίτητη στην επιχειρηματική λειτουργία και την οποία αναφέρουν και οι δύο πηγές είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στον σύγχρονο κόσμο, η εταιρική ευθύνη δεν είναι απλώς –κάτι ωραίο να έχεις - είναι επιχειρηματική επιταγή. Οι εταιρείες, πλέον, είναι ανοιχτές, ως συνεργατικοί οργανισμοί που θεωρούν τους εαυτούς τους, στο ότι διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους και στην υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών. Αντιδρώντας στην κοινή γνώμη, στους ολοένα και πιο σπάνιους φυσικούς πόρους και στους αυστηρούς διεθνείς κανονισμούς, οι εταιρείες προωθούν μια ισχυρή ηθική και πράσινη ατζέντα.

Αυτό που διαφαίνεται από την καταγραφή των νέων τάσεων ΔΑΠ τον 21<sup>ο</sup> αιώνα και το αναφέρουν και οι δύο πηγές μας είναι η ανάγκη για ένα νέο τρόπο ηγεσίας και μία ολιστική προσέγγιση των εργασιακών θεμάτων και ειδικά της ΔΑΠ.

Όλα όσα καταγράψαμε στις παραπάνω σελίδες ήταν άκρως ενδιαφέροντα και σίγουρα δίνουν μία περιγραφική εικόνα τους εργασιακού τοπίου, πάνω στην ΔΑΠ, τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Είδαμε τους ερευνητές της βιβλιογραφίας να μας δίνουν παρόμοιες τάσεις στον τομέα της ΔΑΠ με τους σχετικούς ειδικούς της ΔΑΠ στην αρθρογραφία τους σε έγκριτα περιοδικά και ηλεκτρονικές ιστοσελίδες. Οι διαφορές που παρατηρήσαμε δεν ήταν τόσο πολλές αλλά σίγουρα είναι σημαντικές γιατί δείχνουν τις διαφορές της θεωρίας με την πράξη. Η περιγραφή που έχουμε του εργασιακού τοπίου και από τις δύο μεριές, μας δείχνει ποια είναι η σημαντικότητα των ζητημάτων που έχουν καταγραφεί και ποια προτεραιότητα κατέχουν στην θεωρία και ποια στην εργασιακή καθημερινότητα. Μία άλλη παρατήρηση που κάναμε είναι η έμφαση που δίνουν οι ειδικοί στις λειτουργικές λεπτομέρειες και στα ειδικά θέματα ενώ οι ερευνητές της βιβλιογραφίας επικεντρώνονται περισσότερο στις γενικές βασικές λειτουργίες και την θεωρία των λειτουργιών και την γενίκευσή της.

### ***Συσχετισμός με τα ερευνητικά ερωτήματα***

Οι αθλητικές ομοσπονδίες (εδώ αναφερόμαστε στις Ελληνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες Ολυμπιακών Αθλημάτων που θα αναφέρονται ως ΕΑΟΟΑ) είναι επιχειρήσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Όπως μας αναφέρει το ΦΕΚ 121/Α/17.6.1999 *«Αθλητική ομοσπονδία είναι η ανώτατη οργάνωση αθλητικών σωματείων ή αθλητικών ενώσεων (νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου) που καλλιεργούν το ίδιο άθλημα ή κλάδο άθλησης, έχει σκοπό την καλλιέργεια και την ανάπτυξη του σε όλη τη χώρα και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 78 και επόμενα του Αστικού Κώδικα»*. Οι ΕΑΟΟΑ είναι ο φορέας που έχει την εποπτεία του κάθε αθλήματος ή κλάδου άθλησης (που περιλαμβάνεται στο ολυμπιακό πρόγραμμα) και παρέχει αναπτυξιακές κι αγωνιστικές υπηρεσίες, όπως η διοργάνωση των εθνικών πρωταθλημάτων όλων των κατηγοριών, η ανάληψη και διοργάνωση διεθνών αγώνων στην χώρα, η συγκρότηση των εθνικών ομάδων, η προετοιμασία των εθνικών ομάδων, η επιστημονική στήριξη του κάθε αθλήματος, η διάδοση του αθλήματος στην χώρα με αναπτυξιακά προγράμματα στις βαθμίδες εκπαίδευσης, η επιβράβευση και διευκόλυνση των κορυφαίων αθλητών του αθλήματος/των, η εκπόνηση προγραμμάτων για την διάδοση του αθλήματος/των στο κοινό όλων των ηλικιών, η προσέλευση της νεολαίας και γενικά των πολιτών στον χώρο του αθλητισμού με σκοπό την προάσπιση της υγείας τους, η ανάπτυξη του Ολυμπιακού Πνεύματος κ.α. Και βέβαια οι ΕΑΟΟΑ έχουν ένα κομμάτι ψυχαγωγικό, δηλαδή οφείλουν να εξασφαλίσουν τις κατάλληλες συνθήκες για τους θεατές του αθλήματος/των που εκπροσωπούν.

Οι ΕΑΟΟΑ μπορούμε να πούμε ότι είναι ζωντανοί οργανισμοί, οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Οι υπηρεσίες που παρέχουν δεν είναι κατά βάση υλικού χαρακτήρα αλλά άυλου. Το προϊόν που παράγουν οι ΕΑΟΟΑ είναι η παροχή υπηρεσιών στα ενδιαφερόμενα μέρη που είναι οι αθλητές, οι σύλλογοι, οι γονείς των αθλητών, οι προπονητές, οι απαραίτητοι ιατρικοί επιστήμονες, οι διαιτητές, οι κριτές, η νεολαία και το κοινό όλων των ηλικιών, οι θεατές, η τοπική κοινωνία και όλη η κοινωνία της χώρας αλλά και η προσφορά εργασίας σε πολλούς επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων. Λόγω της άυλης κι ιδιαίτερης φύσης του προϊόντος τους, το πλαίσιο εργασίας σε αυτές δεν είναι πάντοτε σταθερό και μόνιμο γιατί υπάρχει η περιοδικότητα των αθλητικών γεγονότων και η διεκπεραίωση σε τόπους και ωράρια που δεν είναι μόνιμα καθορισμένα αλλά εναλλάσσονται.

Το ερώτημα που έχουμε θέσει σε αυτή την μελέτη είναι εάν μπορούν να ωφεληθούν οι ΕΑΟΟΑ από τις νέες τάσεις ΔΑΠ (του 21<sup>ου</sup> αιώνα) και με ποιο τρόπο.

Η πρώτη τάση που έχουμε αναφέρει η παγκοσμιοποίηση έχει ήδη προσφέρει σε αυτές μία ευκαιρία για να προσελκύσουν αθλητές υψηλού επιπέδου, οι οποίοι βοηθούν να ανέβει το επίπεδο του αθλήματος στη χώρα, ενισχύουν τον αθλητικό ανταγωνισμό και προσφέρουν με αυτό τον τρόπο καλύτερο θέαμα. Μία δεύτερη ωφέλεια είναι η μετάδοση της πληροφορίας των πιο σύγχρονων μεθόδων εκγύμνασης είτε με την πρόσληψη υψηλού επιπέδου προπονητών είτε με την παρατήρηση νέων μεθόδων εκγύμνασης, με αποτέλεσμα την άνοδο του επιπέδου του αθλήματος αλλά και του ανοίγματος της διεθνής αγοράς σε έλληνες αθλητές και προπονητές (επαγγελματίες που ασχολούνται σε άλλες θέσεις στον χώρο) το οποίο έχουμε διαπιστώσει ότι έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια σε ορισμένα αθλήματα. Επίσης το υψηλό επίπεδο σε ορισμένους κλάδους του αθλητισμού μπορεί να αποφέρει αύξηση των θεατών από άλλες χώρες και οικονομικά οφέλη από την εκμετάλλευση των δικαιωμάτων μετάδοσης των αθλημάτων υψηλού επιπέδου εθνικά και διεθνώς.

Μία ακόμα τάση που μπορεί να ωφελήσει τις ΕΑΟΟΑ είναι η εκπαίδευση κι όχι μόνο με την διάσταση που αναφέραμε παραπάνω επάνω στην αθλητική εκγύμναση. Οι ΕΑΟΟΑ μπορούν να εκμεταλλευτούν την νέα τεχνολογία στους τομείς εκπαίδευσης των εργαζομένων της με τις σύγχρονες μεθόδους αποφέροντας βελτιωμένη απόδοση κι εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της άρα και περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής τους. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν τις ΕΑΟΟΑ στην αρχειοθέτηση των δεδομένων και την στατιστική τους ανάλυση, αποφέροντας με αυτό τον τρόπο την χρησιμοποίηση των συμπερασμάτων της ανάλυσης (αθλητικών και διοικητικών δεδομένων) για επαυξημένη απόδοση, καλύτερη κι εμπειριστατωμένη λήψη αποφάσεων με την συμμετοχή του υπεύθυνου ΔΑΠ σε αυτές – αυτός είναι που γνωρίζει όλες τις λειτουργίες της ομοσπονδίας αλλά και τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου για εκπαίδευση. Με αυτό τον τρόπο μπορούν επίσης να επιφέρουν βελτίωση της εικόνας της ομοσπονδίας προς τα έξω (ικανοποίηση των εργαζόμενων που είναι μέρος μίας επιτυχημένης ΕΑΟΟΑ, αξιοπιστία προς όλα τα μέρη ενδιαφέροντος, η βελτιωμένη εικόνα προσελκύει ικανότερους εργαζόμενους, αθλητές και θεατές). Και φυσικά για να παραμείνουν σε κορυφαία απόδοση χρειάζεται να είναι ενήμεροι πάντα για τις νέες τεχνολογίες παγκοσμίως.

Η τάση της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής εμπειρίας μόνο οφέλη μπορεί να φέρει στις ΕΑΟΟΑ διότι είναι συχνό παράπονο των εργαζομένων τους και φυσικά όπως και στον επιχειρηματικό τομέα οι προσδοκίες και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων έχουν αλλάξει κι είναι πιο απαιτητικές πλέον κι είναι γνωστό ότι μεγάλα ποσοστά εργαζομένων δεν θεωρούν τις ΕΑΟΟΑ ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον κι ένας από τους λόγους του μειωμένου εργατικού δυναμικού τους. Επίσης όπως έχουμε αναφέρει και στις επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα επιφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και συνεπώς και την αύξηση της απόδοσης.

Μία ακόμα τάση που θα μπορούσε να ωφελήσει τις ΕΑΟΟΑ είναι η αποκέντρωση και οι αυτόνομες ομάδες. Είναι γεγονός ότι πολλές ομοσπονδίες λειτουργού με ένα κεντρικό γραφείο μόνο στην Αθήνα και λίγες από αυτές λειτουργούν τις περιφερειακές επιτροπές που τους δίνει την δυνατότητα ο αθλητικός νόμος να λειτουργούν αλλά κι ελάχιστε έχουν περιφερειακά γραφεία σε κάποιο κεντρικό σημεία της χώρας. Σίγουρα η λειτουργία περιφερειακών γραφείων, επιτροπών ή αυτόνομων ομάδων στην περιφέρεια της χώρας θα βοηθήσουν τις ΕΑΟΟΑ να έχουν καλύτερη επίβλεψη του αθλητικού χώρου της Ελλάδας αλλά και να ανταποκριθούν καλύτερα και ταχύτερα στις τοπικές ανάγκες.

