

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



UNIVERSITY OF THE AEGEAN

ΧΙΟΣ, 2021

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
: ΚΡΙΣΙΜΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ***



ΚΡΥΣΤΑΛΛΕΝΙΑ ΜΑΖΑΡΑΚΗ 2212016083

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΔΙΔΑΣΚΩΝ : ΕΛΕΝΗ ΙΑΚΩΒΑΚΗ

ΧΙΟΣ, 2021

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
Οικονομική και υγειονομική κρίση : έννοιες και σύνδεση μεταξύ τους	7
1.1 Ορισμός οικονομικής κρίσης.....	7
1.2 Η εμφάνιση της σημερινής υγειονομικής κρίσης – Covid 19	9
1.3 Η υγειονομική κρίση ως πηγή οικονομικής κρίσης	10
1.4 Η παγκοσμιοποίηση καταλυτικός παράγοντας για την εξάπλωση κρίσεων	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	13
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ανθρώπινος παράγοντας στην εργασία.....	13
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
2.2 Η εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
2.3 Οι ανθρώπινος παράγοντας στο χώρο εργασίας	15
2.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
2.5 Η Επίδραση Του Περιβάλλοντος Στις Λειτουργίες της Δ.Α.Δ.....	18
2.6 Στοιχεία της Διοίκησης και σύνδεσή τους με τον ανθρώπινο παράγοντα	19
2.6.1 Ηγεσία.....	19
2.6.2 Επικοινωνία.....	19
2.6.3 Οργανωτική παιδεία	20
2.7 Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	23
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και κρίσεις.....	23
3.1 Η αναβάθμιση της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απαραίτητη για τη σύγχρονη επιχείρηση.....	23
3.2 Οι ατομικές αντιδράσεις στην ανασφάλεια της εργασίας σε περιόδους κρίσεων	23
3.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην οικονομική κρίση	26

3.3.1 Οι δυνατότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης.....	26
3.3.2 Θέση των εργαζομένων στην εποχή της οικονομικής κρίσης	28
3.3.3 Οι Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού	30
3.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή του Covid-19.....	31
3.4.1 Τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού απέναντι στην πανδημία..	31
3.4.2 Υγιεινή των εργαζομένων.....	32
3.4.3 Ψυχολογική στήριξη ανθρώπινου δυναμικού τον καιρό του Covid	33
3.5 Μοντέλο επιλογής και πρόσληψης για την αντιμετώπιση κρίσεων.....	34
3.5.1 Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή δυναμικού	35
3.5.2 Στάδια της διαδικασίας επιλογής δυναμικού	36
3.5.3 Τα τεστ, ως σύμμαχος στην επιλογή δυναμικού σε εποχές κρίσης	38
3.5.4 Κέντρο αξιολόγησης.....	39
3.5.5.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης	40
3.5.5.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	41
3.5.5.3 Στόχοι της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	42
3.5.5.4 Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε μια επιχείρηση	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	45
Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	45
4.1 Η τεχνολογία στην υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
4.2 Πλεονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	48
4.3 Μειονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	50
4.4 Το διαδίκτυο και η χρήση του για τις επιχειρήσεις και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	51
4.5 Παράδειγμα της Διαδικτυακής πρόσληψης (E-recruiting).....	52
4.5.1 Πλεονεκτήματα του e-recruiting	53

4.5.2 Μειονεκτήματα του e-recruiting	54
4.6 Η τεχνολογία, ως όπλο, στο εργασιακό περιβάλλον κατά του Covid-19.....	55
4.7 Γενικά συμπεράσματα περί τεχνολογίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	59
Η επιρροή των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην οικονομία	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	63
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τι μέλλει γενέσθαι.....	63
6.1 Το μέλλον του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού	64
6.2 Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και η αναβάθμιση του μελλοντικού του ρόλου.....	66
6.3 Η Τεχνητή Νοημοσύνη στο επίκεντρο της 4 ^{ης} βιομηχανικής επανάστασης	68
6.3.1 Η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	68
6.3.2 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η επιρροή τους από την Τεχνητή Νοημοσύνη.....	69
6.4 Συμπεράσματα για το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η εξέταση της έννοιας και των πρακτικών της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης καθώς και για το τι μέλλει γενέσθαι για την υπό ανάλυση έννοια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, εξετάζεται ο ορισμός της οικονομικής κρίσης και το πώς συνδέεται με την υγειονομική κρίση που περνάει η κοινωνία με την πανδημία του Covid.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα και των στοιχείων και λειτουργιών της, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη σύνδεσή της με το εργασιακό περιβάλλον και τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο πώς οι κρίσεις έχουν επηρεάσει όλες τις πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ακολούθως παρατίθενται πρακτικές ως προς αυτήν, βασισμένες σε ρεαλιστικά πρότυπα, για την αντιμετώπιση των κρίσεων.

Το τέταρτο κεφάλαιο, που ακολουθεί τονίζει τις αλλαγές που επέφερε η εξέλιξη της τεχνολογίας στο μοντέλο εργασίας και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, εστιάζοντας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μελετάται η σύνδεσή της με την οικονομία.

Το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφεται στο κεφάλαιο 6, όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην Τεχνητή Νοημοσύνη και πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει το εργασιακό μοντέλο και περιβάλλον.

Τέλος παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα της εργασίας, τονίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Οικονομική και υγειονομική κρίση : έννοιες και σύνδεση μεταξύ τους

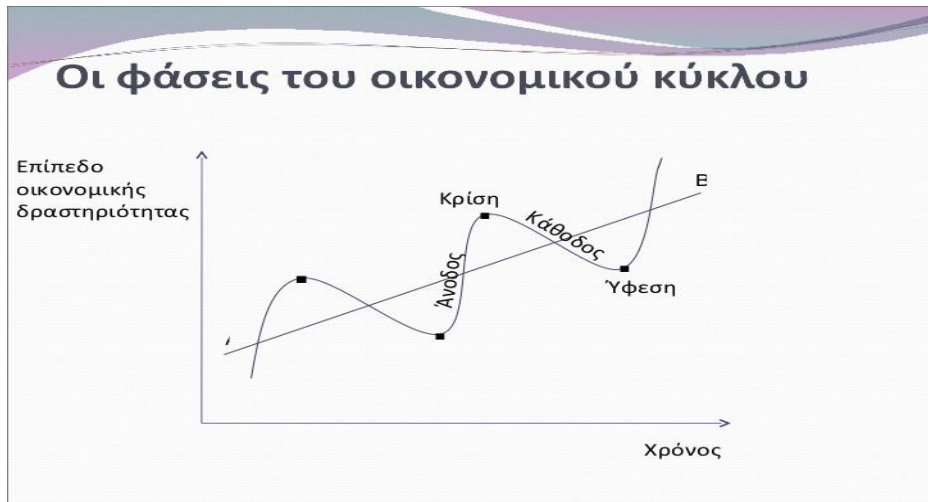
1.1 Ορισμός οικονομικής κρίσης

Ως οικονομικοί κύκλοι ή οικονομικές διακυμάνσεις ή κυκλικές διακυμάνσεις ορίζονται οι διαδοχικές μεταβολές - αυξομειώσεις που χαρακτηρίζουν την οικονομική δραστηριότητα μέσα στην οικονομία (*Christodoulakis N., Dimelis S., Kollintzas T., 1993*). Οι Άγγλοι τις αποδίδουν με τον όρο «businesscycles», για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα που έχουν οι επενδύσεις στην εξέλιξη της οικονομικής δραστηριότητας και άρα του οικονομικού κύκλου.

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων – οι δύο φάσεις είναι της ανόδου και της ύφεσης - και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όπου η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε συνεχή συρρίκνωση. Ουσιαστικά με την έννοια της οικονομικής κρίσης νοείται η κατάσταση, κατά την οποία κυριαρχεί μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας¹. Ως βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας θεωρούνται οι επενδύσεις, των οποίων η πορεία, συμπαρασύρει και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη.

¹

Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα γίνεται αναφορά σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως το εθνικό προϊόν, οι επενδύσεις, η απασχόληση, οι τιμές κ.λπ.



Σχήμα 1 :Οικονομικός κύκλος – οικονομική διακύμανση Πηγή??

1.2 Η εμφάνιση της σημερινής υγειονομικής κρίσης – Covid 19

Κάθε σχεδόν 10 χρόνια παρατηρούνται καινούριοι ιοί που μπορούν να προκαλέσουν πανδημία. Από τις αρχές του 20ού αιώνα ξέσπασαν τέσσερις πανδημίες του ιού της γρίπης και πιο συγκεκριμένα το 1918, το 1957, το 1968 και το 2009, ενώ τα τελευταία 20 χρόνια, τρεις νέοι κορωνοϊοί έχουν εμφανιστεί και διασπαρεί στο ανθρώπινο είδος. Οι κορωνοϊοί είναι οι αιτίες στις οποίες οφείλεται ένα σημαντικό ποσοστό των κοινών κρυολογημάτων και μεταδίδονται, όπως όλοι οι ιοί που προσβάλλουν το αναπνευστικό, μέσω των σταγονιδίων και των μολυσμένων χεριών.

Την τελευταία διετία, η ανθρωπότητα βρίσκεται στη δίνη της πανδημίας του Covid 19, με συνέπεια μία τεράστια υγειονομική κρίση. Τον Δεκέμβριο του 2019, μια επιδημία πνευμονίας αγνώστου αιτιολογίας εμφανίστηκε στην πόλη Wuhan (έβδομη μεγαλύτερη πόλη της Κίνας με 11 εκατομμύρια κατοίκους). Η αρχή της επιδημίας πιστεύεται ότι έλαβε χώρα σε τοπική αγορά θαλασσινών και άγριων βρώσιμων ζώων. Τον Ιανουάριο του 2020, Κινέζοι επιστήμονες απομόνωσαν τον νέο κορωνοϊό από την ομάδα των ασθενών στο Wuhan, έγινε επίσημα γνωστός από τις 11/02/2020 ως coronavirus 2 (SARS-CoV-2) και είναι αυτός που προκαλεί τη νόσο COVID-19 (Κοσμίδης Δ., Κοσμίδης Ν., 2020). Μέσω ταξιδιωτών η νόσος μεταδόθηκε σε άλλες περιοχές της Κίνας, της Ασίας, της Ευρώπης, της Αμερικής και της Αυστραλίας, με αποτέλεσμα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) να χαρακτηρίσει το φαινόμενο ως πανδημία. Πρόκειται για ένα, πράγματι, αξιοσημείωτο γεγονός, αφού εντός 30 ημερών μια τοπική επιδημία κατέστη πανδημία.

1.3 Η υγειονομική κρίση ως πηγή οικονομικής κρίσης

Η ανθρωπότητα βρίσκεται σήμερα αντιμέτωπη με την πανδημία του κορωνοϊού, της οποίας φυσική απόρροια είναι μια μεγάλη υγειονομική κρίση. Άμεση συνέπεια αυτής είναι η παγκόσμια οικονομία να μπαίνει σε πτωτική τροχιά, που με τη σειρά της οδηγεί σε νέα οικονομική κρίση, καθώς οι χώρες, ουσιαστικά, ζουν, εν καιρώ ειρήνης, καταστάσεις πολέμου. Γίνεται λόγος για διπλή κρίση - υγειονομική και οικονομική - σε μία αμφίδρομη «διαπλοκή» επιπτώσεων, όπου τα αρνητικά αποτελέσματα της μίας λειτουργούν ως ντόμινο επηρεάζοντας αρνητικά την άλλη (Rodríguez-Antón, J.M., Alonso-Almeida, M.del M., 2020). Πολλοί θεωρητικοί και ειδικοί υποστηρίζουν ότι πρόκειται για τη μεγαλύτερη υγειονομική και οικονομική κρίση από την εποχή του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου.

Οι περισσότερες κυβερνήσεις θέτοντας ως βασική προτεραιότητα την ανθρώπινη ζωή, έστρεψαν την προσοχή τους στο υγειονομικό κομμάτι της κρίσης. Παράλληλα, όμως οι άμεσες επιπτώσεις της κρίσης του Covid-19 ανθρώπινες ζωές έχει και άμεσες οικονομικές επιπτώσεις, επηρεάζοντας κατ' επέκταση, την κοινωνική ευημερία.

Παρά τις προσπάθειες των περισσότερων κυβερνήσεων να στηρίξουν την οικονομία, εμπορική δραστηριότητα και παγκόσμια χρηματιστήρια άρχισαν να καταρρέουν και ουσιαστικά να επιστρέφουν στην κρίση με τις περισσότερες εγχώριες οικονομίες να παρουσιάζουν αρνητικούς ρυθμούς μεγέθυνσης, ενώ παράλληλα παρατηρούμενης της αύξησης των ποσοστών της ανεργίας και μείωση της παραγωγής, συνετέλεσθη κλιμακωτή ανάδυση των αρνητικών συνεπειών της (Fernandes N., 2020). Η ανεξέλεγκτη απώλεια ανθρώπινων ζωών οδηγεί σε μείωση του εργατικού δυναμικού και κατά συνέπεια με αρνητικές επιπτώσεις όπως είναι η μείωση της παραγωγής και της κατανάλωσης. Επιπρόσθετα, τα μέτρα αντιμετώπισης της πανδημίας, όπως τα συνεχόμενα λοκντάουν ολικά ή τοπικά όπως και η οικονομική στήριξη σε πληττόμενες επιχειρήσεις², έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην οικονομία των κρατών, λόγω του ότι σε πρώτη φάση μεν περνά στο κράτος, αλλά στην πορεία το κόστος των επιδοτήσεων και επιδομάτων επωμίζεται η κοινωνία μέσω της φορολογίας.

Εν αναλύσει αυτών των επιπτώσεων, πολλοί αναλυτές (βλ. Economist (2020) και ElErian (2020)) επεσήμαναν ότι τα μέτρα αυτά αντιμετώπισης της πανδημίας έχουν μεγάλο οικονομικό

²Πολλά κράτη δεσμεύτηκαν να στηρίξουν τις επιχειρήσεις αυτές και τους εργαζομένους τους με επιδοτήσεις, προκειμένου να μην οδηγηθούν στην πτώχευση και άρα σε αύξηση της ανεργίας.

κόστος, το οποίο επιδεινώνει την ύφεση, συμπληρώνοντας, ότι σε κατάσταση περιορισμού ή και ολικού lockdown, με την αναστολή λειτουργίας πολλών οικονομικών διαδικασιών που αυτό επιτάσσει, προκαλείται μείωση του παραγόμενου προϊόντος και κατ' επέκταση, μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων (FernandesN., 2020). Προσθέτοντας στα προβλήματα αυτά και τις αρνητικές τους επιπτώσεις τόσο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα όσο και στα δημόσια οικονομικά, ως αποτέλεσμα της συρρίκνωσης της οικονομικής δραστηριότητας, που οδηγεί σε μείωση δημόσιων εσόδων, η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και αδυναμία πληρωμής του δημόσιου χρέους, δημιουργεί συνθήκες ασφυξίας οικονομικής.

1.4 Η παγκοσμιοποίηση καταλυτικός παράγοντας για την εξάπλωση κρίσεων

Η παγκοσμιοποίηση, ως έννοια, είναι δύσκολο να κατανοηθεί σε βάθος και μπορεί να ειπωθεί ότι περιγράφει ένα σύνολο παγκόσμιων διαδικασιών, οι οποίες αφορούν την πολιτική, την οικονομία και την κοινωνία. Ως φαινόμενο, το οποίο εντατικοποιήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες, οδηγεί σε μια συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των χωρών, σε επίπεδο τόσο οικονομικό και τεχνολογικό όσο και πολιτισμικό.

Η τάση της παγκοσμιοποίησης έχει σα χαρακτηριστικά τη διεθνοποίηση της αγοράς και παραγωγής, το διεθνή καταμερισμό της εργασίας, τα μεταναστευτικά ρεύματα, το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επιταχύνει τις διαδικασίες και τη διεθνοποίηση του κράτους (Cox, 1994). Επιπλέον, συνίσταται στην εντατικοποίηση των διασυνοριακών κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και πολιτιστικών σχέσεων, ενώ ταυτόχρονα πρεσβεύει μια αντίληψη της διεθνούς πολιτικής οικονομίας που υποδηλώνει και πιστεύει ότι όλες οι οικονομικές δραστηριότητες, είτε τοπικές, είτε περιφερειακές είτε εθνικές, πρέπει να διεξάγονται μέσα σε μια προοπτική και στάση που είναι καθολική και συνεχώς παγκόσμια στο πεδίο εφαρμογής της (Spich, 1995).

Η ψηφιοποίηση της οικονομίας ενίσχυσε αυτή την τάση, προς όφελος πολλών αναδυόμενων χωρών, όπως της Κίνας, η οποία προσέλυσε μεγάλο μέρος της παραγωγής κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Γιουχάν, εκεί όπου εκδηλώθηκε η πανδημία, στην οποία 300 και πλέον από

τις 500 κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως είναι εγκατεστημένες (Borell, 2020). Το ότι εντός 30 ημερών η επιδημία εξελίχθηκε σε πανδημία είναι ένα ζήτημα που θέτει ερωτήματα ως προς το κατά πόσο η παγκοσμιοποίηση έπαιξε καταλυτικό ρόλο σε αυτό. Σκεπτόμενοι, όμως την ταχύτητα μετάδοσης τόσο της οικονομικής κρίσης όσο και των επιπτώσεών της σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και το ότι η αίσθηση του χωροχρόνου χάνεται στο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, η εκμηδένιση των αποστάσεων φέρνει την ασθένεια σε ελάχιστο χρόνο από το ένα άκρο της γης στο άλλο. Επιπρόσθετα είναι εύκολα αντιληπτό ότι η παγκοσμιοποίηση είναι η ανάπτυξη ή πιο συγκεκριμένα, η επιτάχυνση της ανάπτυξης της οικονομικής δραστηριότητας σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, αποτελώντας, παράλληλα, έκφραση της αυξημένης μετακίνησης των υλικών και άυλων αγαθών και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, μέσω του εμπορίου και των επενδύσεων, και συχνά των ανθρώπων, μέσω της μετανάστευσης είτε ανθρώπινου δυναμικού λόγω επέκτασης επιχειρήσεων εκτός εθνικών συνόρων. Μέσω των εμπορικών δραστηριοτήτων και επαφών με τη Γιουχάν, που υπήρχαν σε παγκόσμιο επίπεδο σε συνδυασμό με το πυκνοκατοικημένο της περιοχής και όλες τις προαναφερθείσες διαστάσεις του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, ήταν ζήτημα χρόνου να ξεφύγει ο έλεγχος και να έρθει η ασθένεια και σε αστικά κέντρα άλλων χωρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ανθρώπινος παράγοντας στην εργασία

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων) είναι η λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση - κατάρτιση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, τη δικαιοσύνη και την υγιεινή και ασφάλεια (Βουτσινάς Γ., 1994). Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης θεωρείται ο άνθρωπος, θέτοντας ως βασικούς στόχους είναι η βελτίωση της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας, η επίβλεψη της τήρησης των νομικών και εργασιακών σχέσεων, η δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης και τέλος η ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης.

2.2 Η εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως επιστήμη, εντοπίζεται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, καθώς σαν έννοια εισήχθη στις μελέτες των Frederic Taylor (1911)- στο έργο του "Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης", αναφερόμενος στις μετρήσεις χρόνου – κίνησης, σχεδίασε την άριστη γραμμή παραγωγής³ - και Henri Fayol (1918). Ο Luther Gulick, εκ των θεμελιωτών της Επιστημονικής Διοίκησης, όρισε τις λειτουργίες του μάνατζμεντ - σχεδιασμός και οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός και προϋπολογισμός – ένας ορισμός, που όντας ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε βάση πολλών παραλλαγών.

Στον αντίποδα, ο Νομπελίστας Herbert Simon, αμφισβητώντας τη σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης, έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης, κατά την οποία θα έπρεπε

³Όπου άριστη γραμμή παραγωγής νοείται η μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους.

πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά γεγονότα ή καταστάσεις και που επιτρέπουν την εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων διοικητικών καταστάσεων. Στη συνέχεια και αφού θα έπρεπε να οριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης, με τη βοήθεια της έρευνας και του πειραματισμού, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα είναι ικανοί, μετά τη στάθμιση της βαρύτητας του κάθε παράγοντα, να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Υπήρξαν βέβαια πολλές αμφισβητήσεις ως προς την καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες, όπως είναι η δυνατότητα ουδέτερης περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων ή η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων.