Η επόμενη τάση που εξετάζουμε είναι η φροντίδα για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων με την παροχή δίκαιων ανταμοιβών, προγραμμάτων και παροχών. Η φροντίδα για την υγεία κι ευημερία των εργαζομένων, σαφέστατα μπορεί να τις ωφελήσει διότι λειτουργεί ως προφυλακτικό μέσο για την θωράκιση της υγείας των εργαζομένων (άρα απρόσκοπτη εργασία), τα προγράμματα και οι παροχές τους διευκολύνουν από τις οικογενειακές υποχρεώσεις και οι δίκαιες ανταμοιβές τους βοηθούν ζουν μία αξιοπρεπή ζωή. Η τάση αυτή λειτουργεί ως ενδυναμωτικό μέσο για την ικανοποίηση και την πίστη των εργαζόμενων στον εργοδότη τους.

Στο τέλος αναφέρουμε μία σημαντική τάση αυτή της εργασίας εξ αποστάσεως. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στις ΕΑΟΟΑ δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί για όλες τις θέσεις εργασίας (εργασία σε αγώνες). Όμως επειδή οι ΕΑΟΟΑ λειτουργούν ήδη σε κάποιο επίπεδο σε διαφορετικό τόπο από τα κεντρικά γραφεία τους, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ήδη ένα κομμάτι της εργασίας κάποιων από τους εργαζόμενούς τους (γήπεδα, χώροι άθλησης γενικότερα στη χώρα αλλά και διεθνώς). Εξαιτίας της εργασίας σε χώρους άθλησης για κάποιους εργαζόμενους, ειδικά σε ημέρες κι ώρες εκτός του καθιερωμένου

ωραρίου εργασίας είναι δυνατή η ευελιξία σχετικά με το ωράριο εργασίας και την συμπίεση της εβδομάδας εργασίας, μέθοδοι οι οποίοι ήδη χρησιμοποιούνται από τις ΕΑΟΟΑ.

Αφού έχουμε καταγράψει όλα τα παραπάνω οφέλη καταλαβαίνουμε ότι και στις ΕΑΟΟΑ είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του υπεύθυνου ΔΑΠ και φυσικά με όλες αυτές τις αλλαγές στο εργασιακό τοπίο αλλάζει κι δικός τους ρόλος, ο οποίος ήταν πραγματικά υποβαθμισμένος σε αυτές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Ξενόγλωσση*

- Allen, N. J., and J. P. Meyer. 1990. Organization socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal* 33:847-58.
- Amis, J., Slack, T., &Hining, C.R., (2004a), The pace, sequence and linearity of radical change,*Academy of Management Journal*, 47:1, 15-39
- Amis, J., Slack, T., &Hining, C.,R., (2004b), Strategic change and the role of interests, power and organizational capacity, *Journal of Sport Management*, 18:2, 158-198
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1): 1-11
- Argyris, C. and Schon, D. (1977). Organizational learning: A theory of Action Perspective. *Addison-Wesley, Reading, MA*.
- Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management: A guide to action (3rd Ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., (2017), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, *Kogan Page, London*, p.5
- Aslam, H.d., Aslam, M., Naem, A., Badar, H., (2013), «importance of Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Century», *International Journal of Human Resource Studies*, 3:3, p. 87-96
- Aydinli F., (2010), Converging human resource management: a comparative analysis of Hungary and Turkey, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, No 9, July 2010, 1490-1511
- Bae J., Chen S. J., Rowley C. (2011). From a paternalistic model towards what? HRM trends in Korea and Taiwan. *Personnel Review*, vol. 40, No 6, 2011, pp. 700-722, <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111169643>
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior.*Personnel Psychology*, 52, 841-867.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

- Barney J. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organizational Science*, 7, 469.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 124-188). Oxford: Blackwell Publishing.
- Bartram, D. (2004). Assessment in Organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 237-259.
- Bartram T., Stanton P., Thomas K. (2009). Good morning Vietnam: new challenges for HRM, *Management Research News*, Vol. 32, No 10, pp. 891-904, <http://dx.doi.org/10.1108/01409170910994114>
- BCG (2020a). What 12,000 employees have to say about the future of remote work. <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>
- BCG (2020b). The digital path to business resilience <https://web-assets.bcg.com/af/28/359647864f67a53a16ec1e5200cc/bcg-the-digital-path-to-business-resilience-jul-2020.pdf>
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1997). New human resource roles to impact organizational performance: From "partners" to "players." In D. Ulrich, M. R. Losey, and G. Lake (Eds.), *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quin, M., Walton, R.E., (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, N.Y., p.1
- Becker, B. E., M. A. Huselid, and D. Ulrich. 2001. *The HR scorecard: Linking people strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell B. S., Kanar A. M., Kozlowski S. W. J., (2008), Current issues and future directions in simulation-based training in North America, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, No 8, August 2008, 1416-1434
- Belout A., Dolan S. L., Saba T. (2001). Trends and emerging practices in human resource management. The Canadian scene. *International Journal of Manpower*. vol. 22, No 3, 2001, pp. 207-215

- Bennett A. M. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on the Future of Human Resource Management. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 9, No. 3, 2021, pp. 58-63. doi: 10.11648/j.jhrm.20210903.11
- Boxall, P., Purcell, J., (2000), “Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?”, *International Journal of Management Reviews*, 2:2, P. 183-203
- Bratton, J., Gold, J. (2012), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4<sup>th</sup> Edition, Palgrave MacMillan, London, p.7
- Brewster, C., (1993): “Developing a ‘European’ Model of Human Resource Management”. In: *International Journal of Human Resource Management*, 4:4, P. 765-784
- Brewster, C., (1995), “Towards a ‘European’ Model of Human Resource Management”. In: *Journal of International Business Studies*, 26, 1-21
- Buchanan, D., Huczynski, A. (2007), *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Harlow, p. 660
- Budhwar P., Pereira V., Mellahi K., Singh S. K. (2018). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. *Springer, Asia Pacific Journal of Management*. <http://doi.orgg/10.1007/s10490-018-9587-7>
- Bush J. T., Balven R. M., (2019), Catering to the crowd: An HRM perspective on crowd worker engagement, *Human Resource Management Review*, Vol. 31, Iss. 1, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.003>
- Calderon Hernandez, Gregorio and Osorio-Londoño, Andrés Alberto and Serna-Gómez, Héctor Mauricio, Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times (June 15, 2021). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3867826> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3867826>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D. *et al.* International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* **51**, 697–713 (2020). <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Cerdin J.L., Peretti J.M. (2001). Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*. vol. 22, No 2, 2001, pp. 216-225



- Chadwick C. (2017), Toward a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents, *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 3
- Chelladurai P. and Mandella, A. (2006). Human Resource Management in Olympic Sport Organizations. *Champaign, Ill. Human Kinetics*.
- Chelladurai, P. (2006a). Human resource management in sport and recreation (2nd Ed.). *Champaign: Human Kinetics*
- Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. *Champaign IL: Human Kinetics*.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2019). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 100698.
- Cishheng W., Meng S., Yang L. (2010). The Latest Trends of Human Resource Management in U.S.A. in the 21st Century. *978-1-4244-5326-9/10/\$26.00 ©2010 IEEE*
- Common R. (2011). International trends in HRM in the public sector: reforms attempts in the Republic of Georgia. *International Journal of Public Sector Management*. vol. 24, No 5, 2011, pp. 421-434, Doi: 10.1108/09513551111147150
- Connelly C., Fieseler C., Cerne M., Giessner S. R., Wong S. I. (2020). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, <http://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100762>
- Cooke F. L., Wood G., Wang M., Veen A., (2018). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000-2014). *Human Resource Management Review* (2018), Doi: 10.1016/j.hrmmr.2018.05.001
- Cooke F. L., Liu M., Liu L. A., Chen C. C., (2019) Human resource management and industrial relations in multinational corporations in and from China: Challenges and new insights. *Human Resource Management*, 2019; 58:455-471, Doi: 10.1002/hrm.21986
- Crouse P., Doyle W., Young J. D., (2011) Trends, roles and competencies in human resource management practice: A perspective from the practitioners in Halifax, Canada,

- Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion: Real Progress Requires Sustained Commitment. *Harvard Business Review. Analytic Services. Research Report*. <https://hbr.org/hbr-analytic-services>
- Cyr, R. 1992. Maintaining employee self-esteem. *Supervisory Management* 37 (6): 1-2.
- Davidson M.C.G., McPhail R., Barry S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 4 pp. 498 – 516, <http://dx.doi.org/10.1108/09596111111130001>
- de Kok, J., &Uhlener, L. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Deloitte (2017). Rewriting the roles for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- Doherty, A. (1998). Managing our human resources: A review of organizational behaviour in sport. *Journal of Sport Management*, 12, 1–24.
- Ereerdi C., Nurgabdeshev A., Kozhakhmet S., Rocanin Y., Demirbag M. (2020). International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000-2018). *The International Journal of Human Resource Management*. 2014, Doi: 10.1080/09585192.2020.1863247
- Fombrun, C. J., Tichy, N.M., Devana, M.A., (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Fischer A. L., de Albuquerque L. G. (2005). Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:7 July 2005 1211-1227, <http://www.tandf.co.uk/journals>, Doi: 10.1080/09585190500144160
- Francis, H. and Sinclair, J. (2003). ‘A processual analysis of HRM-based change’, *Organization*, 10: 4, 685–706.
- Francis H., Keegan A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*. vol. 16, ; 3, 2006
- Graham, H.T. (1978), *Human Resources Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, MacDonald & Evans, Plymouth.

- Gigauri Iza (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(31). Doi: 10.31435/rsglobal\_ijite/30092020/7148
- Goodness N. Onwuegbuna, Prof. Francis F. Nchuchuwe and Hassan K. Ibrahim (2021). Human Resource Management During Covid-19 Pandemic: An Insight on the Challenges for Human Resource Practitioners, *JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH* ISSN: 0976 – 4739
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
- Guest, D.E., (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, p. 263-276.
- Guest, D., (1997), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24: 503-521
- Guest, D. (2002). 'Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM', *Journal of Industrial Relations*, 44: 3, 335–358.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harney B., Alkhalaf H., (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*. 2020, 1–25. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Harney B., Collins D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31 (2021), 100824, <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>;
- Hamouche Salima. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions, *Journal of Management & Organization* (2021), page 1 of 16 doi:10.1017/jmo.2021.15
- Hendry, C., Pettigrew, A., (1990), Human Resource Management: An agenda for the 1990's, *international Journal of Human Resource Management*, 1: 17-43

- Hinkin T. R., Tracey B., (2010), What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For, *Cornell Hospitality Quarterly*, Doi: 10.1177/1938965510362487
- Horwitz F. (2014). Human resources management in multinational companies in Africa: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2014, Doi: 10.1080/09585192.2014.934899
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., &Westerbeek, H. (2009). Sport management principles and applications (2nd Ed.). *Oxford: Elsevier Ltd.*
- Hurrell S. A., Scholarios D. (2013), The People Make the Brand: Reducing Social Skills Gap Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices, *Journal of Service Research*, vol. 17(1), 54-67, Doi: 10.1177/1094670513484508
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on "measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" In B. Gerhart, P. M., Wright, G. C., McMahan & S. A. Snell (Eds.), *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38, 1466-1482.2
- Jain A., Nagar N. (2015). An Emerging Trend in Human Resource Management. *SS International Journal of Economics and Management*, vol. 5, iss. 1, <http://ssirn.com>
- Judge, T.A., (2018) «ΟργανωσιακήΣυμπεριφορά», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Boston: Harvard Business School Press.*
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2000. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Boston: Harvard Business School Press.*
- Kaufman. B., E., (2001), Management in the 20<sup>th</sup> Centoury: Milestones and Lessons Learned, Perspectives on Work, *University of Illinois Press.*, 5:1, p.53-56,

- Keegan, A. and Boselie, P. (forthcoming). 'The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of HRM', *Journal of Management Studies*.
- Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111159040>
- KimS ., WangY., Boon C., (2020), Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*. 2020;1–19. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>
- Kim J., Erdem M., Byun J. W., Jeong H. (2011). Training soft skills via e-learning: international chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 23, No 6, 2011, 739-763, DOI: 10.1108/09596111111153457
- Koch M., McGrath R.G., (1996), Improving labor productivity: human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal*, 17, 335-354
- Koehorst M. M., Van Deursen A. J. A. M., Van Dijk J. A. G. M., De Haan J. (2021). A Systematic Literature Review of Organizational Factors Influencing 21st – Century Skills. *Sage*, October-December 2021:1-16, DOI: 10.1177/21582440211067251
- Konrad A. M., Deckop J. (2001). Human resource management trends in the USA. Challenges in the midst of prosperity. *International Journal of Manpower*, vol. 22, No. 3, 2001, pp. 269-278, Doi: 10.1108/01437720110398374
- Koski, P., &Heikkala, J. (1998). Professionalization and organizations of mixed rationales: The case of Finnish national sport organizations. *European Journal of Sport Management* , 5, 7-29.
- Kramar R., (2012), Trends in Australian human resource management: what next? , *Asian Pacific Journal of Human Resources*, (2012) 50, 133-150, doi:10.1111/j.1744-7941.2011.00009.x
- Kroon B., Paauwe J. (2021). HRM in the 21<sup>st</sup> century small organizations: a midrange typology to describe, contrast and contextualize the phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*. 2014, Doi: 10.1080/09585192.2021.1915359

- Kusluvan S., Kusluvan Z., Ilhan I., Buyruk L. (2010). The Human Dimension. A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, is. 2, 171-214, DOI: 10.1177/1938965510362871
- Kusluvan, S. 2003a. Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry. In *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, ed. S. Kusluvan, 3-24. New York: Nova Science.
- Kusluvan, Z. and Karamustafa, K. (2003) Organizational Culture and Its Impacts on Employee Attitudes and Behaviors in Tourism and Hospitality Organizations. In: *Kusluvan, S., Ed., Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, Nova Science Publishers, New York, 453-485.
- Lipiec J. (2001). Human Resources Management Perspective at the Turn of the Century. *Public Personnel Management*, vol. 30, No 2, Summer 2001
- Littler, CR (1982), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies: A Comparative Study of the Transformation of Work Organization in Britain, Japan and the USA*, London, Heinemann
- Liang, X.; Zhang, X.; Paulet, R.; Zheng, L.J.A Literature Review of the COVID-19 Pandemic's Effect on Sustainable HRM. *Sustainability* 2022, 14, 2579. <https://doi.org/10.3390/su14052579>
- Lobanova, L., Melnikas, B., (2012), "Cohesion in the European Union: new challenges for human resource management", *7<sup>th</sup> International Scientific Conference "business and Management 2012"*
- Lucas R., (1996), Industrial Relations in Hotels and Catering: Neglect and Paradox?, *British Journal of Industrial Relations*, 342, June 1996, 0007-1080 pp. 267-286
- Madella A., Bayle E. & Tome J. (2005) The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach, *European Journal of Sport Science*, 5:4, 207-220, DOI: 10.1080/17461390500344644
- Mahoney, T.A., Dechop, J.R., (1986), Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM), *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12:2, 223-241.

- Manna A. L., Monsur A., Azmir H.,(2016) Contemporary Challenges of Human Resource Management, *International Journal of Ethics in Social Sciences*, Vol. 4, No 1
- Masri HA., Jaaron AAM. (2016). Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. DOI: 10.1016/j.clepro.2016.12.087
- Mayrhofer W., Brewster C. (2005). European Human Resource Management: Researching Developments over Time. *Management Review*. vol. 16, No 1, Special Issue: Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs (2005), pp. 36-32, <https://www.jstor.org/stable/41782024>
- McAllister, D. J., and G. A. Bigley. 2002. Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self esteem. *Academy of Management Journal* 45 (5): 894-904.
- McKinsey (2020a). What 800 executives envision for the postpandemic workforce. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce> Extracted October 29, 2020
- McKinsey (2020b). Rethinking AI talent strategy as automated machine learning comes of age. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/rethinking-ai-talent-strategy-as-automated-machine-learning-comes-of-age> Extracted October 29, 2020
- McMackin J., Heffernan M., (2020), Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?, *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- McPhail, R., C. Herington, and C. Guilding. 2003. Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *International Journal of Hospitality Management* 27 (4): 623-31.
- Meister J., Willyerd K., (2010), The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today. *HarperCollins, USA, N.Y.*
- Mhatre G., Dhole V. (2018). Trends in HRM: Innovative Technology for Higher Productivity of Employees and the Organizations. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, vol. 9, iss. 7, July-2018

- Minbaeva B. D. (2017), Human capital analytics: why aren't we there? Introduction to the special issue, *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance* , 4(2):110-118, DOI: 10.1108/JOEPP-04-2017-0035
- Minbaeva B. D. (2018), Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage, *Human Capital Analytics Group* (www.cbs.dk/hc-analytics )
- Minbaeva B. D. (2021), Disrupted HR?, *Human Resource Management Review*, DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100820, [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300930?dgci\\_d=author](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300930?dgci_d=author)
- Moncarz E., Zhao J., Kay C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 21, No 4, (2009), pp. 437-458, <http://dx.doi.org/10.1108/09596110910955695>
- Moore N., Lisa Rowe, Peter Stokes, Jessica Lichy, Peter Rodgers & Simon M. Smith (2022): An examination of the dynamics of intergenerational tensions and technological change in the context of post-pandemic recovery, *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2022.2083523
- Nikandrou I., Apospori E., Stavrou. Papalexandris N. (2004). Changes in HRM in Europe. A longitudinal comparative study among 18 European countries. *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, No 7, 2005, pp.541-560, Doi: 10.1108/0309059510621045
- Nikandrou I., Apospori E., Panayotopoulou L., Stavrou. Papalexandris N. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. (2008). *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, No 11, November 2008, 2057-2078, DOI:10.1080/09585190802404304
- Nichols, G., Gratton, C., Shibli, S., & Taylor, P. (1998).Local authority support to volunteers in sports clubs. *Managing Leisure*, 3(3), 119-127.
- Nasir, Z.F., (2017) Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis, *International Journal of Academic Research in Business And Social Studies*, 7:3, p. 216-223
- Nagel Siegfried, Torsten Schlesinger, Emmanuel Bayle & David Giauque (2015) Professionalization of sport federations – a multi-level framework for



- analyzing forms, causes and consequences, *European Sport Management Quarterly*, 15:4, 407-433, DOI: 10.1080/16184742.2015.1062990
- Newstrom, J., D. Gardner, and J. Pierce. 1999. A neglected supervisory role: Building self-esteem at work. *Supervision* 60 (2): 9-12.
- Nutsubidze, N. & Schmidt, D.A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait, *Review of Socio-Economic Perspectives*, Vol 6(1), 1-12.
- O'Driscoll, M. P., and C. L. Cooper. 2002. Job-related stress and burnout. In *Psychology at work*, ed. P. Warr, 203- 28. London: Penguin.
- Peccei, R. (2004). 'Human resource management and the search for the happy workplace', *Inaugural Address, Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University, Rotterdam*.
- Pfeffer, J., (1998), «The Human Equation – Building Profits by Putting People First”, *Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts*.
- Pfeffer, J., (1994) “Competitive Advantage through People”, Boston: *Harvard Business School Press*
- Przytuła Sylwia, Strzelec Gabriela, Krysińska-Kościańska Katarzyna: Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19, *Journal of Intercultural Management*, vol. 12, nr 4, 2020, s. 70-90, DOI:10.2478/joim-2020- 0052
- Poor J., Jepsen D. M., Batfai B. V. M., Poto Z., Valentyni K. V., Karoliny Z. (2021). Regional HRM Trends in Private and Public Sectors: A Comparative Approach. *Journal of East-West Business*.<http://doi.org.10.1080/10669868.2021.1881018>;
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower* 18:303-58.
- Price A., (2011), Human Resources Management, 4th Revised Edition, *Cengage Learning*
- Raisch S. & Krakowski S., (2020), ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MANAGEMENT: THE AUTOMATION-AUGMENTATION PARADOX, *The Academy of Management Review*, DOI: 10.5465/2018.0072
- Ross, J. & Beath, C. (2019). Designed for digital: How to architect your business for sustainable success. *MIT Press, Boston*.

- Ruona W. E. A., Lynham S. A., Chermack T. J. (2003) Insights on Emerging Trends and the Future of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No 3, DOI: 10.1177/1523422303254667
- Ruta, D., Sala, I., (2017), HRM in Sport Organizations, DOI: [10.1007/978-3-319-57583-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_7)
- Sadalla A., Ülgen B., (2018), HUMAN RESOURCE MODELS: HARD AND SOFT, [https://www.researchgate.net/publication/340830626\\_MBA\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MODELS\\_HARD\\_AND\\_SOFT/download](https://www.researchgate.net/publication/340830626_MBA_HUMAN_RESOURCE_MODELS_HARD_AND_SOFT/download)
- Sandeep Kaur,(2017), RECENT TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, *6th International Conference on recent Trends in Engineering, science & Management*
- Siegfried, N., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D., (2015), Professionalization of sport federations – a multilevel framework for analyzing forms, causes and consequences, *European Sport Management Quarterly*, 15:4, 407-433, DOI: 10.1080/16184742.2015.1062990
- Senyucel, Z., (2009) Managing the Human Resource in the 21st Century, *Book Boon*
- Schuler, R.,(1992), “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, *Organizational Dynamics*, 21:1, p. 18-32
- Schuler R. S., Budhwar P. S., Florkowski G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*. vol. 4 iss. 1 pp. 41-70
- Shankar K. J., Babita J., (2021) New Emerging Top Trends in HRM and Key Challenges in 2021, *IBMRD's Journal of Management and Research*, DOI: 10.17697/ibmrd/2022/v11i1/170312
- Sourouklis C., Tsagdis D. (2013), Workforce diversity and hotel performance: A systematic review and synthesis of the international empirical evidence. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (2013), 394-403, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.013>;
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, and R. N. Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York: John Wiley.
- Schroeder P., Anggraeni K., Weber U., (2019), The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals, *Journal of Industrial Ecology*, [www.wileyonlinelibrary.com/journal/jie](http://www.wileyonlinelibrary.com/journal/jie), DOI:10.1111/jiec.12732

- Smither, J.W., London, M. and Reilly, R.R. (2005), "Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings" , *Personnel Psychology*, Vol. 58 No. 1, pp. 33-66.
- StrausEva, Lars Uhlig, Jana Kühnel& Christian Korunka (2022): Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2022.2075235
- Stone D. L., Deadrick D. L., (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, Doi: 10.1016/j.hrmmr.2015.01.003
- Strohmeier S., (2007), Research in e-HRM: Review and implications, *Human Resource Management Review*, 17 (2007) 19–37, doi:10.1016/j.hrmmr.2006.11.002
- Storey, J., (2001), Human Resource Management: A Critical Text, *Routledge, London*, p.7
- Tarique I., Schuler R. (2008), Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, No 8, August 2008, 1397-1415
- Truss, C. (2001).Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes.*Journal of Management Studies*, 38, 1121-1149.
- Taylor, I. (2001). Management.Graduates with Attitude.P. 38.*Plessis, Hobbs, Marshall&Paalvast*
- Taylor, T., Doherty, A. and McGraw, P. (2008).Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective. *London: Elsevier Butterworth-Heinemann.*
- Taylor, T., McGraw, P., (2006), Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organizations, *Sport Management Review*, Volume 9, Issue 3, November 2006, Pages 229-251
- Theodoraki, E., & Henry, I. (1994).Organizational structures and contexts in British national governing bodies of sport.*International Review for the Sociology of Sport* , 29, 243-267.

- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26, 83-97.
- Torrington D. and Hall, L. (1998), Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Europe
- Tomčíková, L., Svetozarovová, N., Cocul'ová, J., & Daňková, Z. (2021). THE IMPACT OF THE GLOBAL COVID-19 PANDEMIC ON THE SELECTED PRACTICES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP TO THE PERFORMANCE OF TOURISM COMPANIES. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 525–530. <https://doi.org/10.30892/gtg.35233-680>
- Thomas, Joe G., and Ricky W. Griffin. 1989. The power of social information in the workplace. *Organizational Dynamics* 18 (2): 63-75.
- Tracey J.B., (2014). A review of human resources management research. The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, no 5, pp. 679-705, <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>
- Tripolitsioti, A., (2017), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CHARACTERISTICS OF THE OLYMPIC SPORTS ORGANIZATIONS, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.6, pp.61-72, Published by European Centre for Research Training and Development UK ([www.eajournals.org](http://www.eajournals.org))
- Tung R. L. (2015). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World business*, 51 (2016), 142-152 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004>
- Ulrich, D., (1996), “Human Resource Champions The next Agenda for Adding Value and Delivering Results”, *Harvard Business School Press, Boston, MA*
- Ulrich, D., (1998), “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, 76(1):124-34.
- Ulrich, D., Dulebohn J. H., (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management Review* (2015), Doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.004
- Uzzaman, K.A., Khan, S., Hossain, A., (2016) “Importance of Human Resource Management in The 21<sup>st</sup> Century” *Ahsanullah University of Science and Technology, School of Business, AUST*

- Valle R., Martin F., Romero P. M., (2001). Trends and emerging values in human resource management. The Spanish scene, *International Journal of Manpower*, vol. 22, No 3, pp. 244-251
- Wiersma U. J., Van den Berg P. T., (1999) Influences and trends in human resource practices in The Netherlands, *Employee Relations*, Vol. 21, No 1, pp. 63-79
- Xiao Q., Cooke F. L., (2020), Towards a hybrid model? A systematic review of human resource management research on Chinese state-owned enterprises(1993-2017), (2020), *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, no1. 31, 47-89, Doi: 10.1080/09585192.2019.1682030
- Walker, J. (1994). Integrating the human resources function with the businesses. *HumanResourceJournal*,17:2, pp. 59-77.
- Walton, R. E. (1973), Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review; Cambridge, Mass.* Vol. 15, Iss. 1, (Fall 1973): 11.
- Walton R. E. 1975. Criteria for Quality of Working Life in *The Quality of Working Life*, ed. Louis E. Davis and Albert B. Cherns (New York: The Free Press,), 1:91-104.
- Warr, P. 2002. The study of well-being, behaviour and attitudes. In *Psychology at work*, ed. P. Warr, 1-25. London: Penguin.
- Watson, T.J. (2010), Critical Social Science, Pragmatism and the realities of HRM, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No 6, p. 915-931.
- Wren, D.A. (2005), "The History of Management Thought", Fifth Edition Published by *John Wiley & Sons*
- Winby S. & Worley C. G., (2014) Management processes for agility, speed, and innovation, *Elsevier, Organizational Dynamics*, Volume 43, Issue 3,p. 225-234

### ***Ελληνόγλωσση***

- Κριεμάδης Θ. (2020) , Σημειώσεις eclass, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Μπαμπινιώτης, Γ.,(2002), «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», 2<sup>η</sup> Έκδοση, *KENTPO ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε., ΑΘΗΝΑ*

- ΞΗΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., (2010), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων,  
*ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΛΑ - ΣΤΕΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ,*  
*Θεσσαλονίκη*
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, *Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,*
- Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Λ. (2012) «ΤΙ ΑΛΛΑΞΕ ΜΕΣΑ  
ΣΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 15 ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΕΥΡΩΠΗ»  
*ResearchProjectCRANET, Έκθεση Αποτελεσμάτων, Οικονομικό*  
*Πανεπιστήμιο Αθηνών*
- Πετρίδου, Ε., (2011). Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, τρίτη  
έκδοση, *Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία*
- Χυτήρης, Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2018, *Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου,*  
*Αθήνα*
- Robbins, S., P., Coulter, M., DeCenzo, D., A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές  
και Εφαρμογές, *ΑΘΗΝΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ*
- Τζου Σ., (2013), Η Τέχνη Του Πολέμου, *Αθήνα, Εκδόσεις Μίνωας.*

*Ηλεκτρονικές πηγες*

<https://www.etymonline.com/search?q=manager>

[https://www.slideplayer.gr/slide/2657518/ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ\\_ΜΕ\\_ΘΕΜΑ\\_«Τι\\_είναι\\_Διοίκηση;\\_Η\\_διαδικασία\\_επιλογής\\_στόχων»\\_Συστήματα\\_Διοίκησης\\_για\\_Μηχανικούς-ΜΠΔ\\_&\\_Μηχ.\\_ΟΠ,\\_2006](https://www.slideplayer.gr/slide/2657518/ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ_ΜΕ_ΘΕΜΑ_«Τι_είναι_Διοίκηση;_Η_διαδικασία_επιλογής_στόχων»_Συστήματα_Διοίκησης_για_Μηχανικούς-ΜΠΔ_&_Μηχ._ΟΠ,_2006)

[https://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro\\_dioikisi\\_epixiriseon.pdf](https://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_dioikisi_epixiriseon.pdf)

[www.ijssh.org/papers/377-C00021.pdf](http://www.ijssh.org/papers/377-C00021.pdf) (Management through the Lenses of Ancient People)

<https://docplayer.gr/32512396-Kefalaio-2-simasia-tis-epiheirisis-istoria-dioikisis-arhaia-ellada-syghroni-dioikisi-1-eisagogikes-ennoies.html>

<https://www.mentzelidis.gr/management-epixeiriseis/197-i-symvoli-tis-dioikitikis-skepsis-stin-arxaia-ellada-sto-sygxrono-manatzment>

<https://sites.google.com/site/dioikese/istoria-tes-dioikeses>

<https://sites.google.com/site/evgenianergia/arches-organoses-kai-dioikeses-epicheireseon/e-episteme-tes-dioikeses/basikes-ennoies-management/istorike-exelixe-management>

<https://sites.google.com/site/managementteaching/klasikes-scholes-theorias-tou-management/h-fayol>

<http://www.epoxi.gr/persons85.htm>

<https://el.thpanorama.com/articles/ciencia/elton-mayo-biografa-y-aportes-ms-importantes.html>

<https://www.britanica.com/biography/Elton-Mayo>

<https://deming.org/deming-the-man/>

<https://www.juran.com/about-us/dr-jurans-history/>

<https://www.bl.uk/people/philip-crosby>

<https://peoplepill.com/people/kaoru-ishikawa/>

[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/KotoupaFreideriki,MpasoukouMaria/attached-document-1375690759-375066-4712/KotoupaFreideriki\\_MpasoukouMaria2013.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/KotoupaFreideriki,MpasoukouMaria/attached-document-1375690759-375066-4712/KotoupaFreideriki_MpasoukouMaria2013.pdf)

<https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-theory-z/>

<https://www.britannica.com/biography/John-von-Neumann>

<http://www.nasonline.org/publications/biographical-memoirs/memoir-pdfs/boulding-kenneth-e.pdf>

<https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5286/1/KEF3.pdf>

[https://www.huffingtonpost.gr/entry/poies-oi-omoiotetes-toe-athonikoe-management-me-to-iaponiko-montelo-dioikeses\\_gr\\_5cb8959be4b0a2a1a9ed2a3b](https://www.huffingtonpost.gr/entry/poies-oi-omoiotetes-toe-athonikoe-management-me-to-iaponiko-montelo-dioikeses_gr_5cb8959be4b0a2a1a9ed2a3b)

<https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DLH162/%CE%A5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BB%CE%AD%CE%BE%CE%B5%CF%89%CE%BD/TQM1.pdf>

<https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.1995.17536494> Vitor M. Marciano, Faculty of Business, University of Alberta, Edmonton, AB. T6G 2R6. The Origins and Development of Human Resource Management.

[http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/5204/Istoria\\_G-Gymnasiou\\_html-empl/index3\\_13.html](http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/5204/Istoria_G-Gymnasiou_html-empl/index3_13.html)

[http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/5307/Istoria\\_G-Lykeiou\\_html-apli/index1\\_6.html](http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/5307/Istoria_G-Lykeiou_html-apli/index1_6.html)

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6180/Staupoulou%2C%20D..pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://www.investinwork.org/-/media/Files/volume->

<one/Power%20Skills%20for%20Jobs%20of%20the%20Future.pdf?la=en>

[https://www.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1. Balanced Scorecard.pdf](https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1. Balanced Scorecard.pdf)

[www.hrexecutive.com](http://www.hrexecutive.com): <https://hrexecutive.com/the-world-changed-overnight-hr-and-leadership-of-in-a-time-of>

[crisis/?utm\\_medium=email&utm\\_source=sharpspring&sslid=MzMytzAws7C0MDS3BAA &sseid= MzIwNjCyMDI3NQUA&jobid=9b872545-6690-4f9a-b547-24e4fef277cb;](crisis/?utm_medium=email&utm_source=sharpspring&sslid=MzMytzAws7C0MDS3BAA&sseid=MzIwNjCyMDI3NQUA&jobid=9b872545-6690-4f9a-b547-24e4fef277cb;)

### *Άρθρα ειδικών*

<https://www.bain.com/insights/the-working-future-more-human-not-less-future-of-work-report/>

[https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/;](https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/)

<https://www.bcg.com/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch>

<https://www.businessnewsdaily.com/9383-future-of-hr.html>

<https://www.innovationtraining.org/trends-deloitte-2021-global-human-capital-trends-report/>

<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=564288745fc4>

<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/?sh=3579eefc7dfc>

<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

<https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond;>

<https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>

<https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace;>

<https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

<https://www.hrdive.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>



<https://i-sight.com/resources/16-hr-trends-you-need-to-know-in-2020-according-to-experts/>

<https://www.linkedin.com/pulse/5-global-hr-trends-2021-kondapalli-dhana-venkata-siva-sai/>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

[https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations;](https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations)

<https://www.oneadvanced.com/news-and-opinion/how-has-hr-changed-over-the-last-20-years/>

[https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf;](https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf)

<https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>

<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0817/pages/6-trends-that-changed-hr-over-the-past-decade.aspx>

<https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>

<https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>

<https://www.apple.com/careers/us/benefits.html>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