Ως αντίδραση στα αμιγώς οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1930 και στράφηκε στο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ οι εκφραστές της περιέγραψαν τις οργανώσεις ως κοινωνικούς χώρους, δίνοντας έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον, η συγκεκριμένη Σχολή υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, που εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950, με βασικούς εκπροσώπους τον Barnard, τον Maslow, τον McGregor και τον Likert, εξέτασε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα τόσο του διοικητικού όσο και οργανωτικού φαινομένου. Σε αυτό το πλαίσιο αναφοράς, ερεύνησε τις ανάγκες των εργαζομένων υποδεικνύοντας τη διάσταση που υπάρχει συχνά ανάμεσα στα συμφέροντα ατόμων και οργάνωσης. Στήριξε, επίσης, την ιδέα ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει και την ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση.

Ως προς τη νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία, αντιμετώπισε τις οργανώσεις ως οντότητες χαρακτηριζόμενες κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και τον ορθολογισμό, όπου η απόφαση θεωρήθηκε ως η κεντρική οργανωτική δραστηριότητα και η βασική μονάδα ανάλυσης. Το ζητούμενο εδώ είναι η ηχηρή αποδοχή της στατιστικής, του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων, που ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού και είναι συμβατές με το στόχο της οργάνωσης.

Κατόπιν, έρχεται η Σχολή της υπεροχής, με εκφραστές τους λεγόμενους "γκουρού" του μάνατζμεντ, οι οποίοι, περιγράφοντας τις ιστορικές επιτυχίες γνωστών εταιριών, καθώς και τα

στοιχεία ή τον τρόπο διοίκησης, που θεωρούν ότι είναι το συστατικό της επιτυχίας, είχαν εμπορική απήχηση. Η εγκυρότητα τους, βέβαια, αμφισβητείται από τη Διοικητική Επιστήμη, η οποία έχει ασχοληθεί περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις προτάσεις και απόψεις τους.

2.3 Οι ανθρώπινος παράγοντας στο χώρο εργασίας

Όντας οι άνθρωποι της οργάνωσης, το αντικείμενο της Διοίκησης Προσωπικού, θεωρείται εύλογο ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να αναγνωρίζουν βασικά πράγματα σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η διαφορετικότητα των ανθρώπων, εκδηλωμένη όχι μόνο ως προς το φύλο, ηλικία, καταγωγή κλπ., αλλά και υπό μορφή ατομικών διαφορών που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση και αφορούν την ευφυΐα και αντίληψη, την ικανότητα στο χειρισμό του λόγου, την επαγωγική λογική, την κοινωνικότητα, την κρίση και διάφορες άλλες συνιστώσες της προσωπικότητας⁴. Αυτού του είδους οι διαφορές πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Επειδή, όμως, μια οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των ανθρώπων της, συχνά ασκεί πίεση στα μέλη της, ώστε να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς την κατεύθυνση, που η ίδια επιθυμεί, κάτι που μπορεί να αποδειχθεί αντιπαραγωγικό.

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι η συμπεριφορά τους και οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται αυτή και κυρίως οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι εσωτερικοί που συνδέονται με το άτομο – δηλαδή οι ικανότητες, οι προσδοκίες και οι προσωπικοί στόχοι - και εξωτερικοί που αφορούν στο περιβάλλον - δηλαδή το είδος της εργασίας, το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική παιδεία (Θερίου Ν., 2005). Η συμπεριφορά του προσωπικού εκδηλώνεται κυρίως ως στάση, δηλαδή ως σχετικά σταθερός τρόπος σκέψης, η καταγραφή της οποίας, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων ή ακόμα και στον εντοπισμό σημείων

⁴Η προσωπικότητα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους.

δυσλειτουργίας και τριβής, στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα και το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας.

2.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί βάσει Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Διεύθυνσης/Ηγεσίας και Ελέγχου (Κανελλόπουλος Χ., 2002).

Με τον προγραμματισμό θέτονται οι στόχοι και σχεδιάζεται η δράση, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που επιτάσσονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσω της οργάνωσης εκτιμώνται οι υλικοί πόροι και καταμερίζεται η εργασία, πραγματοποιώντας την ανάθεση εργασιών στο προσωπικό και επομένως δημιουργώντας σχέσεις εξουσίας και ευθύνης. Η ηγεσία, όντας η κυριότερη λειτουργία, όπως αναλύεται και παρακάτω, για τη σωστή πορεία και λειτουργία των εργαζόμενων, καθορίζει τη συμπεριφορά και το συντονισμό όλων των λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών του οργανισμού. Μέσω της διαδικασίας του ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, επιτυγχάνεται ουσιαστικά ο έλεγχος του βαθμού επίτευξης των στόχων και αν χρειάζεται, ορίζεται η σειρά των διορθωτικών δράσεων που πρέπει να γίνουν



Σχήμα 2 : Οι λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Πηγή??

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται ενδεικτικά το πώς εφαρμόζονται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση στο παρόν, αλλά και ως προς την εφαρμογή τους σε μελλοντικές προκλήσεις.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ

Πίνακας 1 : Λειτουργίες στο παρόν και μελλοντικές προκλήσεις **Πηγή??**

2.5 Η Επίδραση Του Περιβάλλοντος Στις Λειτουργίες της Δ.Α.Δ.

Σε μια επιχείρηση, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται από τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις της χώρας που εδρεύει και ανήκει, αλλά και από τις διεθνείς εξελίξεις, όντας ανοικτό σύστημα προς το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι πρόδηλο ότι η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος είναι αλληλοεξαρτώμενη (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Ως προς τις πολιτικές συνθήκες, η οικονομική πολιτική καθώς και ο ρόλος ενός κράτους⁵ διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση, αφού ανάλογα με την οικονομική κατάσταση του κράτους λειτουργεί και η αντίστοιχη αγορά εργασίας. Ο τρόπος λειτουργίας και οι δομές των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει ριζικά, επηρεαζόμενες από τις συντελούμενες οικονομικές αλλαγές παγκοσμίως. Ενώ κάποτε οι ΗΠΑ είχαν κυρίαρχο ρόλο στον τομέα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ήρθε η Ευρωπαϊκή Ένωση και εισήγαγε σειρά κανονισμών και μέτρων, που σχετίζονται με την άρση των περιορισμών, με το ελεύθερο εμπόριο, που ενθαρρύνει την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων, αγαθών και υπηρεσιών και ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπρόσθετα, η ύφεση της οικονομικής κρίσης έχει επιφέρει αρνητικές μεταβολές στο ΑΕΠ, με αποτέλεσμα να υφίσταται μείωση των διαθέσιμων πόρων και αύξηση της ανεργίας. Από κοινωνικής πλευράς, το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει ποικιλομορφία ως προς τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που το αποτελούν όπως είναι το φύλο, η ηλικία, ο πολιτισμός της χώρας από την οποία προέρχεται κ.α. Όσον αφορά την τεχνολογία, τα τελευταία χρόνια, οι εξελίξεις που συντελούνται στο συγκεκριμένο τομέα και ειδικά στους μικροεπεξεργαστές, έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές, δημιουργώντας υποδομές και διευκολύνοντας το παγκόσμιο εμπόριο που πλέον αλληλεπιδρά ελεύθερα.

Αυτή η αλληλεπίδραση επιχειρήσεων και εξωτερικών παραγόντων έχει ως φυσικό επακόλουθο την επιρροή στο εσωτερικό των οργανισμών, δίνοντας την ευκαιρία εξέλιξης σε εργαζομένους και αναδιαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών.

⁵ Αν το κράτος είναι παρεμβατικό ή όχι και κατά πόσο είναι μεγάλος ο δημόσιος τομέας σε σχέση με τον ιδιωτικό.

2.6 Στοιχεία της Διοίκησης και σύνδεσή τους με τον ανθρώπινο παράγοντα

2.6.1 Ηγεσία

Ως ηγεσία ορίζεται άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μίας ομάδας να εργαστούν με τη βούλησή τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης και προς την κατεύθυνση της επίτευξης ορισμένων στόχων. Οι επιμέρους λειτουργίες – συνιστώσες της ηγεσίας, είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς (μέσω της παροχής εντολών και οδηγιών και της χρήσης της πειθούς), η διαμόρφωση στόχων που εμπνέουν, η παρακίνηση, η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, η διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε υψηλά επίπεδα και η φροντίδα για την πνευματική και επαγγελματική εξέλιξη των μελών της ομάδας.

Η δύναμη της επιρροής που έχει ένας ηγέτης μπορεί να αντλείται από διάφορες πηγές, όπως είναι οι ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει, οι τιμωρίες που μπορεί να επιβάλει, οι ειδικές γνώσεις του και τέλος η γενικότερη προσωπικότητά του, δηλαδή όλα τα προαναφερθέντα γνωρίσματα που επιπλέον πρέπει να είναι καλλιεργημένα σε τέτοιο βαθμό που τον καθιστούν πρότυπο προς μίμηση. Από τον ηγέτη αναμένεται να τηρεί τις υποσχέσεις του, να αναλαμβάνει τις ευθύνες του και να παραδέχεται τα λάθη του, να υπερασπίζεται την ομάδα και να χαρακτηρίζεται από βεβαιότητα στις αποφάσεις, ώστε να διώχνει κάθε περίπτωση και πιθανότητα αβεβαιότητας στους υφισταμένους.

2.6.2 Επικοινωνία

Όταν γίνεται αναφορά σε επικοινωνία νοείται η μετάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων, αποτελώντας θεμελιώδη ανθρώπινη δραστηριότητα, άνευ της οποίας οιαδήποτε ανάπτυξη πολιτισμού θα ήταν αδιανόητη. Σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάγνωσης της έννοιας, στοιχεία της θεωρούνται τόσο η κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη όσο και οι αλλαγές σε απόψεις ή συμπεριφορά του αποδέκτη.

Στη Διοίκηση η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση της συγκρότησης και λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας, καθώς μέσω αυτής συγκεντρώνονται οι πληροφορίες που χρειάζονται για τη λήψη αποφάσεων και γνωστοποιούνται στα μέλη της οργάνωσης τα καθήκοντα και δικαιώματα καθώς και οι στόχοι που η ίδια θέτει. Κοινοποιούνται σχέδια αλλαγών αλλά και μεταρρυθμίσεις συνδυαστικά με τις επιπτώσεις, ενώ συγχρόνως

επιτυγχάνεται ο συντονισμός μεταξύ των μονάδων. Ένα σημαντικό επιχείρημα υπέρ της επικοινωνίας στη Διοίκηση είναι η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επικεφαλής και των λοιπών μελών. Ίσως το τελευταίο αποτελεί και το σημαντικότερο επιχείρημα υπέρ της αναγκαιότητας ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνιών.

Για μία οργάνωση εξίσου σημαντική είναι και η άτυπη επικοινωνία - η άτυπη επικοινωνία δεν πραγματοποιείται βάσει των επίσημων κανόνων αλλά βάσει των συναντήσεων των ανθρώπων στο χώρο εργασίας – έστω και αν οι διοικήσεις είναι συνήθως αρνητικές, θεωρώντας ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται είναι ελλιπείς και ανακριβείς και προσπαθούν να την περιορίσουν. Στην πραγματικότητα, όμως, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει πηγή πολυτίμων πληροφοριών που δεν μπορούν να αποκτηθούν διαφορετικά, συμπληρώνοντας την τυπική επικοινωνία.

2.6.3 Οργανωτική παιδεία

Η οργανωτική παιδεία απέκτησε σημαντική θέση στη Διοίκηση Προσωπικού λόγω της αναγνώρισης της σημαντικής επίδρασης που έχει στην εν γένει λειτουργία και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Η παιδεία μίας οργάνωσης εκφράζεται με διάφορους τρόπους είτε μέσα από την πολιτική της οργάνωσης στους διάφορους τομείς (λ.χ. διακηρύξεις αρχών, συστήματα ελέγχου), είτε ως ισχύουσα παιδεία που δεν εκφράζεται έμπρακτα, μέσω π.χ. ερωτηματολογίων, είτε ως πραγματική παιδεία που γίνεται ορατή ως μέθοδος αντιμετώπισης των κρίσιμων περιστατικών, όπως π.χ. από τα μηνύματα που προκύπτουν από την καθημερινή διαχείριση καταστάσεων και ζητημάτων στην οργάνωση.

Η διαμόρφωση της παιδείας είναι αποτέλεσμα εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Οι οικονομικές συνθήκες και η αγορά στον τομέα της επιχείρησης όπως και οι πιέσεις από κοινωνία και κράτος⁶ και οι εξελίξεις στην επιστήμη και την τεχνολογία είναι οι εξωτερικοί

⁶Όπου πιέσεις κοινωνίας και κράτους, νοούνται αυτές μέσω των ομάδων πίεσης, των ομάδων δημοσίου συμφέροντος και της νομοθεσίας.

παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την παιδεία μίας οργάνωσης. Οι εσωτερικοί παράγοντες που παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής παιδείας είναι οι στόχοι και ο σκοπός της οργάνωσης, οι διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιεί, ο τρόπος με τον οποίο έχει αντιμετωπίσει κρίσεις στο παρελθόν, και η επιρροή του ηγέτη (δηλαδή της ανώτατης διοίκησης).

Εν κατακλείδι, η παιδεία σε μια οργάνωση μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά της θετικά, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται τους στόχους της και προφανώς ευνοεί την αύξηση της απόδοσης.

2.7 Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η διαδικασία, κατά την οποία, πραγματοποιείται έλεγχος της εργασιακής απόδοσης κάθε συμμετέχοντα στην παραγωγική διαδικασία, κατά ποιότητα και ποσότητα, και μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να οργανώσει αποτελεσματικά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*). Ουσιαστικά, αποτελεί μια διαδικασία αποτίμησης ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων για κάθε εργαζόμενο, κατά την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Λόγω του υποκειμενικού στοιχείου που έχει η αξιολόγηση, η δικαιοσύνη σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να υπεισέρχεται σε μεγάλο βαθμό, καθώς γίνεται κυρίως από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού προς τους υφιστάμενους (*Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004*). Η ορθή διαδικασία αξιολόγησης των εργαζόμενων της επιχείρησης αποτελεί συστατικό στοιχείο για τη μακροχρόνια επιτυχία της.

Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα κατά πόσο σε μια θέση εργασίας αξιοποιούνται επιτυχώς όλες οι ικανότητες ενός εργαζόμενου, αν αξίζει να παραμείνει σε αυτή ή όχι και να οριστεί η μελλοντική του απασχόληση σε μια άλλη θέση στην επιχείρηση, δίνοντας και τη δυνατότητα ανακάλυψης του λεγόμενου αφανούς εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, σημαντικά έργα μιας περιόδου έρχονται στην επιφάνεια, όπως και άλλα με χαμηλή απόδοση, τα οποία επιδέχονται βελτίωσης, ίσως και μέσω της επανακατάρτισης ή εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να εντοπίζονται και οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε στελέχους παράλληλα με τις δυσκολίες κάθε θέσης εργασίας. Είναι εύκολα αντιληπτό το πόσο σημαντικό

στοιχείο αποτελούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας για τα στελέχη και όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας ως προς το ύψος και τις αυξομειώσεις μισθών που πρέπει να προταθούν. Συμπερασματικά, διαφαίνεται η μεγάλη συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης τόσο στον ορισμό των στοιχείων που καθιστούν μια επιχείρηση αποτελεσματική όσο και στην αναθεώρηση και αλλαγή δεδομένων που πρέπει να γίνουν μέσα στον οργανισμό.

Τα κύρια βήματα που ακολουθούνται σε μια τέτοια διαδικασία αξιολόγησης ώστε να κριθεί επιτυχημένη είναι συγκεκριμένα (Χυτήρης, 2001). Σε αρχικό επίπεδο, πρέπει να καθοριστούν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, όπως η συμπεριφορά και η εργασιακή αποτελεσματικότητα του εργαζομένου, μέσω της ανάλυσης εργασίας, δηλαδή να καθοριστούν τα Κριτήρια Απόδοσης. Στη συνέχεια και αφού ορίζονται τα Πρότυπα Απόδοσης, για τον βαθμό απόδοσης του εργαζομένου ως προς την ποιότητα, την ποσότητα, τον τρόπο και το χρόνο, ακολουθεί το επόμενο στάδιο, η Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα της Βαθμολογίας ή του επιπέδου της επιθυμητής απόδοσης. Το τελικό στάδιο είναι η Ενημέρωση του εργαζομένου από τον προϊστάμενό του και βάσει του πορίσματος της αξιολόγησης ορίζονται, αν πρέπει να γίνουν, οι Διορθωτικές ενέργειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και κρίσεις

3.1 Η αναβάθμιση της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απαραίτητη για τη σύγχρονη επιχείρηση

Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις που οι εξελίξεις και οι συνεχόμενες κρίσεις φέρουν, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται προς την κατεύθυνση καινοτόμων λύσεων ώστε να αναβαθμιστεί η οργάνωσή τους και αναγνωρίζουν το ρόλο που διαδραματίζει η αναβάθμιση του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τόσο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους όσο και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Είναι κοινός τόπος, πλέον ότι οι σύγχρονες λύσεις διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν αμοιβαία οφέλη σε επιχείρηση και εργαζομένους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον παραγωγικό και γόνιμο, όπου και οι δυο πλευρές αναπτύσσονται και εξελίσσονται παράλληλα (Καπράλος, 2009). Στην νέα εποχή, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ζωτικός πόρος που μπορεί να παράγει ένα μεγάλο ποσό προστιθέμενης αξίας τοποθετώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο στο επίκεντρο της προσοχής σε όλες τις διαρθρωτικές αλλαγές των σύγχρονων οικονομιών.

3.2 Οι ατομικές αντιδράσεις στην ανασφάλεια της εργασίας σε περιόδους κρίσεων

Η κρίση επηρεάζει όλους τους τομείς δραστηριότητας μιας κοινωνίας και είναι επόμενο να επιδρά αρνητικά τόσο σε εργοδότες όσο και σε εργαζομένους. Οι ατομικές αντιδράσεις, που αφορά την ανασφάλεια της εργασίας αντανακλώνται στην ερμηνεία της έννοιας του κύκλου σοκ (shockcycle)⁷ - περιγράφεται συχνά στη βιβλιογραφία χρησιμοποιώντας την καμπύλη σε

⁷Ο Furnham (2009) στο βιβλίο του "Διαχείριση Ανθρώπων σε προβληματικούς καιρούς", κάνει λόγο για τους κύκλους σοκ, προσπαθώντας να εντοπίσει την αίσθηση των επονομαζόμενων «ταραχών».

σχήμα U. Ο Furnham (2009), από το σημείο των ατόμων που τελικά έχασαν τη δουλειά τους, ο κύκλος σοκ έχει πέντε στάδια:

Κατ'οίκον περιλαμβάνει απαισιοδοξία, παθητικότητα και κοινωνική απομόνωση. Αρχικά, το άτομο υφίσταται είτε ισχυρά αρνητικά είτε ισχυρά θετικά συναισθήματα. Χάνει την ρουτίνα -την καθημερινότητα και το σταθερό εισόδημα, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να απολαύσει την ελευθερία χρόνου και σκέψης, που του φέρνει αυτή η μεταβολή κατάστασης - μερικοί άνθρωποι είναι αδρανοποιημένοι, σωματικά και διανοητικά, άλλοι πάλι είναι αισιόδοξοι και αναμένουν ότι θα βρεθεί εύκολα η νέα δουλειά. Αλλά, ειδικά τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη συνήθως συνειδητοποιούν ότι είναι εντελώς απροετοίμαστοι για αυτή τη νέα, δυσάρεστη κατάσταση, κάτι που μπορεί να φέρει αλλοπρόσβαλλες αντιδράσεις.