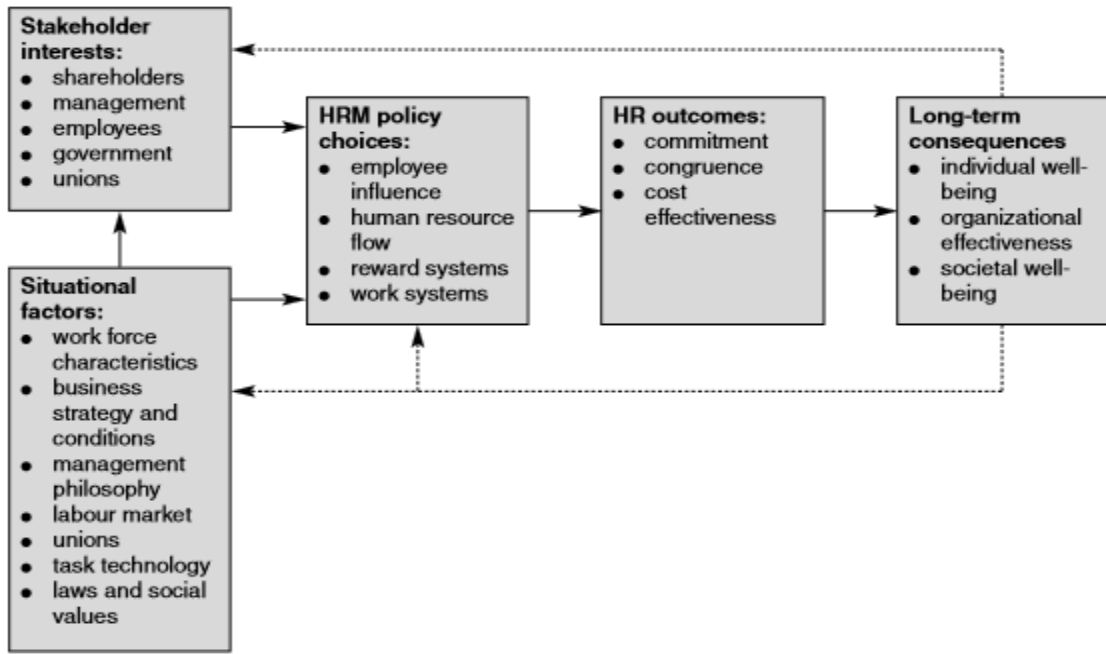
### Παράρτημα Ι. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ 1975-2020

Πηγή: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-athlitisimos/>

A/A	ΝΟΜΟΣ
1	N. 75/1975 ΦΕΚ 138/A/8.7.1975
2	N. 423/1976 ΦΕΚ 223/A/21.8.1976
3	N. 665/1977 ΦΕΚ 225/A/18.8.1977
4	N. 879/1979 ΦΕΚ 56/A/21.3.1979
5	N. 1646/1986 ΦΕΚ 138/A/18.09.1986
6	N. 1889/1990 ΦΕΚ 93/A/17.07.1990
7	N. 1958/1991 ΦΕΚ 122/A/05.05.1991
8	N. 2433/1996 ΦΕΚ 180/A/1996
9	N. 2725.1999 ΦΕΚ 121/A/17.6.1999
10	N. 2858/2000 ΦΕΚ 247/A/07.11.2000
11	N. 2947/2001 ΦΕΚ 228/A/09.10.2001
12	N. 3057/2002 ΦΕΚ 239/A/10.10.2002
13	N. 3105/2003 ΦΕΚ 29/A/10.02.2003
14	N. 3207/2003 ΦΕΚ 302/A/24.12.2003
15	N. 3254/2004 ΦΕΞ 137/A/22.07.2004
16	N. 3259/2004 ΦΕΚ 149/A/4.8.2004 ΑΡΘ.26,37
17	N. 3262/2004 ΦΕΚ 173/15.9.2004
18	N. 3372/2005 ΦΕΚ 187/2.8.2005
19	N. 3479/2006 ΦΕΚ 152/A/19.7.2006
20	N.3599/2007 ΦΕΚ 176/1.8.2007 ΑΡΘ.20
21	N. 3708/2008 ΦΕΚ 210/A/8.10.2008
22	N. 3773/2009 ΦΕΚ 120/A/21.7.2009
23	N. 3861/2010 ΦΕΚ 112/13.7.2010
24	N. 3919/2011 ΦΕΚ 32/A/2.3.2011
25	N. 4002/2011 ΦΕΚ 180/A/22.8.2011 ΑΡΘ.56,57,59
26	N. 4049/2012 ΦΕΚ 35/A/23.2.2012
27	N. 4115/2013 ΦΕΚ 24/A/30.1.2013 ΑΡΘ. 38 , 41
28	N. 4151/2013 ΦΕΚ 103/A/29.4.2013 ΑΡΘ. 29
29	N. 4325/2015 ΦΕΚ 47/A/11.5.2015 ΑΡΘ. 25
30	N. 4326/2015 ΦΕΚ 49/A/ 13.5.2015
31	N. 4356/2015 ΦΕΚ 181/A/24.12.2015
32	N. 4373/2016 ΦΕΚ 49/A/1.4.2016
33	ΦΕΚ 723/B/18.3.2016

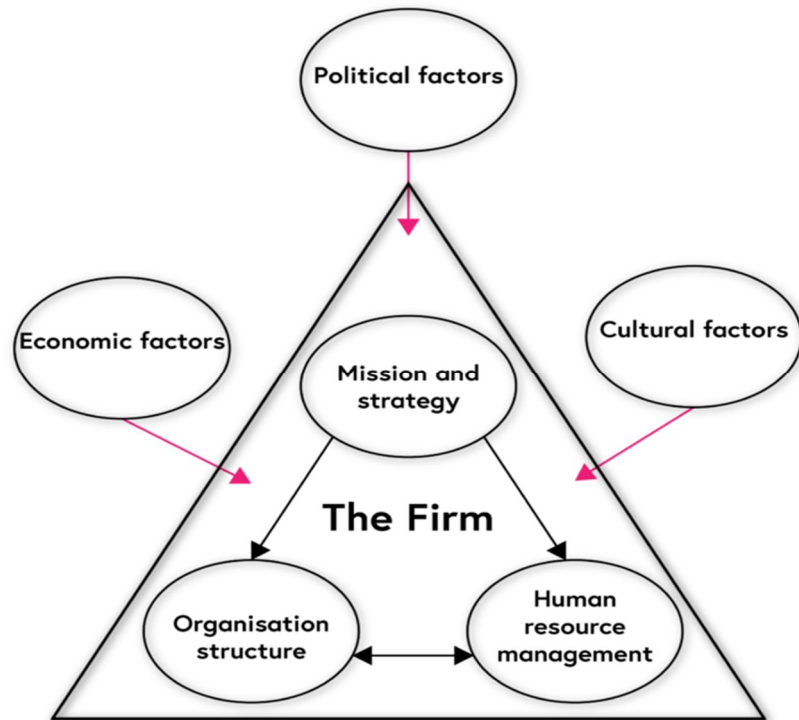
34	ΦΕΚ 1075/15.4.2016
35	ΦΕΚ 1774/Β/17.6.2016
36	ΦΕΚ 2198/Β/15.7.2016
37	ΦΕΚ 2555/Β/18.8.2016
38	ΦΕΚ 2669/Β/26.8.2016
39	ΦΕΚ2840/Β/7.9.2016
40	ΦΕΚ 3154/Β/30.9.2016
41	ΦΕΚ 3233/Β/7.10.2016
42	N.4479/2017 ΦΕΚ 94/Α/29.6.2017
43	ΦΕΚ 2/Β/4.1.2017
44	ΦΕΚ 53/Β/18.1.2017
45	ΦΕΚ 1109/Β/30.3.2017
46	ΦΕΚ 2873/Β/21.8.2017
47	ΦΕΚ 3568/Β/10.10.2017
48	ΦΕΚ 3983/Β/15.11.2017
49	ΦΕΚ 4607/Β/28.12.2017
50	ΦΕΚ 868/Β/12.3.2018
51	ΦΕΚ 1130/Β/28.3.2018
52	ΦΕΚ 3254/Β/8.8.2018
53	ΦΕΚ 3727/Β/31.8.2018
54	ΦΕΚ 3967/Β/12.9.2018
55	ΦΕΚ 4538/Β/18.10.2018
56	ΦΕΚ 5207/Β/20.11.2018
57	N.4603/2019 ΦΕΚ 48/Α/14.3.2019
58	ΦΕΚ 3358/Β/30.8.2019
59	N. 4639/2019 ΦΕΚ 185/Α/22.11.2019
60	ΦΕΚ 4945/Β/31.12.2019
61	ΦΕΚ 461/Β/14.2.2020
62	ΦΕΚ 586/Β/24.2.2020
63	<a href="#">N.4685/2020 ΦΕΚ 92/Α/7-5-2020</a>
64	ΦΕΚ 2593/Β/26.6.2020
65	ΦΕΚ 3410/Β/14.8.2020
66	ΦΕΚ 3473/Β/20.8.2020
67	ΦΕΚ 3675/Β/3.9.2020
68	N.4726/2020 ΦΕΚ 181/Α/18.9.2020

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΙ-ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ**

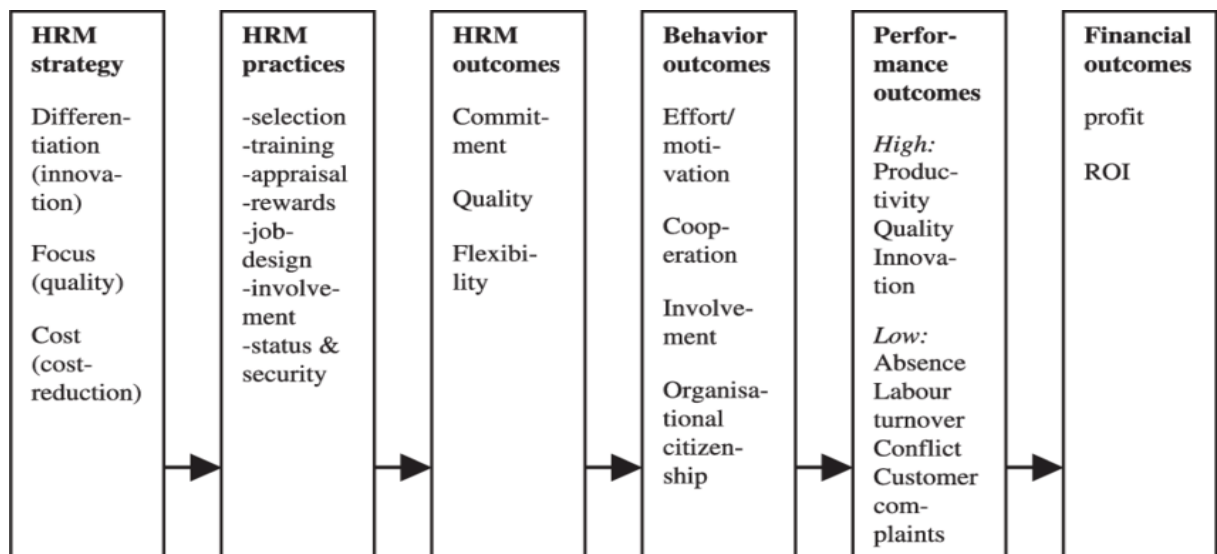


**Figure 1.3** The Harvard Framework for Human Resource Management (*Source: Beer et al, 1984*)

Πίνακας....The Harvard Model of HRM



Πίνακας.....The Michigan/Matching Model of HRM<sup>127</sup>



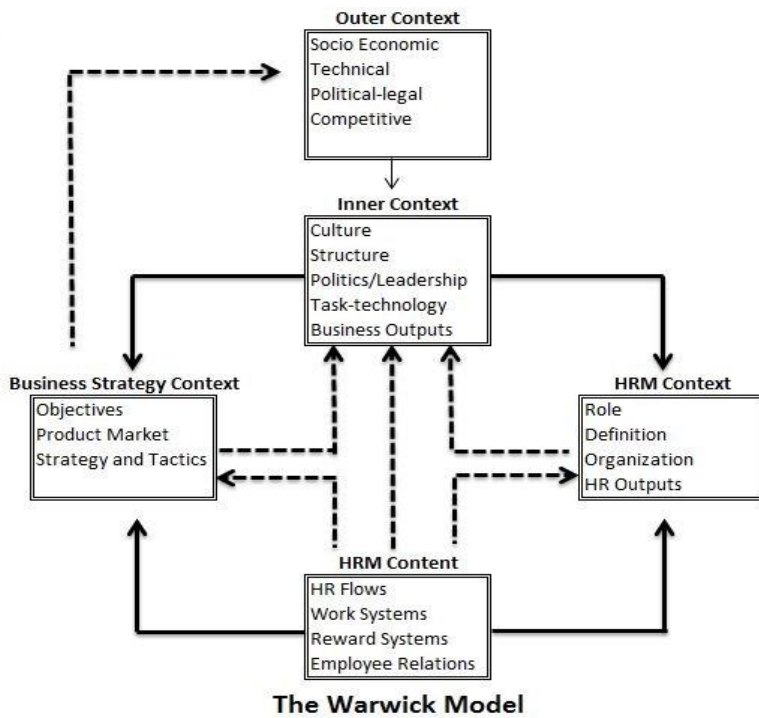
Πίνακας.....Linking HRM and performance. Source : Guest (1997)<sup>128</sup>

<sup>127</sup><https://www.futurelearn.com/info/courses/introduction-to-international-human-resources-management/0/steps/95975>

<sup>128</sup>[https://www.researchgate.net/figure/Linking-HRM-and-performance-Source-Guest-1997\\_fig1\\_239844196](https://www.researchgate.net/figure/Linking-HRM-and-performance-Source-Guest-1997_fig1_239844196)

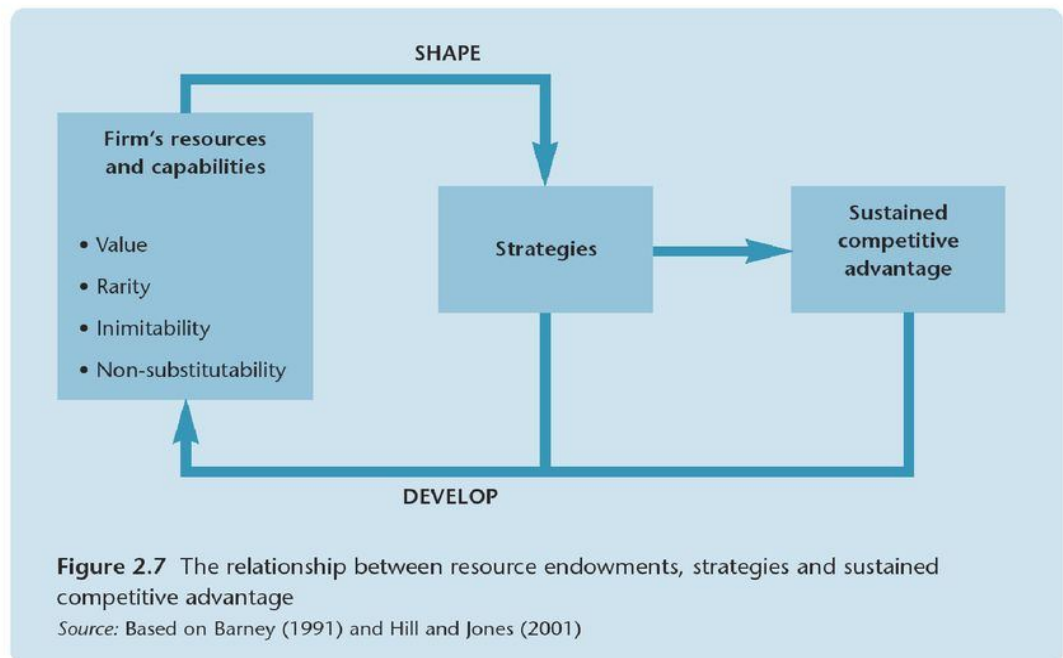
Dimension	Personnel and IR	HRM
<i>Beliefs and assumptions</i>		
1 Contract	Careful delineation of written contracts	Aim to go 'beyond contract'
2 Rules	Importance of devising clear rules/mutuality	'Can-do' outlook; impatience with 'rule'
3 Guide to management action	Procedures	'Business-need'
4 Behaviour referent	Norms/custom and practice	Values/mission
5 Managerial task vis-à-vis labour	Monitoring	Nurturing
6 Nature of relations	Pluralist	Unitarist
7 Conflict	Institutionalised	De-emphasised
<i>Strategic aspects</i>		
8 Key relations	Labour management	Customer
9 Initiatives	Piecemeal	Integrated
10 Corporate plan	Marginal to	Central to
11 Speed of decision	Slow	Fast
<i>Line Management</i>		
12 Management role	Transactional	Transformational leadership
13 Key managers	Personnel/IR specialists	General/business/line managers
14 Communication	Indirect	Direct
15 Standardisation	High (e.g., 'parity' an issue)	Low (e.g. 'parity' not seen as relevant)
16 Prized management skills	Negotiation	Facilitation
<i>Key levers</i>		
17 Selection	Separate, marginal task	Integrated, key task
18 Pay	Job evaluation (fixed grades)	Performance-related
19 Conditions	Separately negotiated	Harmonisation
20 Labour management	Collective bargaining contracts	Towards individual contracts
21 Thrust of relations with stewards	Regularised through facilities and training	Marginalised (with exception of some bargaining for change models)
22 Job categories and grades	Many	Few
23 Communication	Restricted flow	Increased flow
24 Job design	Division of labour	Teamwork
25 Conflict handling	Reach temporary truces	Manage climate and culture
26 Training and development	Controlled access to courses	Learning companies
27 Foci of attention for interventions	Personnel procedures	Wide ranging cultural, structural and personnel strategies

Πίνακας..... Τα 27 σημεία διαφοράς του Storey



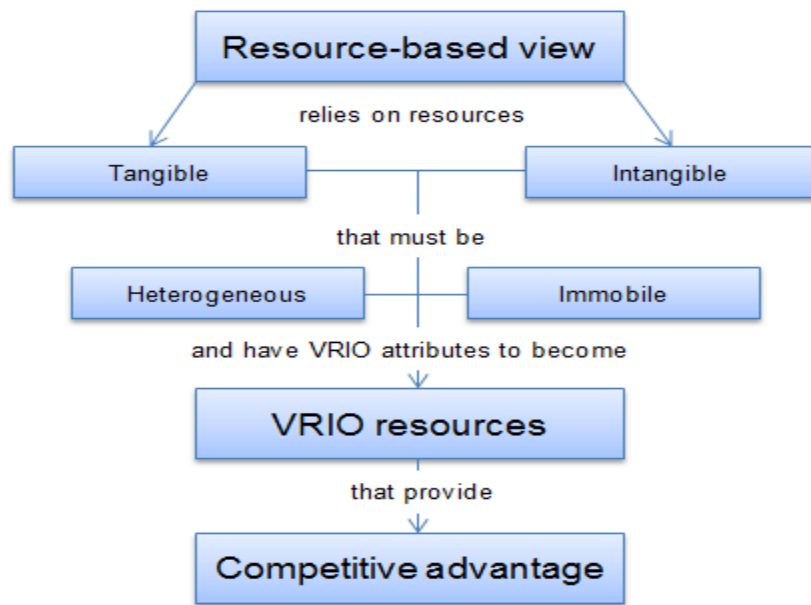
Πίνακας.....The Warwick Model of HRM<sup>129</sup>

## Resource-based model



<sup>129</sup> [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/employment-law/warwick-model-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/employment-law/warwick-model-explained)

Πίνακας.....The Resource Based View of the Firm Model of HRM<sup>130</sup>



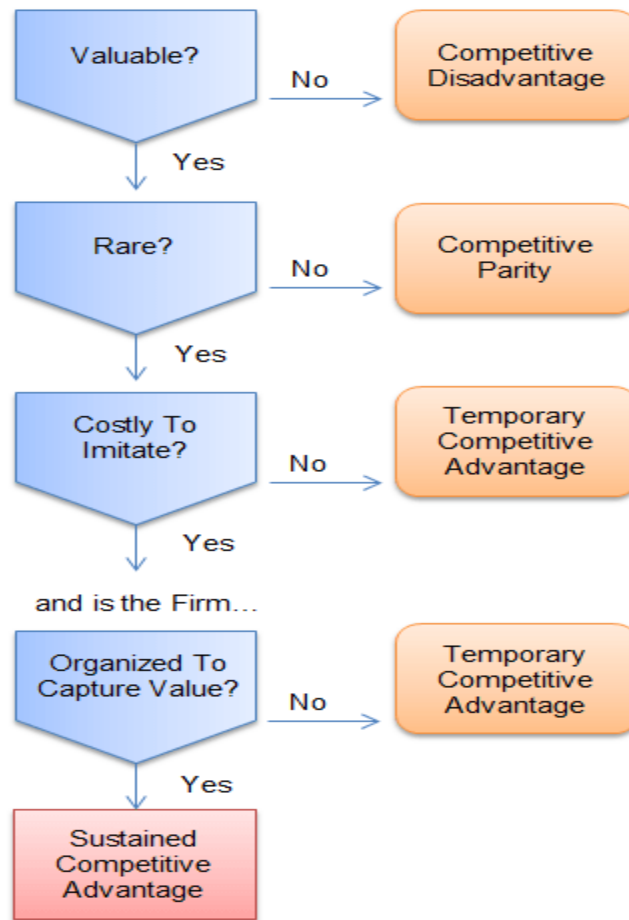
Πίνακας.....The Resource Based View of the Firm Model of HRM<sup>131</sup>

<sup>130</sup><https://slideplayer.com/slide/14553049/>

<sup>131</sup><https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/>



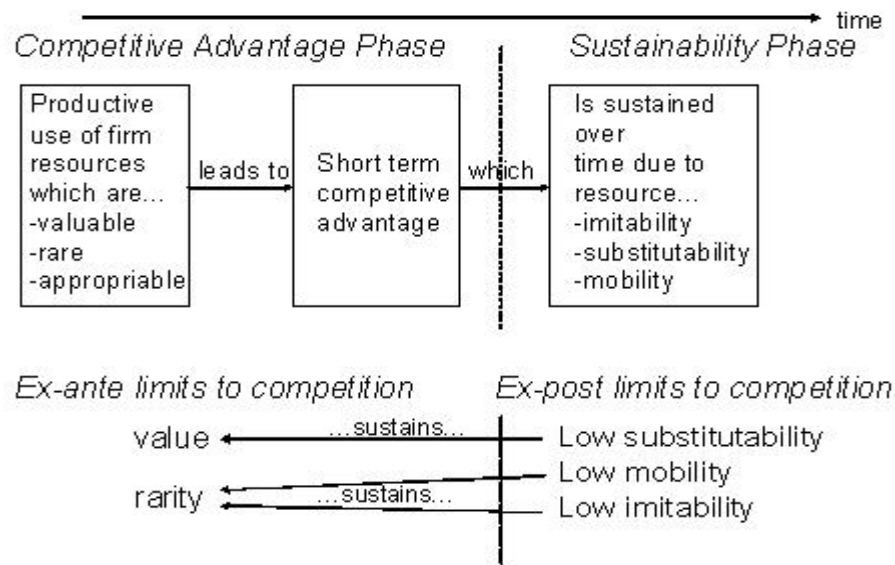
Is the Resource or Capability...