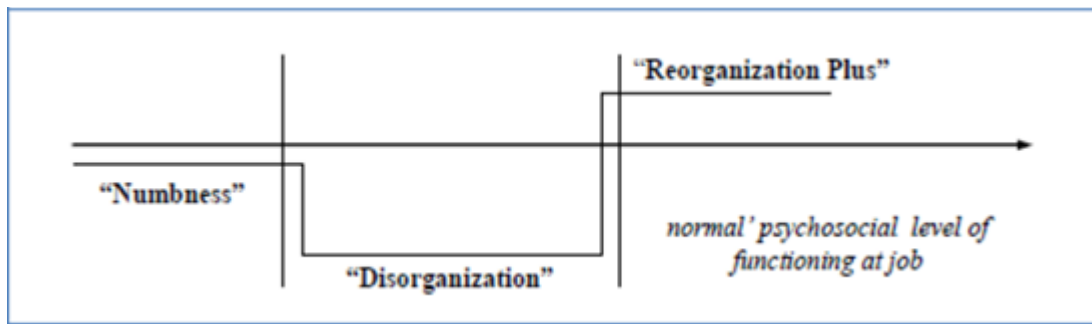
Το δεύτερο στάδιο επιφέρει χαμηλή διάθεση σε πιο ήπια μορφή ή σε λιγότερο ήπια που περιλαμβάνει απαισιοδοξία, παθητικότητα και ίσως κοινωνική απομόνωση, που μπορεί να οδηγήσει στα όρια κατάθλιψης. Χάνεται η αίσθηση με τον χρόνο, ενώ μερικοί άνθρωποι καταφεύγουν στον υπερβολικό ύπνο και άλλοι πάλι μένουν τις περισσότερες ώρες της ημέρας στο σπίτι βλέποντας τηλεόραση και γενικώς περνάνε το χρόνο τους σε παθητικές δραστηριότητες, οδηγώντας στην ανάπτυξη επικίνδυνων αμυντικών μηχανισμών, όπως τα φάρμακα.

Το επόμενο στάδιο είναι αυτό, στο οποίο το άτομο ψάχνοντας για νόημα, θέτει ερωτήσεις στον εαυτό τους. Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να ξεκινήσει και πάλι την οργάνωση και επανένταξή του στις κοινωνικές υπηρεσίες. Είναι, ίσως, το πιο κρίσιμο στάδιο σε ολόκληρο τον κύκλο, διότι αποφασίζεται εάν θα υπάρξει επόμενη φάση στη μείωση της συμπεριφοράς του εν λόγω ατόμου ή εάν θα είναι το σημείο εκκίνησης για τη συναισθηματική αποκατάστασή του και την ορθότερη ατομικής ψυχοκοινωνικής οργάνωσης.

Στο τέταρτο στάδιο, υιοθετείται ένας νέος τρόπος ζωής, μια νέα ταυτότητα, στην οποία συμβάλλει και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Το συγκεκριμένο στάδιο δεν μπορεί και δεν πρέπει να συμβεί, αν η προηγούμενη φάση δεν έχει τελειώσει με θετική ανταπόκριση. Δε σημαίνει απαραίτητα την πρόοδο της ατομικής ζωής σε δημοφιλείς κατηγορίες καριέρας που αναγνωρίζονται με επιτυχία στη ζωή. Αντίθετα, αντιπροσωπεύει ένα ιδιαίτερο είδος της νέας αναπτυξιακής φάσης του ατόμου, με προσφορά αισιόδοξιας, ηρεμίας και δημιουργία μιας νέας ανακαλυφθείσας αίσθησης μετά τον καιρό της κρίσης.

Η τελική φάση είναι αυτή της προσαρμογής, αν και δεν πρέπει να παραβλέψει κάποιος ότι πολλά άτομα, μη μπορώντας να δεχτούν αυτή την κατάσταση δε φτάνουν ποτέ σε αυτό το στάδιο. Προφανώς, πιο πιθανό για να φτάσει κάποιος στο στάδιο αυτό θα ήταν, εάν έκανε το ίδιο το άτομο τις αλλαγές οικειοθελώς και όχι ύστερα από απόφαση άλλων.

Εντούτοις, η αναδιοργάνωση αυτή λειτουργεί θετικά στην ψυχοσύνθεση του ατόμου καθώς μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερο επίπεδο ψυχοκοινωνικής ή οργανωτικής λειτουργίας ή έστω στο να επιστρέψει στο προηγούμενο. Κατόπιν τούτου, ο κύκλος μπορεί να υιοθετηθεί σε μια νέα μορφή, όπου η τρίτη φάση, μετονομαζόμενη σε φάση "Αναδιοργάνωση Plus" (βλ. Σχήμα 3), δείχνει αυτή τη βελτίωση ποιότητας σε υψηλότερο επίπεδο (Furnham, 2009).



Σχήμα 3 : Προς την "αναδιοργάνωση συν" στον ατομικό και οργανωτικό μετασχηματισμό κατά τη διάρκεια του κύκλου σοκ [Πηγή??](#)

Όπως παρατηρείται στο άνωθεν σχήμα, διακρίνονται τρεις φάσεις:

α) Το "Μούδιασμα - Numbness", που περιγράφει την τάση για κοινωνική απομόνωση στην εργασία.

β) Η "Αποδιοργάνωση - Disorganization", που αντικατοπτρίζει τη βίωση συναισθημάτων φόβου και προσδοκίας χαλάρωσης.

γ) Η "Αναδιοργάνωση - Reorganization", που υποδεικνύει τη βελτίωση και την επανένταξη σε τουλάχιστον παρόμοια με την αρχική ψυχοκοινωνική και οργανωτική κατάστασή του [\(Matuska, 2010\)](#).

3.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην οικονομική κρίση

3.3.1 Οι δυνατότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης

Ως γνωστό, η οικονομική κρίση οδήγησε σε απρόβλεπτες αλλαγές στην αγορά και μεγάλες παραχές, αναγκάζοντας τους οργανισμούς και τις εταιρίες να αλλάξουν το επίπεδο εστίασής τους, από εκεί που προσπαθούσαν να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση των πόρων, απλά στο να επιβιώσουν (Nijssen & Paauwe, 2012). Επομένως, το ζήτημα δεν είναι να γίνουν καλύτερες οι επιχειρήσεις, αλλά να γίνουν διαφοροποιημένες από τις άλλες, καινοτομώντας και προσφέροντας διαφορετικές και ελκυστικότερες λύσεις. Σε περιόδους όπως αυτές, της οικονομικής καθώς και της υγειονομικής κρίσης, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν κάποιο είδος οργανωτικών ικανοτήτων, με σκοπό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτές οι δυνατότητες, που αναφέρονται ως δυναμικές δυνατότητες⁸, είναι ένας συνδυασμός υλικών και άυλων στοιχείων, τα οποία οι οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχοντας οι επιχειρήσεις ως κύριο στόχο την καινοτομία, δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, προσπαθώντας από τη μία να μετατοπίσουν την τρέχουσα αγορά τους και από την άλλη να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο, την πρώτη δυναμική δυνατότητα που αναφέρεται ως οργανωτική ευελιξία (βλ. Σχήμα 4). Υπάρχουν ορισμένοι όροι και παράγοντες για την επίτευξη της οργανωτικής ευελιξίας. Το κλιμακωτό εργατικό δυναμικό, η γρήγορη οργανωτική μάθηση και η υψηλή προσαρμοστική οργανωτική υποδομή αποτελούν πυλώνες όπου στηρίζεται και εξελίσσεται η ευελιξία των οργανισμών (Nijssen & Paauwe, 2012).

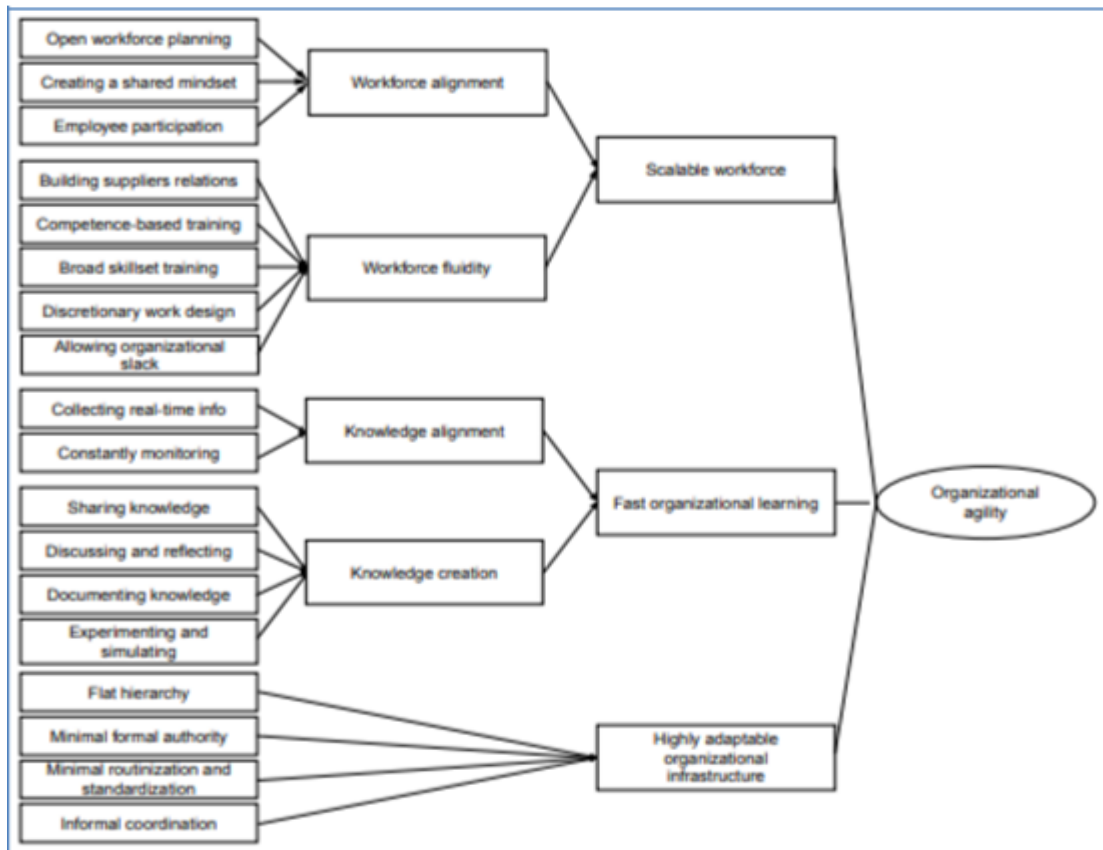
Στο πλαίσιο αναφοράς των δυναμικών δυνατοτήτων, ως αρωγοί στην οργανωτική ευελιξία, ιδιαίτερης σημασίας είναι η δυνατότητα επεκτάσεως του εργατικού δυναμικού. Οι Nijssen & Paauwe προσθέτουν ότι το εργατικό δυναμικό πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το νέο στόχο για επιβίωση του οργανισμού - ο εκάστοτε στόχος κάθε επιχείρησης είναι ένας

⁸Αποδίδονται με τον αγγλικό όρο *dynamic capabilities*.

κινούμενος στόχος που οφείλει να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς δυναμικό περιβάλλον. Σε μια οικονομική ύφεση, κάτι που όπως αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο στις οικονομικές διακυμάνσεις είναι αναμενόμενη εξέλιξη στην οικονομία μετά την άνθηση, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις να αναγκαστούν σε μείωση του εργατικού τους δυναμικού ή στην καλύτερη των περιπτώσεων να προχωρήσουν σε ανακατάταξη τους εναλλακτικές δραστηριότητες.

Άλλος παράγοντας είναι οι οργανισμοί γρήγορης εκμάθησης, δηλαδή οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνεχίσουν να παρατηρούν και να εξετάζουν τις συνθήκες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και να ενεργούν άμεσα προσαρμόζοντας και τροποποιώντας το εσωτερικό τους. Σε περιόδους αναταραχής, μια επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη όσον αφορά τη γνώση και συγκεκριμένα σε ό,τι αφορά την απόκτηση, τη διαχείριση και τη διανομή της. Επομένως, εάν διατηρηθεί η διαρκής ενημέρωση με τις απαραίτητες πληροφορίες, και όχι μένοντας στις πληροφορίες δεδομένης στιγμής, είναι πιθανότερη η λήψη ορθότερων αποφάσεων με σκοπό την αμεσότερη προσαρμογή στα δεδομένα της αγοράς που κινούμενα δυναμικά, διαρκώς αλλάζουν (Nijssen&Paauwe, 2012).

Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην οργανωτική ευελιξία,είναιη οργανωτική υποδομή. Υπάρχουν δύο οργανωτικές δομές που σχετίζονται με τη συμβολή ενός προσαρμόσιμου οργανισμού ο ρευστός οργανωτικός σχεδιασμός με ευέλικτες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες και ένας ιδιαίτερα προσαρμόσιμος οργανισμός με χαρακτηριστικά την ελάχιστη τυπική εξουσία και τυποποίηση επίπεδη ιεραρχία και άτυπο συντονισμό (Nijssen&Paauwe, 2012).



Σχήμα 4 : Η οργανωτική ευελιξία ως δυναμική δυνατότητα **Πηγή??**

3.3.2 Θέση των εργαζομένων στην εποχή της οικονομικής κρίσης

Προκειμένου να είναι ακόμα ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί, πρέπει, ίσως και μέσω της μείωσης του μεγέθους τους, να μειώσουν το κόστος εργασίας. Η πρόκληση, που θέτει η οικονομική κρίση στις επιχειρήσεις, είναι στο πώς να διατηρήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, αξιοποιώντας το στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Μέχρι να αλλάξουν οι οικονομικές συνθήκες προς το καλύτερο, η πρωτοβουλία των εργαζομένων οφείλει να κατευθύνεται προς την αναζήτηση καινοτόμων ιδεών, κάτι που προέρχεται μέσω της επανεκπαίδευσης και η ατομική πρωτοβουλία τους επικεντρώνεται στο πώς να κάνουν περισσότερα αξιοποιώντας λιγότερα (Nijssen & Paauwe, 2012). Προφανώς, σε περιόδους κρίσης και λόγω των οικονομικών

προβλημάτων, που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, αντιλαμβάνεται κανείς ότι δεν είναι εύκολο να επενδύσουν στην επικοινωνία, στην κατάρτιση και στην ευελιξία.

Με μια πρώτη εντύπωση και ανάλυση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008, η ανεργία άρχισε να αυξάνεται δραματικά, ιδιαίτερα στη Ευρωζώνη δεδομένου ότι η αγορά εργασίας έγινε πολύ ασταθής. Υπό αυτό το πρίσμα, οι διευθυντές δεν αισθάνονται την ανάγκη να πιέσουν τους υπαλλήλους τους, καθώς το κύριο μέλημα των ιδίων και των υφιστάμενων εργαζομένων είναι η διατήρηση των τρέχουσων θέσεων εργασίας τους.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να γίνει αναφορά στις έννοιες της εμπλοκής και της συμμετοχής των εργαζομένων. Η εμπλοκή διακρίνεται σε τρεις μορφές, την άμεση, την έμμεση και την ανεπίσημη. Εν αναλύσει των μορφών, ως άμεση ορίζεται εκείνη που οι υπάλληλοι εμπλέκονται προσωπικά σε μια τυπική πρακτική, ενώ στην έμμεση οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από έναν από τους συναδέλφους τους (συνήθως από συνδικαλιστές). Ανεπίσημη εμπλοκή είναι όταν οι υπάλληλοι εμπλέκονται με ανεπίσημες πρακτικές μέσω εκπροσώπου ή προσωπικά. Ως προς τη συμμετοχή, πρέπει να γνωρίζουμε το βαθμό συμμετοχής, καθώς και τον τόπο στον οποίο μπορεί να λάβει χώρα είτε αυτός είναι η εταιρική έδρα ή ένας απλός χώρος εργασίας. Η παγκόσμια οικονομική κρίση μπορεί να διαφέρει μεταξύ διαφορετικών οργανισμών και επιχειρηματικών τομέων και να επηρεάσει διαφορετικά και την εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων. Έτσι οι εργαζόμενοι της γνώσης, δεδομένης της ικανότητας και της κεντρικής θέσης που κατέχουν, αναμένεται να έχουν πιο ουσιαστική άμεση και ανεπίσημη εμπλοκή από τους αντίστοιχους με βάση την εργασία. Συγχρόνως, οι διαφορετικές πρακτικές και η δέσμευση των εργαζομένων εφαρμόζονται σε αυτούς της γνώσης, έναντι των άλλων που έχουν βραχυπρόθεσμες συμβάσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε περιόδους κρίσης, οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ διαχειριστών και εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές, αφού η εμπιστοσύνη είναι το βασικό εργαλείο και η αναγκαία προϋπόθεση για την ενίσχυση της συνεργασίας, έτσι ώστε να ξεπεραστεί η δυσχερής κατάσταση. Πολλά, βέβαια, εξαρτώνται από τα δοθέντα κίνητρα, καθώς οι εργοδότες στην κρίση, συνήθως, προσαρμόζονται στις συνθήκες που επιτάσσει η ύφεση, και βάσει των προϋπάρχοντων επιχειρηματικών μοντέλων και των μοντέλων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

3.3.3 Οι Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού

Μια από τις σημαντικότερες συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι η αύξηση της ανεργίας, καθώς λόγω οικονομικής κρίσης, εκατοντάδες άνθρωποι χάνουν καθημερινά την εργασία τους κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, αφού πολλές επιχειρήσεις κλείνουν.

Το επόμενο που έχει συμβεί είναι το πάγωμα προσλήψεων, καθώς ο εργοδότης αποφασίζει να σταματήσει τις προσλήψεις καινούριων υπαλλήλων κυρίως για τις δευτερεύουσες θέσεις θέτοντας συγχρόνως την πλήρωση των θέσεων που έχουν κενωθεί κατά τη διάρκεια του παγώματος, σε αναμονή, εφόσον δεν κρίνονται αναγκαίες για την τέλεση βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Μια ακόμη συνέπεια της οικονομικής κρίσης αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Στο πλαίσιο, όπου κάθε σύγχρονη επιχείρηση/οργανισμός καλείται να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ώστε να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας δυναμικής οικονομίας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία της συνεχόμενης επαγγελματικής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ως τον κυριότερο παράγοντα για μία επιτυχημένη πορεία - μέσω της εκπαίδευσης, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσει τις δεξιότητές του. Σε μία συγκυρία όπου οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να μειώσουν τον προϋπολογισμό, ίσως αναγκάζονται να περιορίσουν το επίπεδο ή ακόμη και να σταματήσουν την εκπαίδευση.

Οι άνεργοι που αναζητούν εργασία πέρα από τη δύσκολη κατάσταση που αντιμετωπίζουν στην αγορά εργασίας, έχουν να αντιμετωπίσουν και τις μειωμένες παροχές των εταιριών. Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί σε χώρες και εταιρίες οδηγεί σε συρρίκνωση του πακέτου πρόσθετων παροχών - οι περισσότερες εταιρίες, μέσα στο πλαίσιο γενικότερων περικοπών, εκτός από τις πιθανές μειώσεις μισθών, παρέχουν πλέον και λιγότερες πρόσθετες παροχές. Προ οικονομικής κρίσης, οι ίδιες εταιρίες εφαρμόζαν συγκεκριμένη πολιτική με τα πακέτα αυτά προκειμένου αφενός να δελεάσουν όλο και περισσότερους υποψηφίους – κάτι που προφανώς αυξάνει τις πιθανότητες επιλογής και πρόσληψης ενός «δυνατού» βιογραφικού - αφετέρου να διαφοροποιηθούν από άλλες βάσει της βαρύτηταςόσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η απώλεια εργασίας αυξάνει τον κίνδυνο ψυχοσωματικών διαταραχών.

3.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή του Covid-19

3.4.1 Τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού απέναντι στην πανδημία

Εν μέσω πανδημίας αναδεικνύονται τρία βασικά συστατικά μιας θετικής συνεργασίας η εμπιστοσύνη, η ευελιξία και η επικοινωνία.

Ως προς την ευελιξία, οι εργαζόμενοι τη χρειάζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον και πρόγραμμα, λόγω αυτών των νέων συνθηκών. Κάποιοι εργαζόμενοι, όντας γονείς, έχουν ανάγκη να φροντίσουν τα παιδιά τους ή να αφιερώσουν χρόνο σε εργασίες σπιτιού που δεν τις είχαν πριν (Staines, G. L., Pleck, J. H., 1986).