Πίνακας.....VRIO framework<sup>132</sup>

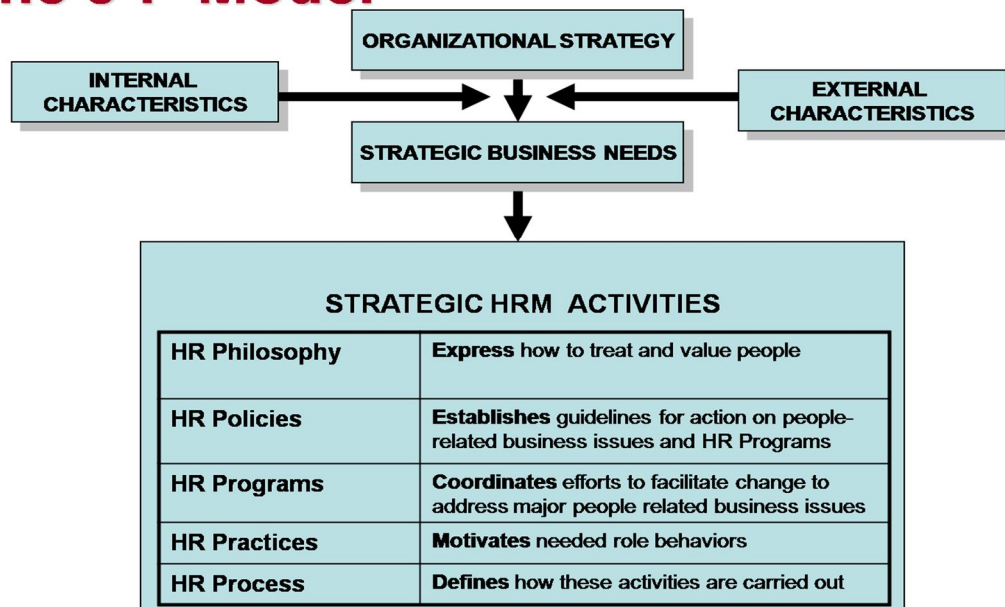
<sup>132</sup> <https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/>

**Figure 1**  
The Resource-based View Over Time



Πίνακας

## The 5-P Model



Πίνακας.....The 5 P's Model of HRM<sup>133</sup>

<sup>133</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/5-p-model-human-resource-management-ashutosh-maru/>

## European Model

- Developed by Brewster, 1993, 1995
- It is based on the argument that European organisations are constrained at both international (European Union) and national level by national culture and legislation.
- They are also constrained at the organisational level by patterns of ownership and at the HRM level by trade union involvement and consultative arrangements.
- These constraints need to be accommodated while forming a model of HRM.

Πίνακας..... The European Model of HRM<sup>134</sup>



Πίνακας..... The Ulrich Model of HRM<sup>135</sup>

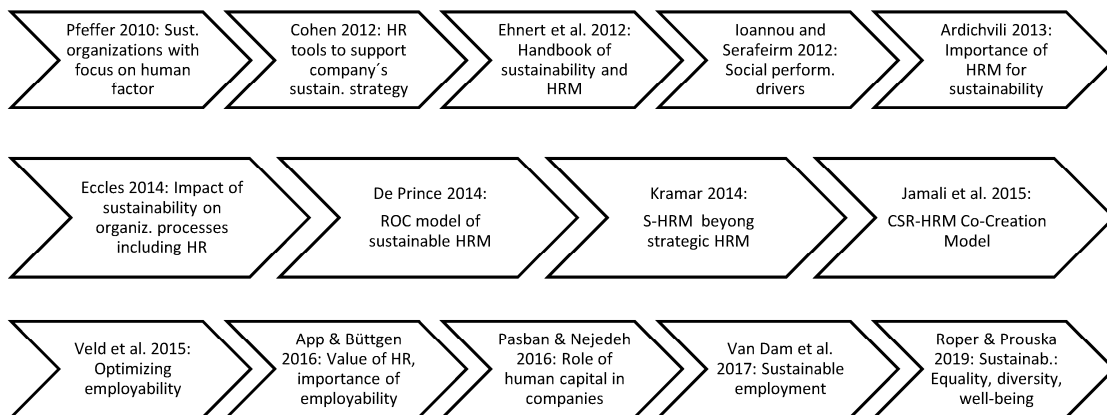
<sup>134</sup> [https://images.slideplayer.com/72/13634610/slides/slide\\_25.jpg](https://images.slideplayer.com/72/13634610/slides/slide_25.jpg)

<sup>135</sup> <https://slidebazaar.com/items/dave-ulrich-hr-model/>

Pfeffer's seven best practices
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Employment security</li> <li>2. Selective hiring</li> <li>3. Self-managed teams</li> <li>4. High compensation contingent on company performance</li> <li>5. Extensive training</li> <li>6. Reduction of status differences</li> <li>7. Extensive information sharing about the organisation.</li> </ol>

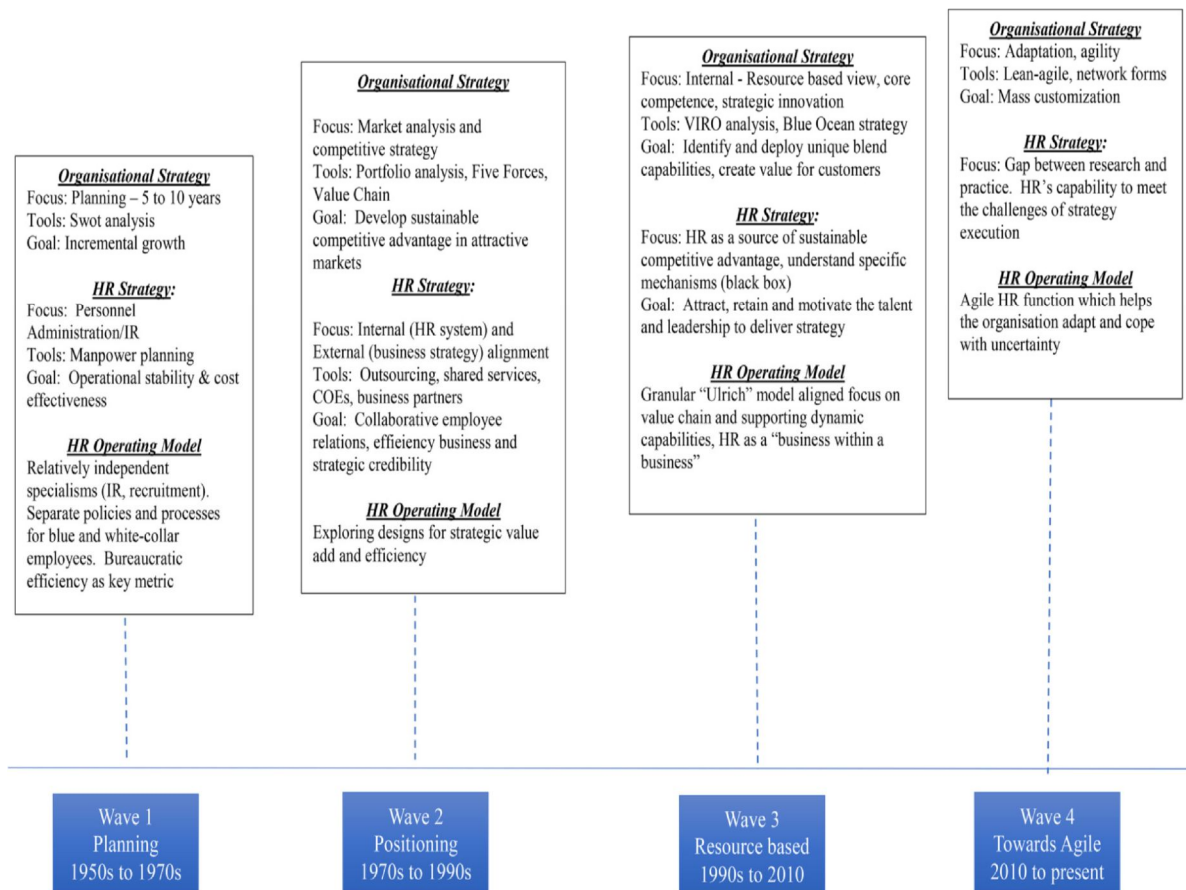
**(Source: Pfeffer, 1998)**

Πίνακας..... The 7 Best Practices of Pfeffer's Model of HRM



**Figure 1.** Topics of sustainability in HR during the second decade of the 21st century.<sup>136</sup>

<sup>136</sup> <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/2/75/htm>



**Fig. 1.** Evolution of business strategy, HR strategy and HR operating models (McMackin J., Heffernan M., 2020).<sup>137</sup>

<sup>137</sup> <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100791>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΕ ΠΙΝΑΚΕΣ**

**Exhibit 2 - The Analysis Considered 32 HR and People Management Topics in Nine Clusters**

Clusters	HR and people management topics							
People and HR strategy, planning, and analytics	People and HR strategy			Strategic workforce planning			People analytics and reporting	
Talent acquisition	Employer branding	Talent ecosystem management		Recruiting strategy and process			Onboarding	
People development	Upskilling, reskilling, and learning and development	Career models management		Top talent management			Staffing and placement management	
Performance, rewards, and engagement	Performance management			Rewards and recognition			Employee engagement and well-being	
Purpose, behavior, leadership, and culture change	Purpose and culture activation	Change management capabilities		Leadership behaviors and development			Diversity and inclusion management	
Labor and employee relations	Policy management			Employee relations			Health and safety	
Organizational transformation	Agile principles	Organizational development and design	Smart work	Shared services implementation	Restructuring management		Employee journey management	
Digital and information technology	HR IT architecture and operation			Digital, AI, cloud, and robotics in HR				
HR operating model	HR organization and governance			HR shared services			HR staff capabilities	

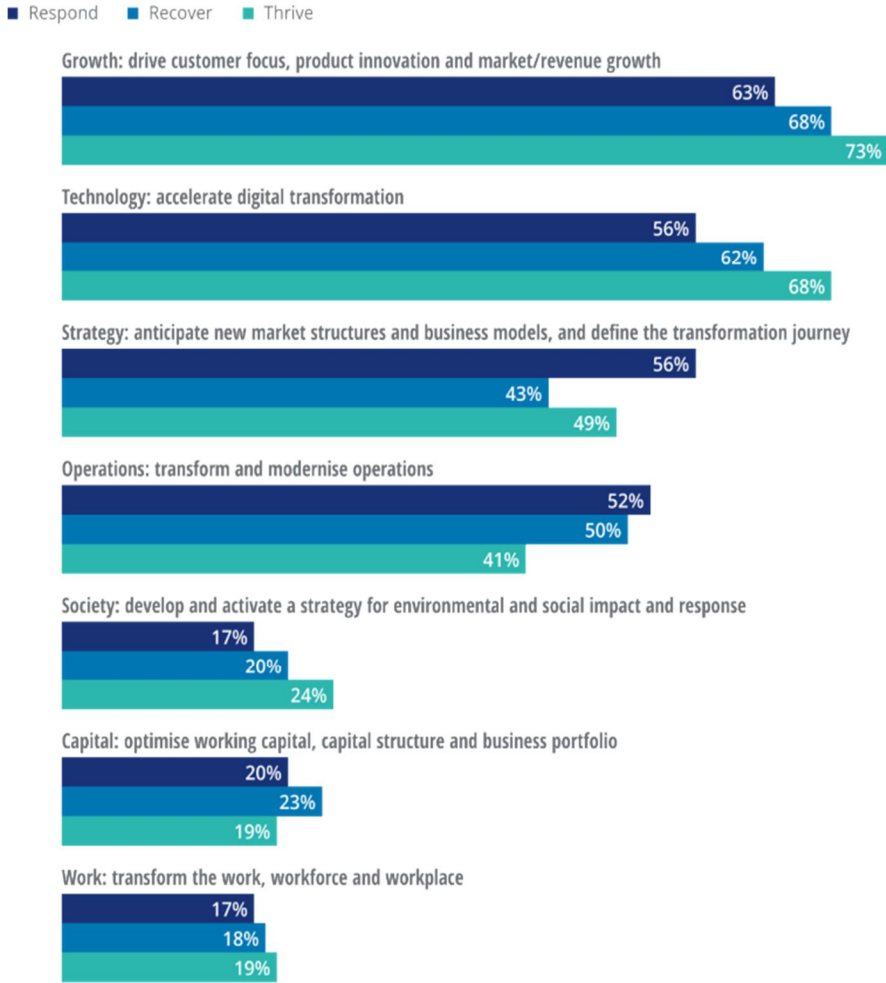
Πίνακας..... Τομείς – Θέματα ΔΑΠ<sup>138</sup> (BCG)

<sup>138</sup> <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>

FIGURE 5

**“Growth” and “technology” are the top priorities for companies in Europe**

“Thinking of the next three to five years, which of the following are key investment areas for your organisation?” (select top three), by phase of the COVID-19 crisis.