Αντίθετα, ένα πολύ αυστηρό εργασιακό πρόγραμμα δημιουργεί πίεση και εξουθένωση, ενισχύοντας την ψυχική κόπωση, λόγω Covid. Αναφορικά με το δεύτερο συστατικό, την εμπιστοσύνη, είναι πρωταρχικό συστατικό λόγω της τηλεργασίας. Θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και όχι υποψία στο ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται και δεν κάθονται άπραγοι. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι προσπαθούν να βρουν τα «πατήματά» τους σε αυτές τις νέες συνθήκες (Rodríguez-Antón, J.M. & Alonso-Almeida, M.del M., 2020). Η επικοινωνία, αφορά, κυρίως τους ηγέτες μιας ομάδας, μιλώντας, επικοινωνώντας και ορίζοντας τους στόχους. Συν τοις άλλοις, θα πρέπει να δίνουν τα μέσα, και να υποστηρίζουν τα λοιπά μέλη της ομάδας τους, ώστε να μη νιώθει κανένας απομονωμένος. Ουσιαστικά οι ηγέτες είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ επικοινωνίας και εμπιστοσύνης δύο παραγόντων αποτελεσματικής διοίκησης.

3.4.2 Υγιεινή των εργαζομένων

Στο σημαντικό κομμάτι της υγιεινής, σε μια επιχείρηση έχει γίνει πλέον αναγκαία η καθημερινή θερμομέτρηση όπως και τα selftest, ως μέτρα πρόληψης κατά του Covid-19 για κάθε εργαζόμενο, πριν την είσοδό του. Κάποιοι εργαζόμενοι, βέβαια, μπορεί να αντιδρούν, με πρόσχημα την ανησυχία τους για την καταγραφή των προσωπικών τους δεδομένων. Εδώ παίζει ρόλο η επικοινωνία με σαφήνεια⁹ως προς τους λόγους για αυτή την απόφαση, ώστε να υπάρχει πλήρης διαφάνεια και αμφίδρομη εμπιστοσύνη στις διαδικασίες που ακολουθούνται όσον αφορά τον εν λόγω προβληματισμό. Αν παρόλα αυτά κάποιοι συνεχίζουν να ανησυχούν και να αντιδρούν και εφόσον είναι δυνατό μπορεί να προταθεί ως εναλλακτική επιλογή η συνέχιση εργασίας εξ αποστάσεως.

Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος διαγνώστηκε θετικός στον covid-19, χρειάζεται ευαισθησία, διακριτικότητα και εφαρμογή των οδηγιών και πρέπει να γίνει σαφές πως η εταιρία προστατεύει τους ανθρώπους της. Στη συνέχεια ακολουθείται το πρωτόκολλο που οι ειδικοί και το κράτος έχουν ορίσει.

Κάποιοι εργαζόμενοι, προφανώς και στο άκουσμα πιθανής απόφασης για επιστροφή στη διαζώσης εργασία, ίσως εκφράσουν την ανησυχία τους και εκφράζουν την επιθυμία τους να μην επιστρέψουν ακόμα. Σε μια τέτοια περίπτωση, πρέπει να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι αναφορικά με τα μέτρα ασφαλείας που έχουν ληφθεί από την επιχείρηση με παράλληλη υιοθέτηση τρόπων που προστατεύουν την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και τη μεμονωμένη αντιμετώπιση κάθε περίπτωσης.

⁹Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι πρόκειται για περιορισμένου εύρους απόφαση, ώστε να μην θεωρηθεί ως προπομπός μιας ευρύτερης αλλαγής στην εταιρική στρατηγική.

3.4.3 Ψυχολογική στήριξη ανθρώπινου δυναμικού τον καιρό του Covid

Σημαντικό ζήτημα, που προκύπτει στο πλαίσιο των επιβαλλόμενων συνθηκών λόγω κορονοϊού, συνδυαστικά με την εξ αποστάσεως εργασίας, ειδικότερα, είναι η ψυχική υγεία¹⁰ των εργαζομένων.

Είναι εύλογο οι περιορισμοί επαφής και εξόδου που συνεπάγονται την απομόνωσης, ο φόβος και το άγχος για το τι μέλλει γενέσθαι, επιβαρύνει καθημερινά την ψυχική υγεία και την απόδοση των εργαζομένων, κάτι που οδηγεί μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να ενδιαφερθεί για την ψυχοσύνθεση των εργαζομένων (*Staines, G. L., Pleck, J. H., 1986*).

Η ψυχική υγεία των εργαζομένων θα μπορούσε να επηρεαστεί από την πανδημία Covid-19, λόγω της ανασφάλειας στην εργασία και της οικονομικής απώλειας, καθώς στην πραγματικότητα, πολλές βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο έχουν επηρεαστεί από αυτήν την κατάσταση, αφού οδηγούνται στο κλείσιμο πολλοί εργασιακοί χώροι, κάτι που αυξάνει το επίπεδο ανεργίας και το άγχος των εργαζομένων.

Προς αυτή την κατεύθυνση βοηθάει η πειστική επικοινωνία και η αντικειμενική πληροφόρηση, δύο στοιχεία απαραίτητα για τη διασφάλιση της ηρεμίας και για τη δημιουργία αίσθησης ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, η υλοποίηση δωρεάν προγραμμάτων όπως το stressmanagement μπορούν να αξιοποιηθούν για την εξασφάλιση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.

Ως προς την ψυχική υγεία, σημαντικό ρόλο παίζει και η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους εργαζομένους της επιχείρησης. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό και η ψυχική υγεία κάποιων πελατών είναι επηρεασμένη λόγω αυτής της αποστασιοποίησης, με αποτέλεσμα τα περιστατικά ανάρμοστης συμπεριφοράς να είναι αυξημένα, καθώς κάποιοι πελάτες αξιώνουν απαιτήσεις που δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν, δεν συμμορφώνονται με τους κανόνες, φέρονται αγενώς στους εργαζόμενους ή ακόμα εμπλέκονται σε καυγάδες με άλλους πελάτες.

¹⁰Η ψυχική υγεία στη βιβλιογραφία περί Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται και wellbeing.

Η ευρύτερη πίεση που βιώνει όλη η κοινωνία και ο φόβος μειώνουν τα αποθέματα υπομονής και την ευελιξία που έχουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες. Είναι κρίσιμο η επιχείρηση να επικοινωνήσει, να διαμορφώσει και να τηρήσει συγκεκριμένες πολιτικές ισορροπίας ανάμεσα σε εργαζομένους και πελάτες.

Συνοψίζοντας, η εκπαίδευση και η ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων, ώστε να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα είναι εξίσου σημαντικές. Σε ό,τι αφορά τους πελάτες, πρέπει να επενδυθούν πόροι ώστε να γίνεται εξήγηση των περιορισμών και των λόγων που τους επιβάλουν αλλά και των δυσκολιών που συνεπάγονται. Οι εξαιρέσεις ή οι παρεκκλίσεις από τα προαναφερθέντα και από ό,τι το υγειονομικό πρωτόκολλο επιτάσσει, εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα.

3.5 Μοντέλο επιλογής και πρόσληψης για την αντιμετώπιση κρίσεων

Σε εποχές οικονομικής κρίσης, η ανάδειξη και πλέον η κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ολοένα και εντείνεται. Υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού, είναι σημαντική η εξασφάλιση της επιλογής των σωστών υπαλλήλων στην κατάλληλη θέση, καθώς ένα λάθος θα κοστίζει χρόνο και χρήμα σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η πρόσληψη, μέσω της αναζήτησης, εντοπισμού και τελικά απόκτησης υποψηφίων με επαρκή προσόντα θα πρέπει να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να επιλέξουν τον ιδανικό που να είναι συμβατός με τις απαιτήσεις της θέσης που καλείται να καλύψει και ώστε να προβλέπεται το ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον (*Beardwell, Holden&Claydon, 2004*).

Με την επιλογή ικανών υποψηφίων και την ερχόμενη πρόσληψη μέσα από τη δεξαμενή αυτών, προστίθεται αξία στην επιχείρηση, καθώς ένας καλός εργατής μπορεί να παράγει το 40% - 70 % του μισθού του με μεγαλύτερη αξία από έναν κοντά στο μέσο όρο εργαζόμενο, υποστηρίζοντας αφενός τις οργανωτικές πολιτικές κόστους απολύσεων, δημιουργώντας αφετέρου μια πηγή πολύτιμων πόρων που θα είναι εξέχουσας σημασίας για την επιβίωση της εταιρείας σε περιόδους ύφεσης.

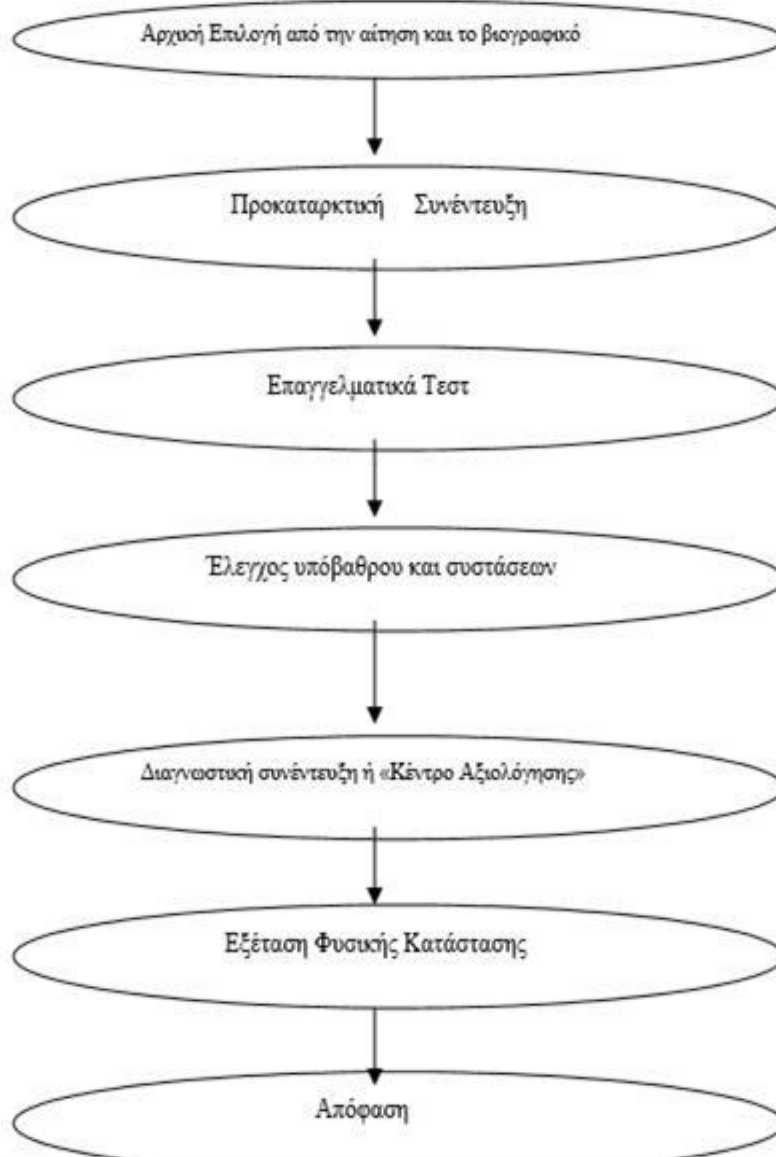
Η τάση για έναν οργανισμό για αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερους εργαζομένους στην οικονομική ύφεση, οδηγεί σε τεχνικές επιλογής και πρόσληψης που πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό, που θα είναι ικανό να πραγματοποιήσει τις πολλαπλές εργασίες που θα αναπτυχθούν (Cook, 2004), όπως είναι τα τεστ νοητικής ικανότητας, δομημένες συνεντεύξεις. Προκειμένου να είναι σε θέση να αυξάνουν τα οργανωτικά κέρδη, μειώνουν το κόστος πρόσληψης και επιλογής όπως αναζητώντας υποκατάστατες λύσεις για τη διαφήμιση πρόσληψης. Σε αυτό το πλαίσιο αναφοράς, το 71% των εταιρειών υιοθετούν διαδικτυακές μεθόδους πρόσληψης (Parry και Tyson, 2008), κάτι το οποίο ενισχύεται και λόγω υγειονομικής κατάστασης και ασφάλειας, όπως αναφέρθηκε άνωθεν στο τμήμα διασφάλισης της υγιεινής. Μια ευέλικτη προσέγγιση, με τη δημιουργία ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού που συνδυάζει την πλήρως και μερική απασχόληση των εργαζομένων, για την στελέχωση είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα που μπορεί να λειτουργήσει ως όπλο σε αιφνίδιες εξωτερικές προκλήσεις όπως είναι η κατάσταση του Covid.

3.5.1 Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή δυναμικού

Μια επιτυχημένη επιλογή προϋποθέτει πρώτ' από όλα την καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης - οι οποίοι μπορεί να είναι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων - γνωρίζοντας οι ίδιοι μεγάλη ποικιλία μεθόδων επιλογής αλλά παράλληλα και καλή γνώση της χρησιμότητας κάθε μιας. Η ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας, αφού προηγηθεί η ανάλυση που θα περιλαμβάνει τόσο τη φύση όσο και τα προβλήματα της κενής θέσης, αποτελεί πόλο έλξης για συγκεκριμένο αριθμό υποψηφίων. Στον καθορισμό των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση, βοηθάει μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης – ουσιαστικά γίνεται μελέτη με σημείο αναφοράς τους προκατόχους - εκτός της περιγραφής της θέσης. Ως μεγαλύτερο πρόβλημα ως προς την επιλογή μπορεί να επισημανθεί ότι αυτή είναι συχνά βασισμένη στην καθαρά υποκειμενική ανθρώπινη κρίση (Μπουραντάς, 2001), κάτι που θέτει αναγκαία την εκπαίδευση των υπευθύνων για το συγκεκριμένο τομέα.

3.5.2 Στάδια της διαδικασίας επιλογής δυναμικού

Στη διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τον οργανισμό, τα βήματα που ακολουθούνται διαφέρουν. Η τεχνική που χρησιμοποιείται συνήθως είναι αυτή του σταδιακού αποκλεισμού, όπου ένας υποψήφιος, αφού κριθεί σε μια σειρά από κριτήρια, όπως βιογραφικό σημείωμα και συνεντεύξεις που μπορεί να συνοδεύονται από τεστ, αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής όταν παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε κάποιο από τα στάδια επιλογής. Άλλη μέθοδος επιλογής είναι αυτή της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται σε όλα τα στάδια και βάσει της απόδοσής τους λαμβάνεται η τελική απόφαση (Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς, Δ. 2003). Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή



Σχήμα 5:Τα βήματα στη διαδικασία της επιλογής Πηγή??

3.5.3 Τα τεστ, ως σύμμαχος στην επιλογή δυναμικού σε εποχές κρίσης

Το τεστ, ως μέσο αξιολόγησης και επιλογής ενός ατόμου, συνίσταται ένα σύνολο ερωτήσεων, που απαντά ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν χαρακτηριστικά και ικανότητες που δείχνουν στοιχεία της προσωπικότητας που διαθέτει¹¹. Υπάρχουν διαφορετικά είδη τεστ, η διαφοροποίηση των οποίων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μέσω συνέντευξης και τεστ, περιορίζει η επιχείρηση την πιθανότητα αστοχίας όσον αφορά την επιλογή προσωπικού, η οποία συνεπάγεται κόστος για αυτήν.

Μέσω των τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας – είναι τα γνωστά IQ τεστ – διαπιστώνεται η όποια συσχέτιση μεταξύ της γενικής ευφυΐας και της απόδοσης του εργαζομένου. Τα συγκεκριμένα τεστ περιλαμβάνουν ερωτήσεις με λεξιλόγιο και συνωνυμίες, συγκρίσεις και γενικά αριθμητικά θέματα. Στη συγκεκριμένη κατηγορία τεστ περιλαμβάνονται και τεστ ικανοτήτων, λειτουργώντας ως μέσο για αντικειμενικές μετρήσεις που επικεντρώνονται στις ικανότητες ενός ατόμου- οι πιο συνηθισμένες είναι αυτές του γλωσσικού, αριθμητικού και παρατηρητικότητας -και επιτρέπουν στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών υποψηφίων. Τα τεστ ενδιαφερόντων είναι ειδική κατηγορία τεστ με σκοπό τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων του υποψηφίου, αλλά και για την ανίχνευση του ποιου είδους εργασίας ταιριάζει καλύτερα στο προφίλ του. Ένα τεστ προσωπικότητας είναι εκείνο που δίνει πληροφορίες για την ωριμότητα, το σύστημα αξιών του ατόμου, το πνεύμα ανταγωνισμού που διαθέτει κ.ά. Ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα τεστ εκείνα που μετρούν τις ικανότητες και γνώσεις, που έχει ήδη ο υποψήφιος, όπως η ικανότητα χειρισμού και η ευχέρεια στις νέες τεχνολογίες (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004).

Στο πλαίσιο των τεστ μπορεί να προστεθεί και η μέθοδος πρακτικής άσκησης, μέσω της οποίας μπορεί να εκτιμηθεί η υπό πραγματικές συνθήκες συμπεριφορά του υποψηφίου. Τούτο συμβαίνει αφού προηγηθεί πρόσληψη δοκιμαστικά ως ασκούμενοι είτε αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας μια εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα. Βέβαια η πρακτική άσκηση συνεπάγεται υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή 2003), ένα κόστος, όμως, που είναι

¹¹Τα τεστ, συνήθως, είναι σχεδιασμένα από ειδικούς επιστήμονες και αξιοποιούνται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων.

βραχυπρόθεσμο, καθώς μακροπρόθεσμα η επιχείρηση βγαίνει κερδισμένη, προσθέτοντας έναν υπάλληλο πολλαπλών δεξιοτήτων, ο οποίος μπορεί να αντιμετωπίσει με άμεσο τρόπο οιασδήποτε μορφής κρίση και πίεση. Εξετάζοντας, λοιπόν, την απόδοση ενός υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες, παρέχεται η δυνατότητα ελέγχου καταλληλότητάς του.

3.5.4 Κέντρο αξιολόγησης

Το κέντρο αξιολόγησης δεν είναι συγκεκριμένος χώρος, αλλά δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνοντας επιμέρους μεθόδους, δραστηριότητες και τεχνικές για την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις όσον αφορά την ανάπτυξη και την προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Δηλαδή, το κέντρο αξιολόγησης ουσιαστικά μέσω παρουσιάσεων, ψυχομετρικών τεστ, ομαδικών δράσεων και γενικά δραστηριοτήτων ανάλογων των χαρακτηριστικών που αξιολογούνται, λαμβάνονται αποφάσεις τόσο για προσλήψεις όσο και για πιθανές προαγωγές ήδη υπάρχοντων στελεχών.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης παίζει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μέσω αυτής οι εργαζόμενοι προετοιμάζονται και καταρτίζονται για να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος, όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιτάσσει η υγειονομική κρίση. Πέραν την εκπαίδευσης, η επιχείρηση οφείλει να επενδύει και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων. Η γνώση, εξάλλου, αποτελεί κινητήριο μοχλό για ένα αποτελεσματικό και σύγχρονο μοντέλο ανάπτυξης. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού όσο και αν φαίνεται, δεν είναι συνώνυμοι όροι. Η εκπαίδευση είναι η μέθοδος εκείνη που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να προσδώσουν στους νέους και στους ήδη εργαζομένους απαραίτητες δεξιότητες για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Κατά άλλη εκδόχη ορίζεται ως μια μέθοδος που συμβάλει στη διεύρυνση των γνώσεων ώστε να επέλθει η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Αναφορικά με την ανάπτυξη πρόκειται για μια διαδικασία μάθησης με

μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα με στόχο οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ικανότητες που η επιχείρηση θα χρειαστεί μελλοντικά (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Η εκπαίδευση και ανάπτυξη σημαίνει ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης και είναι επόμενο εξαιτίας διαφοροποίησης τους να παρατηρείται και διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρήσεων.

Η εκπαίδευση, πλν η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων με την προώθηση στάσεων εργασίας, όπως η ομαδική εργασία και επομένως να υποστηρίξει την παραγωγικότητα. Οι οξυδερκείς εταιρείες προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να εστιάζουν και να επενδύουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης που θα παράγουν επιδέξιους εργαζόμενους, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα σε γρήγορες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως οι υφέσεις λόγω χρηματοπιστωτικού ή υγειονομικού προβλήματος. Σύμφωνα με έρευνα του Ινστιτούτου Διευθυντών στο Ηνωμένο Βασίλειο (2009), οι οργανώσεις αύξησαν τις επενδύσεις τους στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, δείχνοντας όμως προτίμηση στην ουσιαστική εκπαίδευση, δηλαδή σε τεχνικές δεξιότητες και όχι τόσο σε κοινωνικές δεξιότητες..

3.5.5.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης

Οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορούν να παρατεθούν περιληπτικά και είναι οι:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που έχουν ήδη οι εργαζόμενοι, με σκοπό είτε τη βελτίωση της επίδοσής τους είτε για την ανάληψη νέων καθηκόντων και άρα ικανοποίηση πιθανών μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους ήδη εργαζομένους σε αυτήν.
- Για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων σε μια επιχείρηση που μπορεί να δημιουργηθούν χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Για την επίλυση αυτών των ζητημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται την:
 - Βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης

-Μείωση των δαπανών και των καθυστερήσεων

-Αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση την ποιότητα του παραγόμενου έργου

-Διευκόλυνση της ερμηνείας, κατανόησης και αντίληψης και εφαρμογήςμελλοντικών μεταρρυθμίσεων

Σε όλα τα παραπάνω στοχεύει η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και επικουρεί η εκπαίδευση μέσα από τη μετάδοση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

3.5.5.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των εργαζομένωνπραγματοποιείταιεντός και εκτός ωραρίου, αν και το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι εξής:

-Με την εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο με στόχο την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, και συμπεριφορών και την απόκτηση γνώσεων.Υπάρχει και η εκπαίδευση μέσω μέντορα, όπου επιλέγονται συγκεκριμένα άτομα επιφορτισμένα με την καθοδήγηση των νέων εργαζομένων.

- Μέσω επίδειξης,στην οποία κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους και αφορά συνήθως προσωπικό που έχει προσληφθεί προσφάτως. Ως κύριος σκοπός της επίδειξης είναι η ταχύτερη ενσωμάτωση του νέου ανθρώπινου δυναμικού στην κουλτούρα της επιχείρησης.

-Διαλέξεις και σεμινάρια, διοργανωμένα από τις επιχειρήσεις είτε από εκπαιδευτικούς οργανισμούς (π.χ. πανεπιστήμια και κρατικούς φορείς)είτε ενδοεπιχειρησιακά, με σκοπό τόσο τη μετάδοση γνώσεων όσο και την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι ένα σεμινάριο καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της και των αναγκών της (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή 2003).

-Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning) γίνεται με τη βοήθεια του διαδικτύου και ηλεκτρονικών υπολογιστών και δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους συναδέλφους, ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις με διασκορπισμένα υποκαταστήματα σε διαφορετικά γεωγραφικά διαμερίσματα ή ακόμα και χώρες (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή 2003).

Εν κατακλείδι, μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης, επανακατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, αξιολογούνται και αναδεικνύονται στελέχη τα οποία προφανώς και αν πάρουν θετικό βαθμό, λαμβάνουν προαγωγή στην υπηρεσιακή ιεραρχία της επιχείρησης, χωρίς βέβαια, να αποκλείονται άτομα που είναι άρτια καταρτισμένα και παράλληλα διαθέτουν εμπειρία και γνώσεις στο αντικείμενο τους έστω και αν προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

3.5.5.3 Στόχοι της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι στόχοι που τίθενται για να υπάρχει ένα επιτυχημένο σύστημα ανάπτυξης είναι οι εξής:

-Τα στελέχη πρέπει να αναλύσουν και να συνειδητοποιήσουν τι ακριβώς αναμένει από αυτούς η επιχείρηση.

-Πρέπει να προσδιοριστούν και να εντοπιστούν τα στελέχη εκείνα με τα χαρακτηριστικά που θα είναι έτοιμα να αναπτύξουν και να τα εφαρμόσουν αποτελεσματικά προς την κατεύθυνση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

-Τα στελέχη πρέπει να παρακινηθούν για την υλοποίηση νέων ιδεών που οδηγείστη δημιουργία καινοτομιών.

3.5.5.4 Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε μια επιχείρηση

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) παρατίθενται οι διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε μια επιχείρηση. Διαπιστώνει κανείς, ότι η ανάπτυξη έρχεται να προστεθεί στην εκπαίδευση και να εμπλουτίσει ό,τι γνώση έχει αποκτηθεί από την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, όπως παρατηρείται, η εκπαίδευση εστιάζει μόνο στην τρέχουσα εργασία, εστιάζοντας παράλληλα στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, αναφέρεται όχι σε ολόκληρη τη μονάδα της επιχείρησης αλλά σε μεμονωμένους εργαζόμενους. Στον αντίποδα, η ανάπτυξη εστιάζει τόσο στην τρέχουσα όσο και στις μελλοντικές εργασίες και απευθύνεται σε ολόκληρη ομάδα εργασίας και όχι σε μεμονωμένους εργαζομένους. Η ανάπτυξη είναι μακροπρόθεσμης υφής, καθώς σα στόχο έχει τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού σε πιο σταθερό και μακροχρόνιο ορίζοντα.

Η αντίδραση πολλών εργαζομένων για τον όρο ανάπτυξη είναι θετική, σε αντίθεση με τον όρο εκπαίδευση. Ο λόγος είναι ότι τον όρο εκπαίδευση τον αντιλαμβάνονται σαν συνώνυμο της έλλειψης δεξιοτήτων και επομένως η συμμετοχή του σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα αντιμετωπίζεται μέσα σε αρνητικό κλίμα.

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρεχουσες μελλοντικές εργασίες
Σκοπος	Μεμονωμένοι Εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού : Κρίσιμη μέσα στην κρίση

		των εργαζομένων
--	--	-----------------

Πίνακας 2 : Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης Πηγή??

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Παγκοσμιοποίηση και οι πρόσφατες εξελίξεις στον χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής με την ταχύτερη ανάπτυξη που αυτές παρουσιάζουν, έχουν μετατρέψει τον κόσμο σε ένα πιο πολύπλοκο, δυναμικό και προφανώς αβέβαιο σύστημα. Η τεχνολογία της πληροφορικής και των δικτύων, οι νέοι τρόποι ανάπτυξης των αγαθών και υπηρεσιών και οι συνεχείς μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας έχουν επιφέρει αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Σήμερα, όλα τα στελέχη, καθώς η εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη συστημάτων πληροφορικής, έχουν μάθει να τα χρησιμοποιούν, κρίνοντας αναγκαία για την ανάπτυξη της επιχείρησης, τη σωστή διαχείριση της τεχνολογίας. Επομένως, η ίδια η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε αυτόν τον τομέα, κατανοώντας το στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει, προκειμένου να ανταπεξέλθει σε έναν ατελείωτο ανταγωνισμό και να παρέχει στους πελάτες προϊόντα που συνδυάζουν χαμηλό κόστος αλλά και υψηλή ποιότητα.

4.1 Η τεχνολογία στην υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού¹² περιλαμβάνει μηχανισμούς για την παροχή πληροφοριών μεταξύ των στελεχών χρησιμοποιώντας με τις τεχνολογίες πληροφορικής (Bondarouk T, Ruël H, 2009). Το e-HRM αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο, υποστηριζόμενο από τεχνολογίες πληροφορικής, που χρησιμεύει κυρίως σε μεγάλες εταιρείες, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί σε στροφή και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε τεχνολογικούς παράγοντες. Τέτοιο σύστημα που στηρίζεται στην τεχνολογική εξέλιξη είναι το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), το

¹²Το e-HRM προέρχεται από το Electronic Human Resource Management.

οποίο αποτελείται από συστηματικές λειτουργίες και διαδικασίες για την απόκτηση, αποθήκευση, ανάλυση, ανάκτηση και διάδοση πληροφοριών σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης που το χρησιμοποιεί. Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και επομένως των οργανώσεων εξαρτάται σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό από το HRIS (Lippert, Swiercz, 2005). Στο λειτουργικό επίπεδο, το HRIS μπορεί να παρακολουθεί τα προσόντα των εργαζομένων και των υποψηφίων, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την επαγγελματική εξέλιξη, τα δημογραφικά στοιχεία και τη μισθοδοσία (Harris, Desimone, 1995).

Το HRIS βοηθά στην ανάλυση των εργαζομένων και διάφορων πληροφοριακών εγγράφων οργανωτικής υφής, όπως τα εγχειρίδια των εργαζομένων και παράλληλα βοηθούν τις επιχειρήσεις να διατηρούν πλήρεις, ακριβείς και ενημερωμένες βάσεις δεδομένων. Τα πλεονεκτήματα των HRIS μπορούν να συγκεντρωθούν στα εξής:

- Παροχές για τη διαχείριση
- Οφέλη για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και για τους εργαζομένους

Μέσω της διαχείρισης με τη χρήση τεχνολογίας αυξάνει η συνολική αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων, καθώς στόχος είναι η διορατικότητα στη διαδικασία πρόσληψης και ανάδειξης των εργαζομένων, με ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων. Επιπρόσθετα εξαλείφεται κάθε μορφή εργασίας με «χαρτί», που είναι χρονοβόρα και με μεγάλη πιθανότητα διενέργειας σφαλμάτων, που προκαλούνται από τον άνθρωπο. Τα οφέλη για τους υπαλλήλους αφορούν την εξοικονόμηση-διαχείριση χρόνου, την αυτόματη παρακολούθηση και υπενθύμιση στις επιχειρηματικές υποχρεώσεις, τη διαθεσιμότητα δεδομένων όλες τις ώρες της ημέρας και όλες τις ημέρες της εβδομάδας και τέλος ενισχύεται η δυνατότητα και ικανότητα παρακολούθησης σεμιναρίων κατάρτισης μέσω διαδικτύου για την ανάπτυξη προσωπικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Τέλος, τα HRIS αλλάζουν τον τρόπο σύνδεσης, με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και με τις άλλες οργανώσεις μέσω διαφόρων μέσων επικοινωνίας.

Είναι εύκολα αντιληπτό πως η υιοθέτηση και εφαρμογή των HRIS έχουν πλήθος πλεονεκτημάτων και οφελών. Ουσιαστικά επηρεάζονται θεμελιωδώς τα κανάλια εσόδων, καθώς μειώνεται το κόστος και βελτιώνεται η παραγωγικότητα, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιταγές του σύγχρονου ανταγωνισμού, ειδικά σε περιόδους κρίσεων. Έρευνες

αναδεικνύουν ότι η αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων των σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αυξηθεί μέσω του e-HRM, τόσο βελτιώνοντας την παροχή υπηρεσιών από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού όσο και μετατρέποντας τον ρόλο της διοίκησης σε πιο στρατηγικό. Συγκεκριμένα, η χρήση του e-HRM οδηγεί σε αύξηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού (καθώς οι λιγότερο καταρτισμένοι, μέσω εκπαίδευσης αποκτούν περαιτέρω δεξιότητες ή η μετατόπιση εργαζομένων με αναπτυγμένες συγκεκριμένες δεξιότητες, που αντιστοιχούν σε άλλη θέση μέσα στην επιχείρηση από τη θέση που ήδη κατέχουν) και συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε σχέση με άλλες ομοειδείς. Η αλληλεπίδραση των εργαλείων των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργιών των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιγράφεται στο σχήμα:



Fig 1: Impact of E-HRM on HRM to attain Sustainability and Organizational Effectiveness

Σχήμα 6 : Το e-HRM αλληλεπιδρά με το HRM, στην οργάνωση μιας επιχείρησης **Πηγή??**

Ο όρος Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται σε οποιαδήποτε τεχνολογική εφαρμογή, που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση και πρόσληψη, την αξιολόγηση των εργαζομένων και την εν γένει υποστήριξη της διοίκησης του εργατικού

δυναμικού, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθά στη μείωση κόστους και χρόνου εκτέλεσης.

Κύριος στόχος της χρήσης τεχνολογίας είναι αφού συντελεστεί η διάγνωση των αναγκών της επιχείρησης, να επιλεγθούν και /ή να αναπτυχθούν τα κατάλληλα συστήματα και κατόπιν να εγκατασταθούν και να ενταχθούν αρμονικά στην επιχείρηση, διευκολύνοντας έτσι το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ώστε να συμβάλλει στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και αναγκών (Βεντούρη, Α.Γ., 2005). Κάποια από τα είδη τεχνολογικών εφαρμογών που σχετίζονται με την Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα ακόλουθα:

-Δικτυακές πύλες, με τις οποίες δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να συνδέονται και π.χ. να ανανεώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα.

-Παροχή εφαρμογών υπηρεσιών και ανάθεση τεχνολογικών εφαρμογών σε εξωτερικούς συνεργάτες.

-Προσωπικοί υπολογιστές και ασύρματη ταχύτατη πρόσβαση μέσω ίντερνετ ή Bluetooth, δηλαδή διαδικτυακές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι επωφελούνται.

-Ηλεκτρονική προμήθεια, που χρησιμεύει σεonline παραγγελίες.

-Αυτοματοποιημένα προγράμματα ανάλυσης και αποθήκες δεδομένων: που χρησιμεύουν στην εκτέλεση λειτουργιών του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως είναι η σύγκριση δεξιοτήτων εργαζομένου και ο υπολογισμός κόστους ανά πρόσληψη (Βεντούρη, Α.Γ., 2005).

4.2 Πλεονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τεχνολογία και οι εφαρμογές της επηρεάζουν την οικονομία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους ,καθώς κάθε άλλο παρά εύκολα

προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, πολλές φορές είναι λιγότερο αποδοτικές και άρα λιγότερο ανταγωνιστικές. Κάτι τέτοιο δε συμβαίνει με τη νεοεφευρισμένη τεχνολογία, αφού μέσω της γρήγορης προσαρμογής και ανταπόκρισής της στις νέες συνθήκες, οδηγούν σε βελτίωση της αποδοτικότητας της.

Όσον αφορά το διοικητικό επίπεδο, οι νέες τεχνολογίες βοηθάνε την επιχείρηση τόσο στον εντοπισμό προβλημάτων και τυχόν λαθών όσο και στην όσο το δυνατόν πιο γρήγορη επίλυση τους. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι αυτά που βοηθούν τις επιχειρήσεις να μειώσουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα, κάνοντας τις επιχειρήσεις πιο ευέλικτες, ενώ ταυτόχρονα να αυξήσουν το εύρος και τη δυνατότητα ελέγχου των στελεχών τους. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η υιοθέτηση ενός πιο ευέλικτου και άρα πιο αποδοτικού μοντέλου, όπου επιταχύνεται η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, όντας πιο ισορροπημένη.

Πλεονέκτημα της χρήσης της νέας τεχνολογίας είναι και η δημιουργία νέων κινήτρων για τους εργαζομένους. Μέσω των συνεχόμενων αλλαγών που παρατηρούνται στον τομέα της τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ανανεώνουν τις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες ώστε αυτές να είναι συμβατές με τις νέες που απαιτούν οι καινούριες συνθήκες, αυξάνοντας όχι μόνο την αποδοτικότητα τους αλλά και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αυτό, προφανώς, και θα συμβεί μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εργαζομένων, ενώ συγχρόνως με την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πνεύματος μεταξύ των υπαλλήλων – όπου ανταγωνισμός νοείται ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ τους – ως προς την ταχύτητα προσαρμογής τους στη χρήση νέων τεχνολογιών, εξελίσσεται δυναμικά μια επιχείρηση και βάζει ισχυρά θεμέλια βιωσιμότητας σε δύσκολες εποχές κρίσης.

Ένα άλλο επιχείρημα υπέρ της ευρείας χρήσης της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις εστιάζει στη σημαντική μείωση του χρόνου που απαιτείται για την διεξαγωγή κάποιων εργασιών, εργασιών που παλαιότερα πραγματοποιούνταν σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Μουσαδάκης, Μ., 2007).

4.3 Μειονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η χρήση νέων τεχνολογιών έχει και σημαντικά μειονεκτήματα ως προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα η συνεχής εκπαίδευση πέραν των θετικών που προαναφέρθησαν, έχει και ένα αρνητικό, αφού οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν και να παρακολουθούν την ενημέρωση και εξέλιξη κάτι που συνεπάγεται την προσπάθεια για συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Κάτι τέτοιο, δημιουργεί προβλήματα καθώς οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τις ολοένα εξελισσόμενες συνθήκες και επιπλέον ενισχύεται ο παράγοντας άγχος και αγωνία στο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, η διαδικασία εφαρμογής των νέων τεχνολογιών εκτός του ότι μπορεί να είναι χρονοβόρα, υπάρχει και ο κίνδυνος να γίνει λανθασμένος σχεδιασμός και να επέλθει μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα που αφορά τους εργαζομένους είναι η έλλειψη της μεταξύ τους επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να μην αναπτύσσουν σχέσεις και να μην υπάρχει ομαδικότητα, στοιχεία ιδιαίτερα σημαντικά ως προς τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά όλα τα μειονεκτήματα και να γίνει μια σωστή διαχείριση, ώστε να απομακρυνθεί κάθε κίνδυνος δυσλειτουργίας των νέων συστημάτων και τα μειονεκτήματα να γίνουν αυτόματα πλεονεκτήματα (Μουσαδάκης, Μ., 2007).

4.4 Το διαδίκτυο και η χρήση του για τις επιχειρήσεις και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την είσοδο του διαδικτύου στην κοινωνία, είναι αναμενόμενο να αποτελέσει ένα σοβαρό εργαλείο για μια επιχείρηση και εν γένει στην επιχειρηματική δραστηριότητα παγκοσμίως.

Το διαδίκτυο,όσον αφορά τις επιχειρήσεις, δίνει δυνατότητες για κάθε είδους πληροφόρησηεξυπηρετώντας οποιαδήποτε ανάγκη, παράλληλα μειώνοντας το κόστος συναλλαγών που αντιμετωπίζουν. Ενδεικτικά παρατίθενται ορισμένα από τα πλεονεκτήματα του διαδικτύου και της συμβολής του στον κόσμο των επιχειρήσεων

-Παρέχονται νέαεργαλεία και ευκαιρίες, με την ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) να κατέχει περίοπτη θέση καθώς συνδυάζει την ταχύτητα του τηλεφώνου με την εγκυρότητα και ακρίβεια που διακρίνει τον γραπτό λόγο. Η χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μειώνει το χρόνο ανταλλαγής μηνυμάτων ενώ επιπλέον τους δίνεται η δυνατότητα να λαμβάνουν οι επιχειρήσεις πληροφορίες (π.χ. προσφορές, βιογραφικά, ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων-EDI μεταξύ των επιχειρήσεων κ.α.).

-Μέσω του διαδικτύου υπάρχει γρήγορη και φθηνή πρόσβαση σε μια βιβλιοθήκη πληροφοριών, εξειδικευμένων και εξίσου χρήσιμων για την ανάπτυξη και πώλησηαγαθών και υπηρεσιών.Επιπλέον,με τη δυνατότητα πρόσβασης που παρέχεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Βάσεων Δεδομένων, υφίσταται πληροφόρηση που αφενός αφορά τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, αφετέρουόλες τις νέες επιχειρηματικές τάσεις και αγορές σε τοπικό, εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

-Το διαδίκτυο, ως εργαλείο αποτελεί ένα φθηνό μέσο μάρκετινγκ απευθυνόμενο σε ένα ευρύ κοινό, αφού από τη φύση του είναι ένα διεθνές δίκτυο που χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα ευρείας κάλυψης και παγκόσμιας παρουσίας. Πλέον δε νοείται επιχείρηση που να θέλει να αντέξει στο διεθνή ανταγωνισμό και να μην έχει ιστοσελίδα, καθώς με τη βοήθειά της μια επιχείρηση γνωστοποιεί και διαφημίζει στο κοινό διεθνώς τα προϊόντα της, έχοντας παγκόσμια πρόσβαση στις υπηρεσίες της με παράλληλη δυνατότητα πραγματοποίησης και οικονομικών συναλλαγών (δημιουργία ηλεκτρονικού εμπορίου). Έτσι εξοικονομείται το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης, αξιοποιώντας το και διαμοιράζοντάς το σε διαφορετικές θέσεις, ειδικά σε αυτές που υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας.