Source: Deloitte European CFO Survey, Spring 2021.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Πίνακας..... Τα επτά στοιχεία μιας ανθεκτικής επιχείρησης.<sup>139</sup>

<sup>139</sup> <https://www2.deloitte.com/xc/en/insights/topics/strategy/european-cfo-survey-post-pandemic.html>



# WORKPLACE INCENTIVES:



How Are Companies Keeping Their Talent?

From on-site laundry service to made-to-order sushi, the following companies offer their employees some serious perks. But do companies know what their employees really want? One age-old study says otherwise.

## WHICH COMPANIES PROVIDE THE BEST EMPLOYEE PERKS?

Companies often use perks and incentives to make sure their talented employees never leave. But some of these perks mean that employees *literally never have to leave*.

### Google: *Lacking Nothing*



It's no wonder why Google employees love their jobs - the perks are nearly endless:

- Free food from a choice of 16 gourmet cafes representing all sorts of cuisines
- Dogs are allowed in the office
- Subsidized massages are available on-site
- Free laundry machines
- On-site gyms
- On-site doctors

### Johnson: *Concierge Service*



An on-site concierge will do just about anything for employees — including taking their cars to get an oil change, picking up dry-cleaning, and delivering groceries. Retirees also receive a lifetime gym membership.

### facebook: *Employee's Paradise*



- Free food
- \$3,000 reimbursement for childcare
- 21 days PTO, 11 paid holidays, and unlimited sick days
- Four months paid maternity/paternity leave

### NETFLIX: *Vacation Placation*



Work at Netflix and there's no need to request days off. That's because there's no vacation policy. Employees have no limit to the number of days they can take off, as long as they get all their work done. And if employees want to wear vacation clothes at work, not a problem; there's no dress code.

### QUIKSILVER: *Surf's Up*



Being located near the beach has its perks. When the waves are good, Quiksilver employees are encouraged to take some time out of their day to get barrelled in the surf of Huntington Beach—otherwise known as Surf City, USA.

### Genentech: *Family First*



Among a variety of company-wide benefits (like free made-to-order sushi), the San Francisco Bio-tech giant offers employees free child and doggy daycare while they are working.

### Microsoft: *Party Bus*



In Washington, Microsoft provides free transportation to local employees. Dozens of Microsoft-owned buses, equipped with WiFi, take employees directly to the office.

### MillerCoors: *Pub Club*



What would a beer company be without offering its employees some suds? An on-site pub serves 13 different beers on tap. Talk about a good time.

### Sas: *Health and Wealth*



This software firm, which recently reached the top spot on CN's top 100 best companies to work for, offers what seem to be endless perks. Some perks include:

- On-site healthcare
- Childcare and summer camps
- Beauty salon
- Car cleaning

## WHAT INCENTIVES DO EMPLOYEES WANT THE MOST?

Hard incentives aren't necessarily the best way to make employees happy—but they certainly help. Here are what employees say will make them happy, and what employers think will make their employees happy:



What Employees Say They Want  
(#1 is most important, #10 is least important)

1. Full appreciation for work done
2. Feeling "in" on things
3. Sympathetic help on personal problems
4. Job security
5. Good wages
6. Interesting work
7. Promotion/growth opportunities
8. Personal loyalty to workers
9. Good working conditions
10. Tactful discipline



What Employers Think Their Employees Want

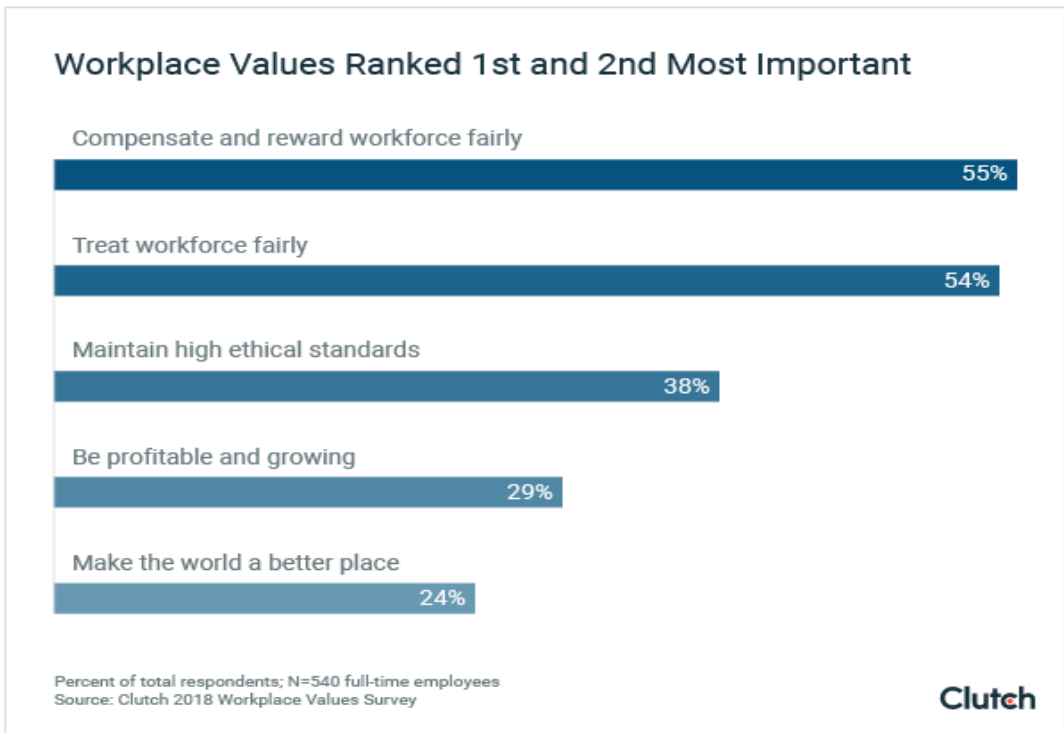
1. Good wages
2. Job security
3. Promotion/growth opportunities
4. Good working conditions
5. Interesting work
6. Personal loyalty to workers
7. Tactful discipline
8. Full appreciation for work done
9. Sympathetic help with personal problems
10. Feeling "in" on things

There is obviously a disconnect between employers and employees. Employers believe that monetary compensation is the main thing their employees desire, while employees actually want to be appreciated, cared for, and "in" on things.

Yes, offering practical benefits is an excellent way to show employees that they are valued. But companies must not stop there; they must show their workers that they are appreciated, valued, and an important part of the business.

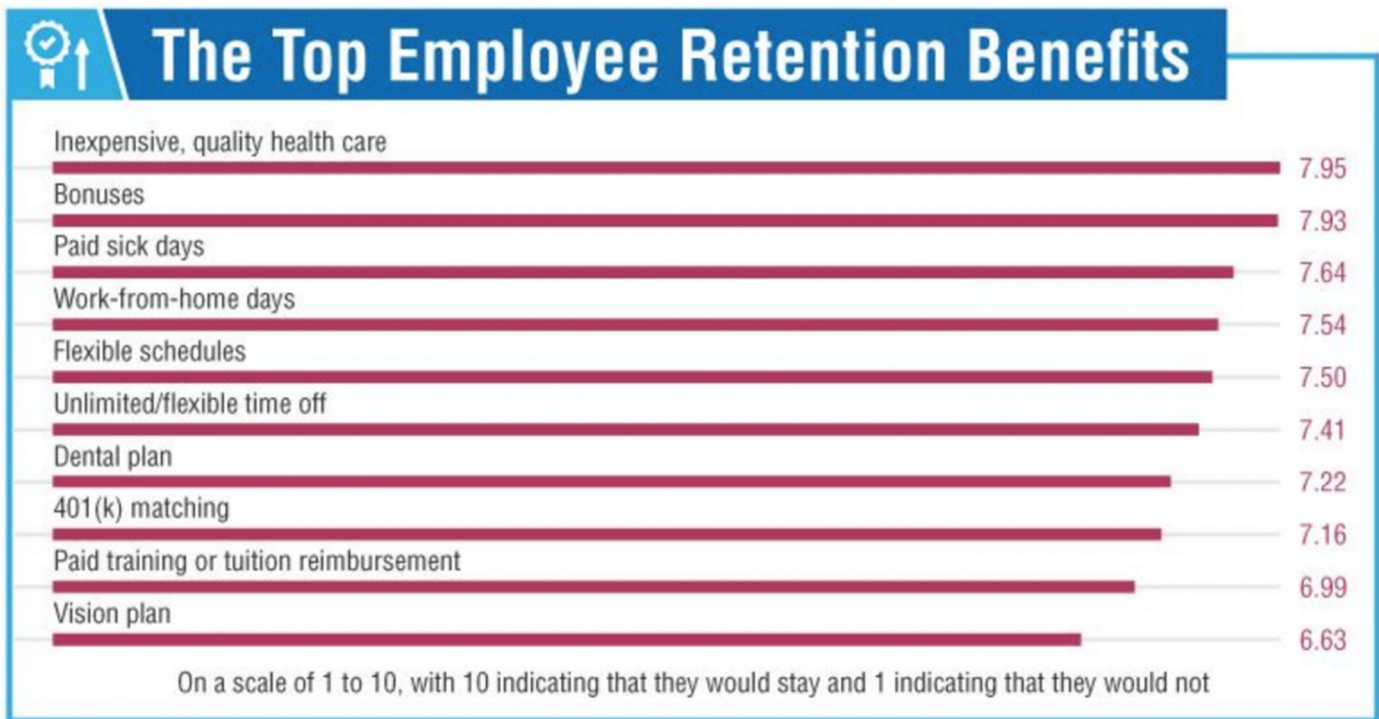
Sources:  
<http://www.good.is/post/the-top-20-perks-that-make-jobs-better/>  
<http://www.womenandwork.com/articles/life/7-companies-with-the-best-perks.html>  
<http://www.facebook.com/career/perks.php>  
 1916 - Foreman Facts, from the Labor Relations Institute of NY





Πίνακας... Οι προτεραιότητες των εργαζομένων

<https://clutch.co/hr/resources/what-employees-value-most>



A study by the HR and payroll company Paychex Worx found the most sought-after benefit among employees is inexpensive, quality health care.

<https://clutch.co/hr/resources/what-employees-value-most>