Στο πλαίσιο αναφοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου, τα οφέλη πουμπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση αφορούν τη συνεχή προβολή και λειτουργία του εικονικού καταστήματος/site 24

ώρες το 24ωρο, όλες τις ημέρες του χρόνου. Έτσι, ο επισκέπτης μπορεί να περιηγηθεί στο site, να ενημερωθεί με άνεση χρόνου και να παραγγείλει, χωρίς την παρουσία προσωπικού, αυτόνομα και με απόλυτη διακριτικότητα. Το site, ως μέσο κρατάει το κόστος σε χαμηλά επίπεδα και παρέχει μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών εν συγκρίσει με παραδοσιακά μέσα όπως ο τύπος και η τηλεόραση.

4.5 Παράδειγμα της Διαδικτυακής πρόσληψης (E-recruiting)

Η διαδικτυακή πρόσληψη αναφέρεται στη δυνατότητα που παρέχει το διαδίκτυο για την ενημέρωση κενών θέσεων εργασίας στην επιχείρηση, για την παροχή πληροφοριών, που σχετίζονται με τις εν λόγω θέσεις, με την ίδια την επιχείρηση αλλά και τον εργοδότη και για ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων μέσω e-mail. Οι υποψήφιοι μπορούν να καταχωρήσουν το βιογραφικό τους σε μια σειρά από sites επιχειρήσεων και κατόπιν να ειδοποιηθούν από τους εργοδότες για πιθανές κενές θέσεις εργασίας, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις.

Μέσα από τη διαδικτυακή πρόσληψη, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικούς πόρους, όπως είναι το διαδίκτυο, μπορεί να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τη διαδικασία πρόσληψης. Χρησιμοποιώντας αυτό το εργαλείο μειώνεται τόσο το οικονομικό όσο και το διοικητικό βάρος των προσλήψεων με την απόκτηση πρόσβασης σε μια δεξαμενή ταλέντων από όλη τη χώρα (κάτι που αυξάνει και τις διαθέσιμες επιλογές). Όλο και περισσότερο τα κοινωνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης χρησιμοποιούνται στο e-recruiting, βαδίζοντας στην ανάπτυξη και εξέλιξη της δικτύωσης. Πολλές εταιρίες προχωράνε στην οικοδόμηση πλατφορμών διαδικτυακής πρόσληψης είτε χρησιμοποιώντας το λογισμικό HR e-recruiting είτε γραφεία ευρέσεως εργασίας που στο πακέτο που προσφέρουν χρησιμοποιούν e-recruiting. Η διαδικτυακή πρόσληψη έχει το χαρακτηριστικό ότι είναι κατάλληλη για χαμηλότερες θέσεις και όχι για τις ανώτερες, όπου οι πιθανοί υποψήφιοι είναι πολύ λιγότεροι.

Η αύξηση των ηλεκτρονικών μεθόδων, είναι λογικό να συμβάλλει στην αλλαγή και αύξηση των παραδοσιακών αντιλήψεων σχετικά με τις προσλήψεις. Η μεγαλύτερη απόφαση για τους

εργοδότες δεν έγκειται στη χρησιμοποίηση ή όχι του διαδικτύου στη διαδικασία της πρόσληψης, αλλά κυρίως στο πώς θα αξιοποιήσουν πλήρως τη δυναμική του, η οποία ξεπερνάει μια οιαδήποτε επιχείρηση μεμονωμένα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του τι δυνατότητες έχει το διαδίκτυο και στον τομέα των προσλήψεων και στην εν γένει διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό της Cisco Systems Inc στις ΗΠΑ, η οποία αφού δημιούργησε το πρώτο website προσλήψεων παγκοσμίως, διαφήμισε όλες τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, δημιουργώντας κατηγορίες αγγελιών εργασίας βάσει του τμήματος και της τοποθεσίας. Έδωσε έτσι τη δυνατότητα στους υποψηφίους να εντοπίζουν άμεσα την κατάλληλη για αυτούς και ανάλογα με τα θέλω και τα προσόντα τους θέση εργασίας. Πλέον βάσει της Cisco, αναπτύχθηκαν προγράμματα αναζήτησης, στα οποία οι χρήστες βρίσκουν τη θέση εργασίας που τους ενδιαφέρει ακόμα και με εισαγωγή λέξεων-κλειδιά.

4.5.1 Πλεονεκτήματα του e-recruiting

Η καθολική αποδοχή από όλες τις εταιρίες του e-recruiting δικαιολογείται από το σύνολο πλεονεκτημάτων, που απολαμβάνουν αυτές. Σε περίοδο που τα οικονομικά των εταιριών έχουν χτυπηθεί διαδοχικά από τη χρηματοπιστωτική κρίση και την πανδημία με τα αλλεπάλληλα λοκντάουν, η γρήγορη και συνάμα ορθή επιλογή του προσωπικού σημαίνει πολλά. Το e-recruiting και το internet προσφέρει αυτή την αμεσότητα αποτελώντας έτσι ένα από τα βασικά οφέλη που προσφέρονται σε μία εταιρία. Από τη στιγμή που οι αγγελίες δημοσιεύονται άμεσα και οι ενδιαφερόμενοι ανταποκρίνονται αμέσως, οι εργοδότες επωφελούνται από τη δεξαμενή υποψηφίων, για να βρουν βάσει βιογραφικού και προσόντων και γρήγορα το προσωπικό που έχει τα προσόντα για τις κενές θέσεις.

Επιπλέον, το χαμηλό κόστος της δημοσίευσης αγγελιών στο διαδίκτυο είναι μια πολύ πιο οικονομική λύση από τις αντίστοιχες στον Τύπο. Αυτό σε συνδυασμό με τη δυνατότητα να παραμείνει αναρτημένη χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι ένα ακόμα όφελος της διαδικτυακής πρόσληψης.

Μια αγγελία σε εφημερίδα απευθύνεται σε ένα γενικότερο αναγνωστικό κοινό και όχι σε όσους αναζητούν εργασία. Ο σκοπός είναι ξεκάθαρος όμως για τα άτομα που επισκέπτονται ένα site

με αμιγώς αγγελίες εργασίας, και δεν είναι άλλος από την αναζήτηση εργασίας και με τη διερεύνηση των προοπτικών της αγοράς.

Επιπρόσθετο πλεονέκτημα είναι η ευκολότερη οργάνωση και παράλληλα η επεξεργασία των αιτήσεων των υποψηφίων, κάτι που καθιστά περισσότερο εφικτή την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας των προσλήψεων, που είναι και το ζητούμενο πολύ περισσότερο τα τελευταία χρόνια των διαδοχικών κρίσεων. Έτσι, οι εργοδότες μπορούν να αναζητούν εργαζομένους από τη δεξαμενή υποψηφίων περισσότερο εστιασμένα και ποιοτικά, κάτι που αυξάνει τις πιθανότητες αποτελεσματικότητας μιας πρόσληψης.

Βέβαια, δεν πρέπει, επουδενί, να αγνοηθεί ότι όταν μία εταιρεία επιλέγει το διαδίκτυο για τη δημοσίευση της αγγελίας της σε κάποιο site με υψηλή επισκεψιμότητα, ουσιαστικά κάνει και marketing, καθώς επωφελείται από τη διαρκή προβολή της.

4.5.2 Μειονεκτήματα του e-recruiting

Κάθε φαινόμενο, γιατί ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται τόσο το διαδίκτυο όσο και το e-recruiting, εκτός από πλεονεκτήματα έχει και μειονεκτήματα. Ένα μειονέκτημα που μπορεί να εντοπιστεί σε αυτά τα εργαλεία του διαδικτύου είναι η ομογενοποίηση αγγελιών και βιογραφικών που αποστέλλονται, μια ομογενοποίηση που σαφώς δεν επιτρέπει την ανάδειξη της διαφορετικότητάς τους. Για να δημοσιεύσει μία αγγελία σε ένα jobsite, η εταιρία συμπληρώνει τα απαραίτητα πεδία σε μία φόρμα και αφού κάνει submit, η αγγελία είναι έτοιμη προς δημοσίευση. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και όσον αφορά τη διαδικασία που ακολουθείται από τους υποψηφίους, οι οποίοι γράφουν στα πεδία μίας φόρμας στοιχεία του βιογραφικού τους και κατόπιν το αποστέλλουν για χρήση στη βάση δεδομένων της εν λόγω ιστοσελίδας.

4.6 Η τεχνολογία, ως όπλο, στο εργασιακό περιβάλλον κατά του Covid-19

Οι συναντήσεις εξ αποστάσεως, μέσω υπολογιστών, γίνονται πιο κουραστικές, καθώς πρέπει να κοιτάει ένας εργαζόμενος στην κάμερα συνέχεια, ενώ αν ήτανσε μια αίθουσα το βλέμμα θα

εστίαζε και σε άλλα πράγματα. Οι συναντήσεις αυτές χρειάζονται μεγαλύτερη συγκέντρωση για την κατανόηση των πληροφοριών γιατί υπάρχουν πολλές παρεμβολές και αποσπάται η συγκέντρωση από αυτές, όπως τα παιδιά που είναι στο σπίτι.

Το ότι κάποιιοι εργαζόμενοι προσαρμόζονται καλύτερα από κάποιους άλλους στην ψηφιακή αλλαγή, οφείλεται στο ότι υπάρχουν αυτές οι ατομικές διαφορές, που περιγράφησαν πιο πάνω, χωρίς να φοβούνται να δοκιμάσουν και να πειραματιστούν σε νέα ψηφιακά εργαλεία και κατόπιν να τα υιοθετήσουν. Άλλοι πάλι φοβούνται την αρνητική επίδραση της ψηφιακής αλλαγής καθώς αδυνατούν να αντιληφθούν τα θετικά της. Σε αυτό το σημείο, άξιο αναφοράς είναι το πώς ο ίδιος ο οργανισμός έχει χειριστεί το θέμα τόσο της εξ αποστάσεως εργασίας όσο και της υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων.

Η επιλογή προσωπικού πλέον γίνεται με βιντεοδιάσκεψη, όπου κυριαρχείτο επικοινωνιακό πλαίσιο της βιντεοαξιολόγησης, το οποίο μπορεί και παρέχει τη δυνατότητα αποτελεσματικών κρίσεων. Συγκεκριμένα, πέρα των τυπικών προσόντων των υποψηφίων, αξιολογούνται και οι κινήσεις που αποτελούν εκφράσεις της γλώσσας του σώματος, κινήσεις που κάμπτουν τους πιθανούς περιορισμούς της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Ο υπεύθυνος της επιλογής έχει στη διάθεσή του ένα μέσο το οποίο εγγυάται τη μείωση του χρόνου και κόστους συναντήσεων με πολλούς ενδιαφερομένους, συγχρόνως προσελκύοντας ενδιαφερόμενους από ένα γεωγραφικό εύρος μεγαλύτερο από αυτό της δια ζώσης συνάντησης. Η αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων μπορεί να γίνει εξίσου αποτελεσματικά μέσω τεχνολογιών διαδικτύου, όπως social networking, game-based applications και on-line testing.

Οι τεχνολογίες διαδικτύου αμφίδρομης επικοινωνίας που ενισχύουν την αλληλεπίδραση είναι περισσότερο αποτελεσματικές στη δημιουργία υψηλότερης ποιότητας και διαφορετικότητας ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σημαντικό να επιλέγονται μέθοδοι που δίνουν τη δυνατότητα στους υποψηφίους να αλληλεπιδρούν με μέλη του οργανισμού, ώστε να κάνουν ερωτήσεις και να συλλέγουν πληροφορίες. Κατ'αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζονται ως άτομα που χρειάζονται πληροφορίες για την εργασία και όχι ως «βιογραφικά» που πρέπει να φιλτραριστούν.

Μετά την πρόσληψη, έρχεται η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος εργαζομένου, η οποία πρέπει να γίνει εξ αποστάσεως κάτι που παίρνει περισσότερο χρόνο. Μπορεί να προσκληθεί σε μια συνάντηση, λοιπόν, με τον προϊστάμενό του και να την υποδεχτεί ηλεκτρονικά, αφού

λάβει τα απαραίτητα έγγραφα ηλεκτρονικά για την ανάληψη καθηκόντων. Η εκπαίδευση συνήθως αφορά και έναν μέντορά ώστε να απαντήσει στις ερωτήσεις και να καθοδηγήσει ει το δυνατόν ηλεκτρονικά. Στον αντίποδα και όπως προαναφέρθηκε βέβαια η εξ αποστάσεως εκπαίδευση απαιτεί προσήλωση σε μια οθόνη και μεγαλύτερη προσπάθεια κατανόησης λόγω έλλειψης αμεσότητας και προσωπικής επαφής. Εξίσου σημαντικό είναι το ότι πολλοί εκπαιδευόμενοι πρώτη φορά εμπλέκονται στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση, με αποτέλεσμα να χρειάζονται προσπάθεια και χρόνο προσαρμογής.

Στις παρούσες συνθήκες, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν εξίσου σε ικανότητες που μπορεί να συμβάλλουν στην καλή εργασιακή τους απόδοση, στη μετέπειτα επαγγελματική εξέλιξη αλλά και στην προσαρμογή στην αλλαγή - ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σε όλες τις επιχειρήσεις και επομένως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν σχετικές δεξιότητες.

4.7 Γενικά συμπεράσματα περί τεχνολογίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πλέον, είναι κοινώς γνωστό πως η εξέλιξη της τεχνολογίας με τη διαρκή ανάπτυξη της πληροφορικής, των εφαρμογών και των επικοινωνιών αποτελεί μοχλό πίεσης αλλά και ανάπτυξης για τη μεγέθυνση, μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Παράδειγμα είναι οι ευρωπαϊκές οικονομίες, στις οποίες ένα σημαντικό ποσοστό των κερδών

τους οφείλεται στον αντίκτυπο των τεχνολογιών στην παραγωγή όπως και στην προώθηση αγαθών και υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις, ως μονάδες της οικονομίας, αντιμετωπίζουν καθημερινά πολλές προκλήσεις, και με τη χρήση της τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία μπορούν και ανταποκρίνονται σε οποιοσδήποτε αλλαγές. Οι αλλαγές, όμως, δεν αφορούν μόνο την παραγωγή, υπό την έννοια του τελικού προϊόντος, αλλά το σύνολο αυτής. Μέρος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι οι εργαζόμενοι και η επιλογή του κατάλληλου σε συγκεκριμένη θέση είναι εξέχουσας σημασίας, μέσω διαδικτυακών τόπων, βάσεων δεδομένων και λογισμικών αξιολόγησης. Επιπλέον, με την εξοικονόμηση πόρων, που επιτυγχάνεται μέσω χρήσης της τεχνολογίας, και την ανακατεύθυνσή τους σε άλλου είδους δραστηριότητες γίνεται καλύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων, δίνοντας επιπλέον βοήθειες σε κάποιο πόστο που όντως χρειάζεται.

Στη χρήση νέων τεχνολογιών ιδιαίτερο ρόλο παίζει η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων. Προφανώς και η δυναμική που παρουσιάζει η τεχνολογία οδηγεί τους εργαζομένους να την ακολουθούν. Επιχείρημα που στηρίζεται σε γεγονότα που έζησε η κοινωνία τα τελευταία δύο χρόνια είναι η πανδημία του κορωνοϊού, όπου λόγω υγειονομικών πρωτοκόλλων προωθήθηκε η τηλεργασία και οι επί μέρους δραστηριότητες μιας εταιρίας υλοποιούνταν μέσω τηλεδιασκέψεων και προφανώς με τη χρήση διαδικτύου και διαδικτυακών εφαρμογών. Σε αυτό το απρόβλεπτο περιβάλλον, με την τεχνολογία και την ταχύτητα και αμεσότητα που αυτή προσφέρει, μπορεί να προληφθεί από έναν οργανισμό/επιχείρηση, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, οποιαδήποτε αρνητική μεταβολή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η επιρροή των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην οικονομία

Η ανταγωνιστικότητα,όσον αφορά το επίπεδο επιχείρησης, ορίζεται ως η δυνατότητα μιας επιχείρησης, μέσω των κερδών, να επιβιώσει και να αναπτυχθεί -λαμβάνοντας υπόψη και τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων,είτε του ίδιου κλάδου είτε της αγοράς, για τα ίδια κέρδη(Χλέτσος Μ.,2011).Οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο ήβιομηχανία μιας χώρας που ακολουθούν όμοιες στρατηγικές, καθιστούν την εθνική στρατηγική του συγκεκριμένου κλάδου ή της συγκεκριμένης βιομηχανίας.Αν ως σύνολο,ο τομέας αυτός έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,δημιουργώντας με συνέπεια, μέσω των υψηλότερων κερδών,υψηλότερη προστιθέμενη αξία, τότε είναι ανταγωνιστικός εν συγκρίσει με τους αντίστοιχους τομείς άλλων χωρών.

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως στόχο την αύξηση του κέρδους μιας επιχείρησης, κάτι το οποίο συμβαίνει μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας. Έτσι, η επιχείρηση διατηρείται στον κλάδο και αποκτά, όσο περνάει ο χρόνος, αυξημένη προστιθέμενη αξία. Όπως αντιλαμβάνεται κανείς, οι επιχειρήσεις, που ακολουθούν σύγχρονες πρακτικές στη διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, επικεντρωμένες σε αυτό το τμήμα της, μπορούν να είναι ανταγωνιστικές τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Η κατάρτιση των εργαζομένων και η εκπαίδευσή τους στις νέες τεχνολογίες οδηγεί σε μείωση του χρόνου του παραγόμενου προϊόντος και επομένως σε αύξηση του αριθμού των παραγόμενων από την επιχείρηση προϊόντων. Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι του τμήματος μάρκετινγκ, όντας συνεχώς ενημερωμένοι τόσο για τις τάσεις της αγοράς όσο και της διαφήμισης, μπορούν, ακόμα και χωρίς τεράστιο μπάτζετ στην κατοχή τους, να κάνουν πραγματικά θαύματα όσον αφορά την προβολή της επιχείρησης. Η πρόσληψη προσωπικού σε καίριες θέσεις της παραγωγής, το οποίο θα είναι επιστημονικά καταρτισμένο, οδηγεί σε φρέσκες ιδέες, καινοτόμες. Η καινοτομία είναι βασικός παράγοντας ανάπτυξης, καθώς κάθετι

καινοτόμο προσελκύει όλο και περισσότερους πελάτες, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η καταναλωτική ζήτηση στα συγκεκριμένα προϊόντα. Αν σε αυτό προστεθεί και το τμήμα μάρκετινγκ, διαρθρωμένο όπως αναλύθηκε παραπάνω, με πολύ καλά καταρτισμένο και διαρκώς ενημερωμένο δυναμικό, τότε δημιουργείται ένα πακέτο που αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας. Σίγουρα, θα πει κάποιος ότι κάτι τέτοιο έχει μεγάλο κόστος. Μακροπρόθεσμα, όμως, τα κέρδη, προφανώς και είναι μεγαλύτερα, βάσει της άνω ανάλυσης.

Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, αυξάνει την καταναλωτική ζήτηση όχι μόνο εγχώρια, αλλά και διεθνώς. Είναι το ζητούμενο για την οικονομία μιας χώρας οι επιχειρηματίες, εκτός της αξιοποίησης της εσωτερικής αγοράς, να έχουν και εξωστρεφή προσανατολισμό, ώστε να αντιμετωπίσουν καλύτερα την πρόκληση της παγκοσμιοποίησης. Η εξωστρέφεια, ως έννοια, χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εκφράσει τη διαδικασία συμμετοχής της χώρας στις παγκόσμιες αγορές και στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι, εντός ενός πλαισίου ανοίγματος των διεθνών αγορών, καθώς και ανάπτυξης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκ μέρους των εθνικών επιχειρήσεων. Αναφορικά με τις εξωστρεφείς δραστηριότητες, αναφέρονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που επεκτείνονται και σε άλλες χώρες, πέρα από τα εθνικά σύνορα και διακρίνονται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες (Χατζηδημητρίου, 2003):

-Διεθνές εμπόριο αγαθών: Αναφέρεται σε αγορές και πωλήσεις αγαθών, δηλαδή σε εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών, μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών.

-Διεθνές εμπόριο υπηρεσιών: Εδώ οι συναλλαγές αφορούν παρεχόμενες υπηρεσίες μεταξύ χωρών, όπως μεταφορές, τραπεζικές κ.λ.π.

-Διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου: Είναι οι συναλλαγές ατόμων, επιχειρήσεων στις αγορές χρεογράφων, δηλαδή μετοχών, ομολόγων. Και

-Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις: Περιλαμβάνουν τη μεταφορά κεφαλαίου από μια χώρα σε μια άλλη έχοντας ως σκοπό την εξαγορά συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας εγχώριας επιχείρησής ή τη δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης.

Από τα προαναφερθέντα, προκύπτει ότι ο βαθμός εξωστρέφειας μιας χώρας εξαρτάται από τη βαρύτητα των διεθνών συναλλαγών σε σχέση με τις αντίστοιχες εθνικές. Στο επίκεντρο της εξωστρέφειας βρίσκονται οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις με τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης

του ανθρώπινου δυναμικού και της τεχνολογίας που αυτές χρησιμοποιούν και που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο (η μεταφορά παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή κεφαλαίου και εργασίας, δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης, τεχνολογία).

Η εξωστρέφεια και η ανάπτυξη της οικονομίας είναι συνάρτηση της ανάπτυξης καινοτόμων πρακτικών και προϊόντων, ειδικά όσον αφορά τη μεταποιητική βιομηχανία και τη διασύνδεσή της με την επιστημονική κοινότητα, καθώς και των ξένων άμεσων επενδύσεων σε περιοχές υψηλής τεχνολογίας που έχουν ως αποτέλεσμα να προσελκύσουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Τα καινοτόμα προϊόντα φέρουν το επαγωγικό αποτέλεσμα στην οικονομία. Δηλαδή η καινοτομία σε πολλές επιχειρήσεις φέρει ανταγωνισμό μεταξύ αυτών και οδηγεί σε όλο και πιο ελκυστικά για τον καταναλωτή αγαθά και υπηρεσίες. Αυτό φέρει ενίσχυση της εγχώριας καταναλωτικής ζήτησης, που έχει ως απόρροια την αύξηση της συνολικής ενεργού ζήτησης και η οποία είναι ισοδύναμη με την αύξηση του ΑΕΠ. Το ΑΕΠ ενισχύεται επιπλέον μέσω της εξωστρέφειας και των εξαγωγών – με αυξημένες εξαγωγές παράλληλα υπάρχει μείωση του δημοσιονομικού ελλείματος και εξυπηρέτηση του δημόσιου χρέους – κάτι το οποίο οδηγεί σε μείωση αποθεμάτων των επιχειρήσεων. Η μείωση αυτή των αποθεμάτων κάτω από τα επιθυμητά επίπεδα λειτουργεί ως κίνητρο για τις επιχειρήσεις ώστε να αυξήσουν την παραγωγή. Η αύξηση της παραγωγής οδηγεί σε αναγκαίες πλέον για την επιχείρηση, προσλήψεις προσωπικού, όπερ σημαίνει μείωση της ανεργίας στη χώρα. Μέσα από τις προσλήψεις, βάσει των πρακτικών πρόσληψης που προαναφέρθηκαν, θα επιλεγεί εκείνο το προφίλ του δυναμικού που θα έχει, αν όχι παραπάνω, τουλάχιστον τις ίδιες γνώσεις και δεξιότητες με το υπάρχον. Με τις προσλήψεις θα ενισχυθεί, πλην των υπόλοιπων τμημάτων, και το τμήμα μάρκετινγκ για την επιπλέον προώθηση των προϊόντων αλλά και το τμήμα της δημιουργίας, κάτι που αυξάνει τις πιθανότητες για επιπλέον φρέσκες ιδέες και νέα προϊόντα. Επιπλέον, με τις επιπρόσθετες προσλήψεις, αυξάνονται τα εισοδήματα, τα οποία διατίθενται ή στην κατανάλωση ενισχύοντας την καταναλωτική ζήτηση, οπότε και ακολουθείται ο ίδιος κύκλος που έχει αναλυθεί είτε αποταμιεύεται αυξάνοντας έτσι τα αποθεματικά των τραπεζών, δίνοντάς τους μεγαλύτερες δυνατότητες για δανεισμό στις επιχειρήσεις – οι επιχειρήσεις παίρνουν δάνεια για να επενδύσουν. Ο δανεισμός φέρει ενίσχυση και της επενδυτικής ζήτησης, ενισχύοντας επιπλέον το συνολικό ΑΕΠ.

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι η οικονομία μιας χώρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένα κράτος καλείται να δώσει τα κίνητρα σε εργαζομένους αλλά και ανέργους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να τις ευθυγραμμίζουν με τις εξελίξεις ειδικά της τεχνολογίας, καθώς αυτές οι δεξιότητες είναι το όπλο απέναντι στην παγκοσμιοποίηση και στο διαρκή ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και γενικά των οικονομιών των χωρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τι μέλλει γενέσθαι

Ο Covid-19, ίσως είναι το έναυσμα της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης. Συγκεκριμένα με την 4^η βιομηχανική επανάσταση, αναμένεται, κατά γενική έννοια, η τροποποίηση της διαδικασίας μαζικής παραγωγής. Επιπλέον, αλλάζει τον τρόπο πραγματοποίησης και εκτέλεσης των μεταφορών, εισέρχεται μαζικά με εφαρμογές την οικονομική και προσωπική μας καθημερινότητα, ανατρέπει την διαδικασία της επικοινωνίας και των συναλλαγών, μεταβάλλει τους κανόνες παραδοσιακής εργασίας. Οι εν λόγω αλλαγές, όπως προαναφέρθηκε, έκαναν την εμφάνισή τους με τον κορωνοϊό και όπως φαίνεται ήρθαν να παγιωθούν και στη μετά Covid εποχή. Κάτι τέτοιο έρχεται να ενισχύσει την άποψη περί σύνδεσης Covid και νέας βιομηχανικής επανάστασης. Η μετάβαση στη νέα εποχή βασίζεται κυρίως σε πυλώνες καινοτομίας όπως των νέων διαδικτυακών εφαρμογών, του μεγάλου αριθμού ανάλυσης δεδομένων (bigdata), της μεγάλης υπολογιστικής ισχύς των υπολογιστικών συστημάτων, αλλά και στην ενσωμάτωση έξυπνων λειτουργιών της τεχνητής νοημοσύνης (artificial intelligence), η οποία αποτελεί κατά πολλούς εφελκυστήρα της μετανεωτερικότητας και της σύγχρονης βιομηχανικής επανάστασης.

Με το ξέσπασμα της πανδημίας, αναδείχθηκε η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου αντιμετώπισης τέτοιων κρίσεων τόσο από τα κράτη όσο και από τις επιχειρήσεις, αποδεικνύοντας την ανετοιμότητά τους με αποτέλεσμα να είναι αδύναμες στο να προσαρμοστούν και να προφυλαχθούν από τις συνέπειές τους. Σε ευνοϊκότερη θέση βρέθηκαν όσες επιχειρήσεις, είχαν μεριμνήσει και επενδύσει στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό¹³ σε περιόδους προ Covid-19, επενδύοντας παράλληλα στην εκπαίδευση του έμψυχου δυναμικού τους στη νέα ψηφιακή εποχή και ενισχύοντας έτσι τις δεξιότητές του. Η πανδημία, με άλλα λόγια, ενέτεινε τις προϋπάρχουσες προκλήσεις που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις και που είχαν ήδη ενταθεί με τη χρηματοπιστωτική κρίση, αλλάζοντας τις προτεραιότητές τους και

¹³ Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην αναβάθμιση, αυτοματοποίηση και ενοποίηση των συστημάτων ώστε να παρέχουν μεγαλύτερη διαδικτυακή ασφάλεια (cybersecurity) αλλά και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση κρίσεων και διαχείρισης κινδύνων (risk assessment).

τοποθετώντας στην κορυφή τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Με το μοντέλο εργασίας να μεταβάλλεται και να μετατρέπεται σε μεγάλο βαθμό σε τηλεργασία και εξ αποστάσεως εργασία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναδύθηκε και πλέον αναδείχθηκε ως κρίσιμο θέμα στην ατζέντα των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

6.1 Το μέλλον του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το HR, ως επάγγελμα, μελλοντικά μπορεί να μεταμορφωθεί σε σημαντικότερο αντικείμενο, το οποίο οφείλει να αντιδρά με γρήγορους ρυθμούς ώστε να πραγματοποιούνται οι στρατηγικές ανάπτυξης. Για να επιτευχθεί αυτός ο μετασχηματισμός, όλοι όσοι ασχολούνται με το HR πρέπει να διαθέτουν εμπειρία και να μπορούν να τη μεταδώσουν στους εργαζομένους προκειμένου να τους βοηθήσει να αναπτύξουν περαιτέρω τις όποιες δεξιότητες. Κάποιοι από τους επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπροστά σε αυτή την αλλαγή, επέλεξαν να λάβουν επιχειρησιακό ρόλο και να εγκαταλείψουν το HR, ενώ άλλοι έστρεψαν την προσοχή τους σε τομείς, όπως τα οικονομικά που είναι εκτός παραδοσιακής εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι αποτελεσματικοί επαγγελματίες στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλεται να είναι ενημερωμένοι και με αντίληψη σε όλους τους εξωγενείς παράγοντες, έτσι ώστε να επιδείξουν τα απαραίτητα αντανακλαστικά κατάσταση, τα οποία θα οδηγήσουν μια επιχείρηση στο δρόμο για ένα βιώσιμο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον και μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο μέλλον επιβάλλεται να είναι συνυφασμένη με την έννοια του σεβασμού για τον ανθρώπινο παράγοντα, όπου θα συντελείται η μετάβαση από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα σύστημα σεβασμού Respect for Humanity και όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο θα αντιμετωπίζεται ως πόρος που έχει μία διαρκώς μεταβαλλόμενη ανάπτυξη. Το ανθρώπινο δυναμικό, σε αυτό το πλαίσιο αναφοράς, δεν είναι στατικό καθώς λόγω των δυναμικών συνθηκών, δύναται να αυξήσει το ταλέντο, τις δεξιότητες, την τεχνογνωσία για την οργάνωση και τις ικανότητές τους και γενικά να εξελίσσεται σε όλη

τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του. Άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε προχωρημένη ηλικία, ενώ και οι ανάγκες της οικογένειας διαρκώς μεταβάλλονται.

Ως εκ τούτου, οι εκπρόσωποι της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζουν πρακτικές, προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον, αυτού του είδους οι πρακτικές θα πρέπει να δύνανται να λάβουν μία αναπτυξιακή προσέγγιση. Η ανάπτυξη των εργαζομένων θα συνεπάγεται αντίστοιχα ανάπτυξη στην οργανωτική τους συνεισφορά, αντανακλώντας στην υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία.

Η συνεχής άνοδος της οικονομίας της γνώσης θέτει διαρκώς νέες απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις, προκαλώντας αλλαγές τόσο στους οργανωτικούς στόχους όσο και στις πρακτικές του HR, καθώς πολλές παραδοσιακές τακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάστηκαν κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης και εποχής, επικεντρωμένες σε μεγάλο βαθμό στην κατασκευή, δηλαδή στη μετατροπή των πρώτων υλών σε έτοιμα αγαθά που ικανοποιούν τα θέλω και τις προτιμήσεις των πελατών. Βέβαια, αυτή η αλλαγή του μοντέλου της οικονομίας έχει επακόλουθο την αύξηση της ανεργίας στα άτομα, που στερούνται δεξιοτήτων, που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας, και είναι προσανατολισμένες προς τη γνώση. Τα έθνη, επομένως, πρέπει να αλλάξουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα, ως συνέχεια των αλλαγών των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας ή ακόμα και νέων θέσεων σε νέους οργανισμούς.

Ένας, ακόμη, παράγοντας στον οποίον οι αλλαγές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτικής ανάγκης για τις επιχειρήσεις είναι η αύξηση της παγκοσμιοποίησης. Οργανισμοί που λειτουργούν σε έναν ανταγωνισμό ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο αριθμό νέων προκλήσεων. Οι προκλήσεις, όμως, αυτές αφορούν και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνουν τις διαφορές σε γλώσσα και πολιτισμό των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο ισχύει κατά κόρον σε πολυεθνικές εταιρείες¹⁴, που αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις, όπως πώς μπορούν να δημιουργηθούν πρακτικές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στις διαφορετικές τοποθεσίες και κυρίως πώς να αναπτυχθεί μια συνεκτική εταιρική κουλτούρα. (Mayrhofer, 2008).

¹⁴Οι πολυεθνικές είναι μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες.

Οι επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν αλλαγές και ως προς τη σύνθεση του πληθυσμού, εκτός της παγκοσμιοποίησης και των αλλαγών στην οικονομία, καθώς ο πληθυσμός γίνεται γηραιότερος και λόγω μεταναστευτικών ροών οι κοινωνίες μετατρέπονται σε πολυπολιτισμικές¹⁵.

6.2 Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και η αναβάθμιση του μελλοντικού του ρόλου

Απόρροια όλων των παραπάνω, είναι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να επιφορτίζονται αποκλειστικά με τη διαχείριση των αλλαγών στον τρόπο εργασίας και επομένως με τη μετάβαση στη νέα πραγματικότητα. Δημιουργείται έτσι μία σημαντική ευκαιρία για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (ΤΑΔ) για να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο ως στρατηγικός συνεργάτης μιας επιχείρησης και όχι απλά συμπληρωματικό. Το ΤΑΔ μετατρέπεται σε ένα βασικό και ουσιαστικό τμήμα της επιχείρησης, και ως τέτοιο πρέπει να μεταβεί σε ρόλο ηγετικό, που θα συνδράμει στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης και θα καθοδηγεί την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Κάτι τέτοιο για να επιτευχθεί, απαιτείται καθορισμός νέων προτεραιοτήτων και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στο ΤΑΔ και στην επιχείρηση συνολικά. Αυτά συγκεντρωτικά είναι τα ακόλουθα:

-Βελτίωση της εμπειρίας και της κουλτούρας του προσωπικού.

Το μοντέλο εργασίας έχει αλλάξει, έχοντας γίνει η εργασία ιδιαίτερα απαιτητική και χαρακτηριζόμενη από πολλές ώρες ατομικής εργασίας και συνάμα διαδικτυακές συναντήσεις. Το ΤΑΔ είναι υπεύθυνο στο να αποτρέψει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος άγχους, απομόνωσης και «διαδικτυακής κόπωσης», στοιχεία αποτρεπτικά που βάζουν σε κίνδυνο την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα νέα, υβριδικά μοντέλα εργασίας τα οποία κυριαρχούν στην περίοδο της πανδημίας, καθιστούν απαραίτητη την αντικατάσταση του παλιού μοντέλου της εμπειρίας στο φυσικό περιβάλλον του γραφείου, από ένα νέο μοντέλο, πολυδιάστατο που λαμβάνει υπόψη την τηλεργασία και την αυξημένη χρήση της τεχνολογίας.

¹⁵ Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι ο πληθυσμός θα είναι γηραιότερος και πιο πολυμορφικός μέχρι το 2060.

-Ανάπτυξη δεξιοτήτων και επανακατάρτιση.

Η ανάπτυξη ταλέντων και δεξιοτήτων είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στο νέο μέλλον που προδιαγράφεται και μια μικρή εμπειρία ζει η ανθρωπότητα μέσα από την πανδημία. Το ανθρώπινο δυναμικό, για να είναι πλέον όλο και πιο χρήσιμο σε μια εταιρία, πρέπει να καταρτιστεί γρήγορα στον τρόπο ώστε να εργάζεται εξ αποστάσεως ευέλικτα και αποδοτικά. Επιπλέον και οι διευθυντές και οι επιβλέποντες πρέπει να καταρτιστούν στο διαδικτυακό τρόπο ηγεσίας και καθοδήγησης των υφισταμένων με αποτελεσματικό τρόπο. Μέσω στοχευμένης κατάρτισης, πρέπει να καλυφθεί η έλλειψη ή τα κενά τεχνολογικών και άλλων δεξιοτήτων από μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.. Αυτό αναγκάζει Το ΤΑΔ καλείται να υιοθετήσει ψηφιακές λύσεις μάθησης, καθώς η παραδοσιακή κατά πρόσωπο διδασκαλία δεν αποτελεί πλέον την πρώτη επιλογή. Τέτοιου είδους ψηφιακές λύσεις είναι η κατάρτιση που πραγματοποιείται μέσω διαδικτυακών πλατφόρμων.

-Αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων

Με την αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων, το ΤΑΔ καλείται να αξιοποιήσει την πληροφόρηση και διορατικότητα που του προσφέρει αυτή ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και να τη χρησιμοποιήσει ως εργαλείο αξιολόγησης των νέων μοντέλων εργασίας και γενικά των αλλαγών που υιοθετούνται. Επιπρόσθετα, η ανάλυση δεδομένων βοηθάει το ΤΑΔ στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που χρειάζεται να αυτοματοποιηθούν και των κενών δεξιοτήτων που πρέπει να καλυφθούν μέσω επανακατάρτισης ή ακόμα και νέων προσλήψεων.

6.3 Η Τεχνητή Νοημοσύνη στο επίκεντρο της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης

Η τεχνητή νοημοσύνη (ή AI) είναι ο κλάδος της επιστήμης των υπολογιστών που έχει ως αντικείμενο την προσομοίωση της ευφυούς συμπεριφοράς στους υπολογιστές (Guenole, Feinzig, 2018). Η τεχνητή νοημοσύνη (ή μηχανική νοημοσύνη),

ουσιαστικά, μιμείται τις ανθρώπινες ικανότητες και την πνευματική συμπεριφορά και έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία στην επεξεργασία της φυσικής γλώσσας, στην οπτική αντίληψη, την αναγνώριση ομιλίας, τη μετάφραση γλώσσας και άλλους τομείς.

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να εξάγει πληροφορίες, να ανακτήσει γρήγορα τη βάση δεδομένων και να παρέχει την καλύτερη απάντηση σε οιαδήποτε αμφιβολία άμεσα, αποτελεσματικά και ορθολογικά. Οι τεχνολογικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης και πολλά εργαλεία της, όπως τα τεχνητά νευρωνικά δίκτυα, τα έξυπνα συστήματα αποφάσεων επεκτείνονται σε διάφορους τομείς (Holland, 1992). Μεταξύ αυτών, είναι και η εφαρμογή στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινου δυναμικού, έστω και αν βρίσκεται σε πιλοτικό στάδιο. Ο αντίκτυπος αυτών των καινοτομιών στις επιχειρήσεις και την οικονομία θα αντικατοπτρίζεται κυρίως όσον αφορά συμπληρωματικές καινοτομίες όπως νέα προϊόντα και νέες διαδικασίες, όπως αυτές καθίστανται δυνατές με την έξυπνη επίλυση προβλημάτων και με καλύτερα συστήματα οραματισμού και άλλες δυνατότητες που προσφέρονται μέσω της μηχανικής μάθησης.

6.3.1 Η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει κάνει πραγματικότητα, οπτικοποιώντας την κατασκευή έξυπνων μηχανών, δηλαδή μηχανών που θα είναι ικανές να διεκπεραιώσουν καθήκοντα των ανθρώπων ή ακόμα και να υπερέχουν των ανθρώπων σε ορισμένα από αυτά. Σε μια εποχή όπου κυρίαρχο ρόλο έχει η ψηφιοποίηση, η Τεχνητή Νοημοσύνη αποδεικνύεται ότι αποτελεί ό,τι πιο κοντά σε τεχνολογική αριστεία.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη εκτός του ότι έχει απλοποιήσει την ανθρώπινη μάθηση, παράλληλα έχει παράσχει - και θα εξελίξει και άλλο αυτού του είδους τις παροχές - πραγματική ανάπτυξη στην επιχείρηση, έχοντας αποδειχθεί ιδιαίτερος χρήσιμη για τους εργαζομένους, ενισχύοντας τον ανθρώπινο πόρο και βελτιστοποιώντας τις εσωτερικές επιχειρησιακές λειτουργίες. Έτσι η ομάδα εργασίας γίνεται πιο δημιουργική. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται πολλά ΑΙ εργαλείων στη

διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή και η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η διαχείριση των επιδόσεων κ.ά. Στο HRM, οι εν λόγω τεχνολογίες χρησιμοποιήθηκαν - και αναμένεται να αυξηθεί το εύρος των εταιριών που θα τις χρησιμοποιήσουν- για να πάρουν αποφάσεις που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση των επιχειρήσεων, να προσφέρουν εξατομικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και να αναλύσουν τα διάφορα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού. Παράδειγμα αποτελεσματικότητας της χρήσης της Τεχνητής Νοημοσύνης αποτελεί η IBM, η οποία κατόρθωσε να μειώσει το κόστος και να επιλέξει τις βελτιωμένες λειτουργίες καθώς και να λάβει σωστές αποφάσεις, όπως μέχρι στιγμής φαίνεται, στο σύστημα HRM χρησιμοποιώντας το BlueMatching και το WatsonCareerCoach (Lewis, 2019).

6.3.2 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η επιρροή τους από την Τεχνητή Νοημοσύνη

-ΑΙ και smart πρόσληψη

Ο τομέας της τεχνητής νοημοσύνης μέσω καινοτομιών εισάγεται και στην αγορά προσλήψεων, μειώνοντας σε τεράστιο βαθμό τους απαιτούμενους υποψηφίους, μεταξύ του γιγαντιαίου συνόλου των αιτούντων, που ταιριάζουν στο προφίλ της θέσης εργασίας.

-Διαδικασία ελέγχου

Η χειροκίνητη επανεξέταση πρόκειται για ένα κουραστικό, χρονοβόρο έργο. Οι οθόνες των έξυπνων πληροφοριών μπορούν να επαναλάβουν την ίδια πληροφορία πολλές φορές μέσα σε λίγα λεπτά, πλησιάζοντας κοντά στην τέλεια ακρίβεια, κάτι που δε δύναται ο άνθρωπος. Στο HRM, με τη χρήση λογισμικών ΑΙ μπορούν να εξεταστούν βιογραφικά και βάσει της περιγραφής της θέσης εργασίας γίνεται η αντιστοίχιση με κριτήριο και προηγούμενες αποφάσεις πρόσληψης. Επιπλέον έλεγχος μπορεί να υλοποιηθεί και στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους, όπου και πάλι γίνεται σύγκριση των προσόντων που αυτοί έχουν και των

προσόντων που χρειάζεται η θέση. Κατόπιν τα κενά των προσόντων, αφού εντοπιστούν, μπορεί να προχωρήσει η διαδικασία κατάρτισης, ώστε να καλυφθούν αυτά τα κενά..

-Το ΑΙ ως ένα μοντέλο εκπαίδευσης

Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι απαραίτητη, καθώς το εργατικό δυναμικό πρέπει διαρκώς να μαθαίνει ώστε να προωθήσει τη σταδιοδρομία του σε ανοδική κατεύθυνση. Εξάλλου, η μάθηση είναι η κουλτούρα της νέας εποχής, της εποχής και της οικονομίας της γνώσης. Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη εκπαιδευτικού περιεχομένου που είναι συμβατό με όλες τις συσκευές, όπως smartphones, laptop, tablet κ.λπ. Έτσι, αυτό το εκπαιδευτικό περιεχόμενο είναι διαθέσιμο για οποιαδήποτε στιγμή στους υπαλλήλους π.χ. μπορούν οι υπάλληλοι να ολοκληρώσουν την ηλεκτρονική εκπαίδευση, ακόμη και αν βρίσκονται στο διάδρομο. Ο κορωνοϊός και η φοβία της πανδημίας με το social distancing οδήγησαν σε εκπαίδευση με ηλεκτρονικά μέσα και όχι δια ζώσης.

-ΑΙ και εκτίμηση αποδόσεων

Η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης κάνει πιο εύκολη την αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς μέσω της βάσης δεδομένων που έχει η εταιρία, θα μπορεί να αναλύσει τους στόχους και τις αξίες των εργαζομένων. Μια εταιρία που εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο η WorkCompass χρησιμοποιεί ήδη το ΑΙ για να αναλύσει την ποιότητα των στόχων των εργαζομένων (Jill, 2018). Επιπροσθέτως, μέσω της επεξεργασίας της φυσικής γλώσσας, οι ειδικοί διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν και εντοπίζουν τους τομείς της δυσαρέσκειας ως προς το εργασιακό περιβάλλον και τις προτάσεις για βελτίωση του κλίματος και αύξηση της προσωπικής απόδοσης του κάθε εργαζομένου, που συνεπάγεται αύξηση συνολικής απόδοσης.

-Επιχείρηση και υγιεινή - ασφάλεια εργαζομένων

Άξιο αναφοράς, στο πλαίσιο της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων, είναι η συμβολή της Τεχνητής Νοημοσύνης στο συγκεκριμένο τομέα, καθώς ειδικά την εποχή του κορωνοϊού, αναπτύχθηκε εφαρμογή εντοπισμού κρουσμάτων, κάτι που μπορεί να συμβάλλει στην προστασία των λοιπών εργαζομένων.

Στα παρακάτω σχήματα (Σχήμα 7 και Σχήμα 8) παρατίθενται η επιρροή της Τεχνητής Νοημοσύνης στις διάφορες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σύνδεση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την Τεχνητή Νοημοσύνη.

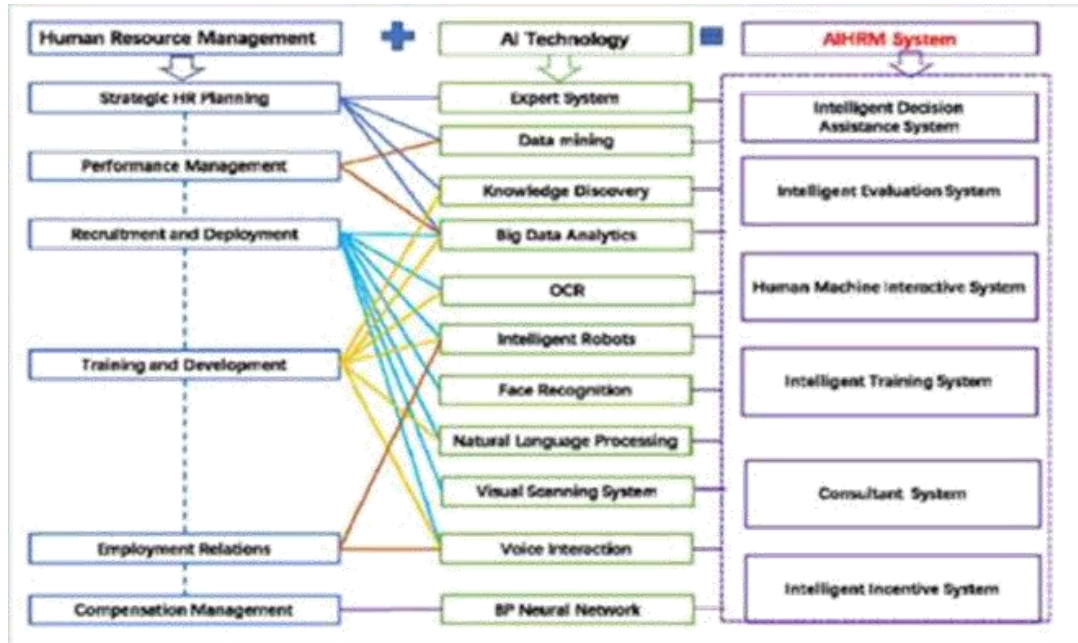
How AI can be used in HR

Deployment of AI in HR can occur across the entire talent lifecycle (see Figure 1). In the next section, examples of AI use cases at each point in the talent lifecycle are outlined.

Figure 1. Deployment of AI in HR can occur across the entire talent lifecycle



Σχήμα 7 : Η επιρροή AI στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Πηγή??



Σχήμα 8 : Σύνδεση Τεχνητής Νοημοσύνης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Πηγή??

6.4 Συμπεράσματα για το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιχείρηση, σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, όπως αποδείχτηκε από την πρόσφατη υγειονομική κρίση οφείλει να ακολουθεί τις εξελίξεις. Βασική προϋπόθεση επιβίωσης για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του 21ου αιώνα, είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελώντας παράλληλα και κρίσιμη παράμετρος για διαρκή ανταγωνιστικότητα. Τέτοια πρόκληση αποτελεί και η πανδημία, η οποία κατά πολλούς θεωρείται το μεταβατικό στάδιο για την 4^η βιομηχανική επανάσταση και την κυριαρχία της Τεχνητής Νοημοσύνης.

Μπροστά σε αυτές τις εξελίξεις τόσο του παρόντος όσο και του μέλλοντος, που χαρακτηρίζονται κυρίως από τη ραγδαία ανάπτυξη εφαρμογών και γενικά της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξελίξουν και το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η εξέλιξη αφορά και τους ειδικούς του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και μετέπειτα τους ίδιους τους εργαζομένους. Οι μεν πρώτοι πρέπει να εξοικειωθούν στα σύγχρονα εργαλεία επιλογής, πρόσληψης και αξιολόγησης και οι λοιποί εργαζόμενοι πρέπει μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης στη νέα τεχνολογία, βελτιώνοντας τόσο την ατομική απόδοση όσο και την εν γένει απόδοση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οικονομικές κρίσεις, όντας μια πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, αποτελούν ουσιαστικά ένα crashtest για το κατά πόσο καλά είναι προετοιμασμένες στο να εξισορροπήσουν τις οικονομικές και όχι μόνο δυστοπίες που δημιουργούνται, διαφυλάσσοντας την αποτελεσματικότητα και το επιχειρησιακό συμφέρον τους. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να επικεντρωθούν στις αντιλαμβανόμενες ως σταθερές τους βάσεις, τις ευρισκόμενες στο εσωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους.

Οι εξωτερικοί παράγοντες με αρνητική επίδραση όπως η μειωμένη ζήτηση στην αγορά, ο υψηλός ανταγωνισμός, δημιουργούν ακραίες διοικητικές συνθήκες, όπου το κάθε λάθος μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε τέλμα, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων είναι επιφορτισμένο με το έργο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι ειδικοί του συγκεκριμένου τμήματος, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς η καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας θεωρείται κρίσιμη, όπως κρίσιμη είναι και η δημιουργία ισχυρών δεσμών εντός της επιχείρησης. Η ισορροπημένη σχέση μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, επίσης, οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα, αφού ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος ενστερνιζόμενος την εταιρική κουλτούρα ενδιαφέρεται για την προσωπική του ανάπτυξη και για την ανάπτυξη της ίδιας της εταιρίας. Αυτά τα δύο στοιχεία εξασφαλίζουν σταθερότητα και ασφάλεια σε έναν οργανισμό.

Από την άλλη, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να προσαρμοστούν στις νέες αλλά και διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, ενώ οι αλλαγές είναι συνεχόμενες και στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα ερωτήματα που η συγκεκριμένη εργασία κλήθηκε να απαντήσει είναι τι είδους πρακτικές και στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσουν όσοι ασχολούνται σε μια επιχείρηση με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης, όπως η

οικονομική αλλά και η πρόσφατη υγειονομική, με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης εργαζομένων και οργανισμού και πώς οι αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μπορεί να την οδηγήσει από την συντήρηση στην ανάπτυξη.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζοντας την εικόνα της επιχείρησης, καθρεφτίζεται και από τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Για μια ορθολογική διαχείριση, οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν, πέραν της επικοινωνίας και ανάπτυξης δεσμών μεταξύ των εργαζομένων, και στην εκπαίδευση αυτών. Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες και πάνω σε αυτές το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται. Αυτή η διαδικασία παρέχει στους εργαζομένους αλλά και στα ανώτερα στελέχη κίνητρα ανάπτυξης και προσωπικής εξέλιξης, προωθώντας έναν εσωτερικό ενδοεταιρικό ανταγωνισμό, που, όταν διασφαλιστούν τα υγιή του όρια, μόνο θετικά μπορεί να λειτουργήσει. Αυτό δείχνει ότι εκπαίδευση, η παρακίνηση και η ταυτόχρονη ενδυνάμωση, ως επακόλουθο των άλλων δύο, διαμορφώνουν το πλαίσιο της ανάπτυξης της εταιρίας.

Οι κρίσεις, που βιώνει η κοινωνία, έχουν δημιουργήσει στους εργαζομένους συνθήκες ανασφάλειας και άγχους, συναισθήματα που πρέπει να εξαλείψει η επιχείρηση, ακολουθώντας συγκεκριμένα. Αυτό η επιχείρηση το επιτυγχάνει με το να επικοινωνήσει, να διαμορφώσει και να τηρήσει συγκεκριμένες πολιτικές ισορροπίας ανάμεσα σε εργαζομένους, αλλά και ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες.

Το άγχος ήρθε να ενισχυθεί με την πανδημία και οι επιχειρήσεις αρχικά αδυνατούσαν να το αντιμετωπίσουν. Θα πρέπει, λοιπόν, να διασφαλιστεί η πλήρης διαφάνεια αλλά και η αμφίδρομη εμπιστοσύνη, ενώ αν συνεχίζουν κάποιοι εργαζόμενοι να ανησυχούν και να αντιδρούν, η τεχνολογία και δη η συνέχιση εργασίας εξ αποστάσεως, μπορεί να λειτουργήσει ως εναλλακτική επιλογή. Το άγχος υφίσταται και στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος διαγνωστεί θετικός οπότε και πάλι ο εργοδότης οφείλει να συμπεριφερθεί με ευαισθησία, διακριτικότητα και εφαρμογή των οδηγιών και πρέπει να γίνει σαφές πως «είμαστε εδώ για τους ανθρώπους μας».

Υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού, μια ακόμη έννοια ερευνήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία και είναι η επιλογή – πρόσληψη ενός υποψηφίου. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η εξασφάλιση της επιλογής των σωστών υπαλλήλων στην κατάλληλη θέση, καθώς ένα λάθος θα κοστίζει χρόνο και χρήμα σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Με την επιλογή ικανών υποψηφίων και την ερχόμενη πρόσληψη μέσα από τη δεξαμενή ταλέντων,

προστίθεται αξία στην επιχείρηση, καθώς ένας καλός εργάτης παράγει, σύμφωνα με έρευνες, το 40% - 70 % του μισθού του με μεγαλύτερη αξία από έναν κοντά στο μέσο όρο εργαζόμενο. Στην πρόσληψη υιοθετήθηκαν νέες μέθοδοι, που στηρίζονται στην τεχνολογία μειώνοντας το κόστος σε χρόνο, όπως μέσω διαδικτύου και e-recruiting και της τεχνητής νοημοσύνης που έρχεται στο μέλλον.

Η χρήση τεχνολογίας πλέον, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω βοηθάει την αμεσότητα και αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το HRIS, το οποίο μπορεί να παρακολουθεί τα προσόντα των εργαζομένων και των υποψηφίων, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την επαγγελματική εξέλιξη, τη μισθοδοσία και γενικά στοιχείων τόσο των υποψηφίων όσο και του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.

Η πρόσφατη υγειονομική κρίση, τέλος, έθεσε ένα ερώτημα στην παγκόσμια επιστημονική κοινότητα. Είναι ο Covid19 μεταβατικό στάδιο για την 4^η βιομηχανική επανάσταση; Η ευρεία χρήση της τεχνολογίας που, αν μπορεί κάποιος να πει, επέβαλε ο φόβος του κορωνοϊού με την υιοθέτηση της τηλεργασίας και άλλων πρακτικών που χρησιμοποιούν κατά βάση εφαρμογές της πληροφορικής και επικοινωνίας, οδηγεί σε ένα νέο μοντέλο εργασίας. Το εν λόγω μοντέλο απαιτεί αυξημένες δεξιότητες στον τομέα της τεχνολογίας με συνεχή ενημέρωση πάνω σε αυτήν και τη δημιουργία νέων ειδικοτήτων που σχετίζονται πλέον με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οικονομίας. Στο νέο μοντέλο εργασίας στο άμεσο μέλλον, όπως διαφαίνεται, η τεχνητή νοημοσύνη θα παίζει κυρίαρχο ρόλο, κάτι που έχει ήδη ξεκινήσει σε πολυεθνικές εταιρίες και σύντομα θα περάσει και σε μικρότερες.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, όσο και να προχωρήσει η τεχνολογία, το ανθρώπινο κεφάλαιο, θα εξακολουθεί να έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και η επικοινωνία διαδραματίζουν τεράστιο ρόλο για την αύξηση απόδοσης της εταιρίας, καθώς μέσω εκπαίδευσης το ανθρώπινο δυναμικό ακολουθεί την εξέλιξη και μέσω επικοινωνίας απομακρύνεται ο φόβος και η ανασφάλεια, ειδικά σε περιόδους κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βεντούρη, Α.Γ., *Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο*.
Αθήνα: πτυχιακή εργασία Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2005

Βουτσινάς Γ., 1994

Θερίου, Ν., *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. 2ή εκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική,
2005

Κανελλόπουλος, Χ., *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, *Πόλη Ιδιωτική*
Έκδοση 6, 2002

Καπράλος, 2009

Κοσμίδης Δ., Κοσμίδης Ν., *Τηλεϋγεία και τηλενοσηλευτική στην εποχή του Covid-19*,
Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 19, Τεύχος 4, 2020

Μουσαδάκης, Μ., *Αξιολόγηση επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες βάσει παραγόντων*
Διοικητικής Λογιστικής. Ηράκλειο, *Εκδοτικός οίκος?* 2007

Μπουραντάς, 2001

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα :εκδόσεις Γ.
Μπένου, 2003

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλκυση του 21ου αιώνα*
στο εργασιακό περιβάλλον. Αθήνα: Ανίκουλα, 2001

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και διοίκηση*. 2ή έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις
Rossili, 2002

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις
Rosili, 2004

Χατζηδημητρίου Αθ. Ι., *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*, Α', *Εκδοτικός οίκος?*
Πόλη? 2003

Χλέτσος, Μ., *Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα –Εξωστρέφεια της ελληνικής*
οικονομίας, *Εκδοτικός οίκος?* Αθήνα, 2011

Χυτήρης, Λ. Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks, 2001

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Beardwell, Holden, Claydon, *Managing in a time of crisis: marketing, HRM, and innovations*. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2004. *σελίδες?*

Bondarouk, T Ruël, H, *e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective - The International Journal*, *Volume?* 2009 *σελίδες?*

Borell, J, *PolicyBrief, Ο κόσμος μετά τον κορωνοϊό: Η νέα πραγματικότητα είναι ήδη εδώ*, *Εκδοτικός οίκος? Χώρα* 2020

Christodoulakis, N., Dimelis, S., and Kollintzas, T., *Comparisons of Business Cycles in Greece and the EC: Idiosyncracies and Regularities*, *Centre for Economic Policy Research Discussion Paper 809*, 1993 *σελίδες?*

Cook, M., *Personnel Selection. Fourth Edition*. John Wiley & Sons, Ltd, *Πόλη?* 2004.

Cox, R., *Multilateralism and the democratization of world order*. In paper for *International Symposium on Sources of Innovation in Multilateralism, Lausanne*, 1994 *σελίδες? Ημερομηνία Συνεδρίου?*

Economist (2020)

EIErian (2020))

Fernandes, N., *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy*, *Εκδοτικός οίκος? Χώρα?* 2020

Furnham

Fayol Henri (1918).

Guenole, Feinzig *The Business Case for AI in HR – IBM*, *Εκδοτικός οίκος? Χώρα αν είναι βιβλίο* 2018

Gulick, Luther

Harris, Desimone, 1995

Holland J.H., *Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control and Artificial Intelligence*, *Εκδοτικός οίκος? Χώρα αν είναι βιβλίο, τίτλος περιοδικού αν όχι*, May 1992

Jill, 2018

Lewis, 2019

Matuska, 2010

Mayrhofer, 2008

Nijssen & Paauwe, 2012

Parry και Tyson, 2008,

Rodríguez-Antón, J.M. & Alonso-Almeida, M.del M., *COVID-19 Impacts and Recovery Strategies*, *Εκδοτικός οίκος? Χώρα αν είναι βιβλίο*, 2020

Simon, Herbert

Spich, R. S., *Globalization folklore problems of myth and ideology in the discourse on globalization. Journal of Organizational Change Management*, 1995 *σελίδες?*

Staines, G. L., & Pleck, J. H., *Work schedule flexibility and family life. Journal of Organizational Behavior*, 7, 147-153, 1986

Taylor Frederic (1911) "Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης",