

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΝΕΑ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ,
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΒΡΙΔΙΚΟ MANATZMENT.



Ιωάννης Γιαννικάκης

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, Σχολή ΜΠΔ

Χανιά, 2022

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Ζοπουνίδη Κωνσταντίνο, για την βοήθεια που μου προσέφερε, τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις και την ευγενική καθοδήγηση μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν όλους τους καθηγητές του Πολυτεχνείου Κρήτης και το εργατικό δυναμικό για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν και την εξαιρετική συνεργασία και προθυμία που προέβαλαν.

Τέλος δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω την οικογένεια μου η οποία ήταν μαζί σε κάθε βήμα της σταδιοδρομίας μου και αποτέλεσε σημαντικό στήριγμα σε κάθε τομέα επιτρέποντας μου να πραγματοποιήσω τις σπουδές μου.

Περίληψη

Το μέλλον είναι ο συνδυασμός εργασίας από διαφορετικές τοποθεσίες. Όλο και περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν την υβριδική εργασία. Η ευελιξία και η δυνατότητα να μοιράζεται ο χρόνος εργασίας στο σπίτι και στον χώρο εργασίας εκτιμάται ιδιαίτερα από τους εργαζομένους. Η πανδημία παρά της καταστροφικές συνέπειες που είχε και συνεχίζει να έχει ακόμη και σήμερα στην παγκόσμια κοινωνία κατάφερε να αναδείξει την συγκεκριμένη χρήσιμη εναλλακτική μέθοδο εργασίας. Η τάση προς αυτή την κατεύθυνση είχε αρχίσει και προ πανδημίας ωστόσο πλέον έγινε σαφές πως υπάρχει ένα χρήσιμο εργαλείο στον εργασιακό τομέα το οποίο ορίζει σταδιακά μία νέα κανονικότητα φέρνοντας στο «τραπέζι» των εταιριών ευκαιρίες αλλά ταυτόχρονα και κινδύνους. Μία τόσο σημαντική αλλαγή απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή από τους εργοδότες αλλά και τους εργαζομένους, χρειάζεται ανάλυση και μελέτη από διάφορες οπτικές και σχηματίζει διάφορα ερωτήματα τα οποία πρέπει να απαντηθούν.

Λέξεις κλειδιά

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, Διοίκηση, Εξατομίκευση, Κορονοϊός, Υβριδική εργασία, Τηλεργασία.

Abstract

The future is the combination of working from different locations. More and more researches show that employees prefer hybrid work. The flexibility and ability to share working time at home and in the workplace is highly valued by employees. The pandemic, despite the devastating effects it has had and continues to have even today on global society, has managed to highlight this useful alternative method of work. The trend in this direction had begun even before the pandemic, but now it has become clear that there is a useful tool in the labor sector that gradually defines a new normality, bringing to the "table" of companies opportunities and at the same time risks. Such an important change requires special attention from employers as well as employees needs analysis and study from various perspectives and forms various questions that need to be answered.

Keywords

Human resources management, Administration, Personalization, Covid, Hybrid work, Remote work.

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Ελληνικά

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΕΜΑ: Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης

ΓΚΠΔ: Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων

Ξενόγλωσσα

HR: Human Recourses

HRM: Human Recourses Management

SHRM: Strategic Human Recourses Management

FWP: Flexible Work Practices

GDPR: General Data Protection Regulation

MBI: Maslach Burnout Inventory

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Abstract	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	9
2.1 Ορισμός.....	9
2.2 Δημιουργία και εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	10
2.3 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.....	12
2.3.1 Αρμοδιότητες.....	12
2.3.2 Στόχοι	14
2.4 Εξατομίκευση έναντι Ατομικισμού.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Management	18
3.1 Η Τέχνη του Μάνατζμεντ	18
3.2 Προϋποθέσεις επιτυχίας	19
3.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	20
3.4 Τα καθήκοντα του Μάνατζερ.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Νέα κανονικότητα στον εργασιακό χώρο	25
4.1 Τεχνολογία	25
4.2 COVID-19.....	25
4.3 Νέα διάσταση στο Μάνατζμεντ	28
4.4 Διαχείριση Αλλαγών	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ευέλικτες μορφές απασχόλησης.....	35
5.1 Ορισμός.....	35
5.2 Είδη ευέλικτων μορφών απασχόλησης.....	35
5.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα	37
5.4 Λόγοι εδραίωσης των νέων ευέλικτων μορφών απασχόλησης	40
5.4.1 Λόγοι που δεν είχαν εδραιωθεί ως τώρα στην Ελλάδα	40
5.5 Στρατηγικές εφαρμογής ευέλικτων μορφών εργασίας.....	41
5.6 Κοινωνικές επιπτώσεις	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τηλεργασία.....	45
6.1 Ορισμός.....	45
6.2 Τηλεργασίας και Covid-19	45

6.3 Προνόμια, Ζητήματα & Προκλήσεις.....	47
6.4 Επαγγελματική εξουθένωση.....	48
6.5 Ισορροπία προσωπικής & επαγγελματικής ζωής υπό καθεστώς Τηλεργασίας	49
6.6 Συντονισμός, οργάνωση & επίβλεψη υπό καθεστώς Τηλεργασίας	50
6.7 Ασφάλεια & Προσωπικά δεδομένα	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων με νέα δεδομένα - Υβριδικό Μάνατζμεντ	53
7.1 Υβριδικό Μάνατζμεντ	53
7.2 Αντιμετώπιση των Προκλήσεων	55
7.3 Μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας.....	58
7.4 Εξουθένωση εργαζομένων & Τρόποι αντιμετώπισης	62
7.5 Προσαρμογή εργαζομένων στις νέες συνθήκες	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Επίλογος	69
Βιβλιογραφία.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως βασικό της σκοπό την μελέτη του ρόλου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλά και της αξίας αυτού σε μία σύγχρονη επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα να εντοπίσει τις αρμοδιότητες του στις προκλήσεις και τις ανάγκες της νέας κανονικότητας που έφερε στο προσκήνιο η καταστροφική πανδημία των τελευταίων χρόνων. Η μελέτη ξεκινά με την ερμηνεία του ορισμού της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έπειτα παρουσιάζονται τα νέα δεδομένα. Η σταδιακή εδραίωση μίας νέας πραγματικότητας φέρνει στο προσκήνιο πρωτόγνωρες καταστάσεις. Ερωτήματα, προβλήματα αλλά και προκλήσεις. Αυτά είναι στοιχεία που απαιτούν προσοχή, θίγουν την μέχρι τώρα έννοια της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και οδηγούν σε έναν αναγκαίο εκσυγχρονισμό της προσθέτοντας και άλλες παραμέτρους στην εξίσωση.

Εμβαθύνοντας λίγο περισσότερο και αναζητώντας τον κύριο παράγοντα που πυροδότησε όλες αυτές τις καινοτομίες στον εργασιακό τομέα εμφανίζεται σαν ξεκάθαρη απάντηση η λέξη “COVID-19”. Πιο συγκεκριμένα απαντήσεις σε προβλήματα που εμφανίστηκαν εν μέσω της πανδημίας κατέληξαν να φέρουν στο φως τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης αλλά πλέον με πολύ μεγαλύτερη ισχύ και σημαντικότητα πίσω από το όνομα τους. Ακολουθώντας λοιπόν στο 4^ο κεφάλαιο αναλύονται σχολαστικότερα αυτές οι ιδιαίτερες μορφές εργασίας έχοντας ως κύριο άξονα την τηλεργασία.

Η μελέτη συνεχίζει συσχετίζοντας τις προκλήσεις που εμφανίστηκαν λόγω των συνθηκών με την λειτουργία του τμήματος του ανθρωπίνου δυναμικού. Αναλύονται με προσοχή οι διαφοροποιήσεις που πρέπει να επέλθουν για την ομαλή δραστηριότητα μίας σύγχρονης επιχείρησης, ενώ σχηματίζεται και το ερώτημα του αν εφαρμόζεται ελλιπής επίβλεψη από την μεριά της διοίκησης ή στην πραγματικότητα η αλήθεια βρίσκεται στο άλλο άκρο, της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων, της άτυπης αύξησης του ωραρίου και της καταπάτησης εργασιακών αλλά και ανθρωπίνων δικαιωμάτων με την επιβαλλόμενη ανάμιξη της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή του κάθε ατόμου.

Λογική συνέχεια είναι η αναζήτηση απαντήσεων στους νέους προβληματισμούς. Παρουσιάζονται τρόποι εξασφάλισης των δικαιωμάτων των εργαζομένων που θα ορίζουν ένα φιλικό και παραγωγικό εργασιακό κλίμα επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να λειτουργούν ομαλά ενώ οι εργαζόμενοι τους μπορούν να έχουν αξιοπρεπείς προσωπικές ζωές και να χαίρουν τον σεβασμό των ανωτέρων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Ορισμός

Μεγάλος είναι ο αριθμός των ορισμών που υπάρχουν για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τρεις από τους επικρατέστερους είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) :

- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ορίζεται η διοικητική λειτουργία που ασχολείται, εφαρμόζει και επιβλέπει μια αλληλουχία από εργασίες που σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Στον πρώτο ορισμό η ΔΑΔ εμφανίζεται ως μία πτυχή που αποτελεί πρωταρχικό μέρος της γενικότερης διοικητικής δραστηριότητας έχοντας ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

- Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των εργαζομένων στον χώρο εργασίας με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Εδώ δίνεται έμφαση στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους αρμοδιότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΔ, συσχετίζοντας την με τους βασικούς δύο στόχους που επιχειρεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και την υψηλή παραγωγικότητα της επιχείρησης.

- ΔΑΔ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού με εξειδίκευση στη διαχείριση των ανθρώπων, εστιάζοντας στα παρακάτω:
 1. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
 2. Οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να συνεργάζονται επιτυχώς με την επιχειρησιακή στρατηγική
 3. Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να αλληλεπιδρούν αρμονικά συμβάλλοντας στο έργο της ανώτατης διεύθυνσης να καλύψει σκοπούς τόσο παραγωγικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις νέες τάσεις στη ΔΑΔ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το δισημάντο ρόλο που καλούνται να φέρουν εις πέρας τα στελέχη ΔΑΔ, καθώς πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευτυχία του προσωπικού.

2.2 Δημιουργία και εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Η έννοια «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», ή όπως έγινε γνωστό στα αγγλικά «Human Resources Management», είναι σχετικά σύγχρονος. Η κύρια εμφάνιση του έγινε στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Ξεκινώντας από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης και φθάνοντας μέχρι τη σημερινή, η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει περάσει από πολυπληθή εξελικτικά στάδια.

Σημαντική για την έννοια της ΔΑΔ είναι η εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (19ος αιώνας). Ήταν η αφετηρία για την συστηματική ανάπτυξη του HRM κατά το 1850 στη Ευρώπη αλλά και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η βιομηχανική επανάσταση έφερε στον εργασιακό χώρο την δημιουργία μηχανημάτων, τη χρήση μηχανικής ενέργειας κατά την παραγωγή και, ακολούθως, την εμφάνιση της έννοιας του εργοστασίου, δηλαδή μίας επιχείρησης με μεγάλο αριθμό εργαζομένων που πρέπει να αλληλεπιδρούν αρμονικά και να συνεργάζονται. Επήλθε ακολούθως μία σειρά αλλαγών που απαιτούσαν προσοχή, με σημαντικότερες την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, την ανάγκη ένταξης της μηχανοποιημένης διαδικασίας παραγωγής και την μετανάστευση εργαζομένων από τον τόπο τους για αναζήτηση εργασίας. Με σκοπό να ρυθμιστούν οι νέες ανάγκες που αφορούσαν τις βιομηχανίες άρχισαν να εμφανίζονται τρεις μορφές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων:

1. Πρόσληψη εργαζομένων
2. Κατάρτιση των εργαζομένων
3. Έλεγχος των εργαζομένων.

Λίγο μετά την εδραίωση του εργοστασιακού συστήματος εμφανίστηκε η εποχή του συνδικαλιστικού κινήματος (19^{ος} αιώνας). Οι εργαζόμενοι άρχισαν να οργανώνονται με βάση την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους και να σχηματίζουν ενώσεις. Οι οργανώσεις αυτές προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα όπως η παιδική εργασία, οι πολλές ώρες εργασίας και οι κακές συνθήκες. Στη συνέχεια, εμφανίστηκαν και νέα προβλήματα, όπως οι χαμηλοί μισθοί ή οι ελλιπέστατες παροχές κ.λπ. Χρησιμοποιώντας για όπλα απεργίες, αποχωρήσεις και μποϊκοτάζ αυτές οι ενώσεις ανάγκασαν τους εργοστασιάρχες να δημιουργήσουν ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων των εργαζομένων ως μέσο κατευνασμού των διαμαχών ανάμεσα στους διευθύνοντες και στους εργαζόμενους. Σχηματίστηκε η έννοια της πειθαρχικής καθώς επίσης και των παροχών προς τους εργαζόμενους, δίνοντας τους διακοπές, ορίζοντας σαφώς τα εργασιακά καθήκοντα αλλά και τα δικαιώματά τους.

Τα πρώτα έτη του 20ου αιώνα, κάποιοι ιδιοκτήτες εργοστασίων ενστερνίστηκαν μία περισσότερο ανθρωπιστική προσέγγιση προς το προσωπικό και έτσι εμφανίστηκε όπως ονομάστηκε η εποχή της κοινωνικής ευθύνης. Η νέα αυτή ιδεολογία προσέφερε μια σειρά θετικών εξελίξεων προς το εργατικό δυναμικό με κυριότερες την βελτίωση των συνθηκών και των εγκαταστάσεων εργασίας και την μείωση του ωραρίου.

Περίπου το 1900-1920, ο Taylor ανακάλυψε κάποιον αποτελεσματικότερο τρόπο διαχείρισης του προσωπικού κατά την διάρκεια της λεγόμενης εποχής επιστημονικής διαχείρισης. Η έρευνα του έδινε τη δυνατότητα σημαντικής αύξησης της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και διατύπωσε τις ιδέες του σε

πολυάριθμες εργασίες αλλά και σε ένα βιβλίο. Οι πυλώνες του σε σχέση με την επιστημονική διαχείριση ήταν οι εξής:

- Αντικατάσταση των μεθόδων με την επιστήμη
- Αρμονία και ομαλότητα έναντι συγκρούσεων και διαμαχών
- Συνεργασία έναντι ατομικισμού
- Μεμονωμένη ανάπτυξη του ατόμου

Ακολούθησε, την χρονική περίοδο 1930-1950, η εποχή των ανθρώπινων σχέσεων. Κατά την εποχή εκείνη διεξάχθηκαν έρευνες πάνω στον άνθρωπο στην εργασία αλλά και στους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του. Σύμφωνα με άρθρο του Hugo Munsterberg, η ψυχολογία ήταν ένα στοιχείο που έπρεπε να λαμβάνεται υπόψη στον τομέα επιλογής εργαζομένων. Πολυάριθμες έρευνες διεξάχθηκαν στο διάστημα 1924 έως 1932 από διακεκριμένους επιστήμονες και καθηγητές πανεπιστημίων και οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα στα πως η παραγωγικότητα του προσωπικού επηρεαζόταν από τους εξής παράγοντες:

- Κοινωνικοί
- Επικοινωνία
- Είδος της διοίκησης
- Δημιουργία ομάδων

Οδηγήθηκαν στο γεγονός ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας απαιτεί από την διοίκηση να ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες.

Μεταξύ 1950 και 1960 παρουσιάστηκε η εποχή της επιστήμης της συμπεριφοράς. Την περίοδο εκείνη δοκιμάστηκαν πολυάριθμες εξελιγμένες ερευνητικές μέθοδοι για να γίνει κατανοητή η φύση της εργασίας και του ανθρώπου στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ τότε στο μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων, για πρώτη φορά, αποδόθηκε η έννοια των ανθρώπινων πόρων.

Από το 1960 επικράτησαν τα συστήματα και η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης. Η περίοδος αυτή έγινε πόλος έλξης για την προσοχή πολλών στοχαστών. Η συγκεκριμένη προσέγγιση θέτει υπό εξέταση τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με βασικό γνώμονα εμπειρικά δεδομένα που έχουν συλλεχθεί ανά τα χρόνια.

Από το 1980 και μέχρι και σήμερα διαδραματίζεται η εποχή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Τα όλο και μεγαλύτερα πλήθη εργαζομένων που απασχολούσε η κάθε επιχείρηση δημιούργησαν την ανάγκη ύπαρξης κάποιου υπεύθυνου για την ευημερία του προσωπικού αλλά και για όλα τα σχετικά με το προσωπικό θέματα όπως για παράδειγμα οι προσλήψεις. Με βάση αυτό δημιουργήθηκε ένα τμήμα εργασιακών σχέσεων στο μεγαλύτερο μέρος των ισχυρών επιχειρήσεων που καταπιανόταν με θέματα προσωπικού. Η αύξηση των απαιτήσεων στο τομέα της διαχείρισης οδήγησε στην ενδυνάμωση του τμήματος εργασιακών σχέσεων και στην μετονομασία του πλέον σε τμήμα προσωπικού. Η πολυπλοκότητα και οι προκλήσεις στην διαχείριση των εργαζομένων συνέχισαν να πληθαίνουν, ο ανταγωνισμός για την υπερίσχυση στην αγορά δημιούργησε την ανάγκη απόκτησης των καλύτερων εργαζομένων καθιστώντας ανθρώπους άριστους στο εργασιακό τους αντικείμενο περιζήτητους. Αυτά τα γεγονότα σε συνδυασμό με την ολοένα και περισσότερη γνώση που

συνέλλεγε ο τομέας διαχείρισης προσωπικού άλλαξε την αντιμετώπιση των εταιριών απέναντι στον άνθρωπο. Ο άνθρωπος στον εργασιακό χώρο έγινε ένα ον με κοινωνική και ψυχολογική υπόσταση και ήταν ο κυρίως παράγοντας για την επίτευξη οργάνωσης, αρμονίας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Για να εναρμονιστεί το τμήμα προσωπικού με αυτή την νέα ιδεολογία πήρε τον τίτλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

2.3 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη και την αρμονική λειτουργία μίας επιχείρησης που στοχεύει ψηλά και κοιτάζει στον μέλλον (Χυδεριώτου, 2022). Είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την ορθή σταδιοδρομία ενός οργανισμού. Όλα ξεκινούν, εξελίσσονται και ολοκληρώνονται σύμφωνα με την δραστηριότητα των εργαζομένων. Μπορούμε να δούμε αυτή την διαδικασία σαν μία εξίσωση της οποίας η βελτιστοποίηση θα οδηγήσει και στα βέλτιστα αποτελέσματα. Η διαχείριση προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί ως αυτόνομη διοικητική λειτουργία που σκιαγραφεί τα πιθανά μονοπάτια που πρέπει να ακολουθήσει εξατομικευμένα ο κάθε εργαζόμενος οδηγώντας τον προς την προσωπική εξέλιξη των ικανοτήτων και την συλλογική επιτυχία.

Το υποκεφάλαιο αυτό ξεκινά αναζητώντας και παρουσιάζοντας τις αρμοδιότητες και τους στόχους που ορίζει στην σύγχρονη κοινωνία η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η διαφορά των δύο σημειώνεται στην ποιότητα της εργασίας. Ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αν θέλει να είναι επιτυχημένο και συνεχώς να εξελίσσεται οφείλει να συμεριζεται, αν όχι όλους τουλάχιστον κάποιους, από τους σκοπούς που αναφέρονται παρακάτω, ωστόσο για να φέρει αυτή την ονομασία είναι απαραίτητο να εκπληρώνει τις ελάχιστες αναγκαίες λειτουργίες.

2.3.1 Αρμοδιότητες

Οι αρμοδιότητες, ή διαφορετικά τα απολύτως απαραίτητα ζητήματα που η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να χειρίζεται με αξιοπρέπεια και υπευθυνότητα επιλύοντας τα, κατανέμονται στις γενικότερες κατηγορίες που ακολουθούν:

1. Πρόσληψη

Οι διευθύνοντες τμημάτων ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό πλάνου πρόσληψης ώστε να καλύψουν τις ελλείψεις την εκάστοτε επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι εκείνη που καλείται να πραγματοποιήσει την τελική επιλογή των εργαζομένων. Εκτός από την καταλληλότητα των υποψηφίων και την αξιολόγηση των προσόντων τους πρέπει να ρυθμίσει και την ύπαρξη κινήτρων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ενεργοί να προσπαθούν για την συλλογική και ατομική βελτίωση και να παρουσιάζεται γενικότερο κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τον σαφή προσδιορισμό των αναγκών, όπως ο αριθμός των εργαζομένων που χρειάζονται, οι θέσεις που πρέπει να καλυφθούν αλλά και τα απαιτούμενα προσόντα που χρειάζονται για να καλυφθούν. Σημαντικό σημείο είναι και η συχνότητα που μία εταιρία θα

βρίσκεται σε περίοδο προσλήψεων. Όταν ένας οργανισμός αποφασίσει πως χρειάζεται νέο προσωπικό είναι καλό να υπάρχει ήδη έτοιμο ένα πλάνο που ακολουθείτε σε τέτοιες περιπτώσεις. Οι πολιτικές που εφαρμόζονται θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την παρούσα κατάσταση της αγοράς εργασίας αλλά και με τις ανάγκες που δημιουργούν οι αγοραστές καθώς επίσης και τις προκλήσεις που σχηματίζουν οι ανταγωνιστές (Sparkman, 2019). Συνεπώς η διοίκηση καλείται να δημιουργήσει ένα αμάλγαμα τεχνικών διαδικασιών έτσι ώστε να προσελκύει ικανούς εργαζομένους, να τους αξιολογεί και να επιλέγει με σύνεση και να προάγει την συλλογικότητα (Thoman & Lloyd, 2018).

2. Εκπαίδευση

Έπειτα από την επιλογή νέων εργαζομένων ακολουθεί το στάδιο εκπαίδευσης τους. Εδώ είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει ένα σταθερό πλάνο που ακολουθείται έτσι ώστε το προσωπικό να ενημερώνεται άμεσα και σωστά για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζει τον χώρο στον οποίο εργάζεται αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η εκπαίδευση εστιάζεται στη βελτίωση του παραγόμενου έργου μέσω της κατάρτισης του προσωπικού, παρά στο ίδιο το προσωπικό (Βυλλιώτη, 2017). Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, μέσω στρατηγικού σχεδιασμού, προσπαθεί να αναδείξει τα δυνατά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου προς όφελος της επιχείρησης. Η επίτευξη αυτού του έργου καθιστά αυτόματα την επιχείρηση ως ανταγωνιστική. Εκτός από τις προφανείς θετικές συνέπειες που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού σε έναν οργανισμό παρουσιάζεται επίσης και αύξηση του γοήτρου και του ηθικού των εργαζομένων καθώς νιώθουν ενεργά μέλη ενός «ζωντανού οργανισμού» και πορεύονται μαζί προς την επιτυχία με αλληλοϋποστήριξη και εμπιστοσύνη (Nafukho, Hairston, & Brooks, 2004). Από την άλλη μεριά η απουσία ορθής εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να είναι η κύρια υπεύθυνη για την πλήρη αδυναμία των εργαζομένων να φέρουν εις πέρας τα καθημερινά τους καθήκοντα (Ratana, Raksmeay, & Danut, 2020).

3. Νομική κάλυψη και Οργάνωση

Ένα επίσης σημαντικό κομμάτι της ΔΑΔ καταλαμβάνουν οι νομικές τις υποχρεώσεις. Πιο συγκεκριμένα σε αυτό τον πυλώνα περιλαμβάνονται μεγάλο πλήθος αρμοδιοτήτων όπως η υπεράσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, η ασφάλεια, η αμοιβή και υγιεινή. Οι χρηματικές απολαβές διαχειρίζονται από την κάθε επιχείρηση με συγκεκριμένη πολιτική η οποία εξυπηρετεί την ίδια και λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζομένους (Ratana, Raksmeay, & Danut, 2020). Πρέπει να είναι ενήμερη για τις εξελίξεις στον χώρο, τις νεότερες δικαστικές και υπουργικές αποφάσεις, τις ανανεωμένες εγκυκλίους, αλλά και τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στα πλαίσια αυτά έχει υποχρέωση να μεταφέρει τις νέες αυτές γνώσεις και στην γενικότερη διοίκηση με σκοπό να ρυθμιστούν αλλαγές όπου χρειάζονται και να υιοθετηθεί μια ορθή και νόμιμη πορεία για την επιχείρηση.

4. Επίβλεψη

Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να υπόκεινται σε έλεγχο. Η συστηματική αξιολόγηση αλλά και καθοδήγηση του προσωπικού είναι σημαντικά στοιχεία για την εξασφάλιση της λειτουργικότητας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα από εξίσου συχνές αξιολογήσεις πρέπει να περνά και η υγεία των εργαζομένων ψυχική και σωματική καθώς επίσης και το εργασιακό περιβάλλον στα πλαίσια της ασφάλειας. Οι παρατηρήσεις, τα σημεία και τα προβλήματα που εντοπίζουν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ευπρόσδεκτα από την διοίκηση έτσι ώστε να οδηγηθούν συντομότερα και αποτελεσματικότερα στην επίλυση τους (Sommerville, 2007).

Όλα τα παραπάνω σημεία μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά κρίσιμες καταστάσεις στην επιχείρηση αν δεν επιμεληθούν σωστά και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο υπεύθυνη είναι μία διαφορετική διοικητική επιτροπή η οποία είναι αφοσιωμένη κυρίως σε αυτά τα θέματα έτοιμη να αναλάβει ευθύνες και να προχωρήσει δράσεις. Επομένως, οι αρμοδιότητες συμβαδίζουν με την ροή που έχει ένας εργαζόμενος σε μία επιχείρηση. Ξεκινούν με την επιλογή του ατόμου προχωρούν με τις νομικές υποχρεώσεις και τον εναρμονισμό του με τα καθήκοντα και την θέση του και συνεχίζουν με την συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της σταδιοδρομίας του έχοντας όμως ρόλο συμβουλευτικό και υποστηρικτικό και όχι αυταρχικό (Garavan, 1991).

2.3.2 Στόχοι

Σύμφωνα με ξενόγλωσσα αλλά και ελληνικά συγγράμματα σχετικά με το θέμα (Schuler & Jackson, 1993), (Ντάνος & Σαμαντά, 2015) όλοι οι στόχοι πηγάζουν από τρεις βασικούς πυλώνες:

1. Παραγωγικότητα

Πρωταρχικός σκοπός για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και γενικότερα κάθε οργανισμού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Πολλοί είναι οι τρόποι που μπορεί η διαχείριση ανθρώπινων πόρων να συμβάλει ευεργετικά στο συγκεκριμένο θέμα. Απαραίτητα χαρακτηριστικά είναι η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες του προσωπικού, η ετοιμότητα να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε πρόβλημα αλλά και η προνοητικότητα να εντοπίζει πιθανές προκλήσεις προτού αποκτήσουν διαστάσεις και προκαλέσουν ζημιά στην επιχείρηση.

2. Ποιότητα εργασιακού χώρου και κλίματος

Κάθε εργαζόμενος επιθυμεί ένα χώρο εργασίας ο οποίος χαρακτηρίζεται από ομαλότητα και ηρεμία ενώ ταυτόχρονα αποτελεί πρόσφορο έδαφος για την προσωπική του ανάπτυξη και του παραχωρεί ευκαιρίες να αποδείξει την αξία του και τις ικανότητές του. Η συμβολή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε αυτά τα ζητήματα μπορεί να έχει τη μορφή της οργάνωσης των εργασιών με σκοπό την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους και ανάδειξη των ικανοτήτων τους. Άλλος τρόπος είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων με σκοπό να αναπτύξουν καλές

εργασιακές σχέσεις, να επικρατεί αλληλοσεβασμός και βασικός στόχος να είναι η συλλογική πρόοδος. Αρμονική συνεργασία ανάμεσα σε εργαζόμενους οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας ενώ κακή συνεννόηση και επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει σημαντική δυσλειτουργία στις προγραμματισμένες εργασίες της επιχείρησης. Όταν την αντίληψη αυτή ενστερνίζεται το σύνολο των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν ευκαιρίες να αναδείξουν τις ικανότητες τους είναι σχεδόν μονόδρομος η κατάληξη σε επιθυμητά για την εταιρία αποτελέσματα (Sparkman, 2019). Επομένως, σκοπός της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναζήτηση και εφαρμογή τεχνικών διαδικασιών για την δημιουργία ευνοϊκού εργασιακού χώρου ικανού να αναδείξει όλες τις ικανότητες των εργαζομένων και να προάγει υγιείς συναναστροφές, ομαδικό κλίμα συνεργασίας και αποκατάστασης δικαιοσύνης και ισότητας έναντι όλων (Thoman & Lloyd, 2018).

3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επιλογή προσωπικού στην σύγχρονη εποχή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία επένδυση, η οποία όπως κάθε επένδυση παρουσιάζει ενδεχόμενα κέρδους ή ζημίας. Ένας επιχειρηματίας λοιπόν πιστεύει στην επένδυση του και επιθυμεί μέσω αυτής να επιτύχει και να υπερισχύσει του ανταγωνισμού. Το χρέος να βελτιώσει όσο το δυνατόν περισσότερο τις πιθανότητες και να οδηγήσει στην επιτυχημένα σενάρια αυτής της επένδυσης και συνεπώς στην δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επωμίζεται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Θέτοντας το πιο απλά μία επιχείρηση παρουσιάζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η αποτελεσματικότητα και τα κέρδη της βρίσκονται υψηλότερα από τον μέσο όρο των επιδόσεων των ανταγωνιστών της. Αν αυτό το πλεονέκτημα επικρατεί για μεγάλο χρονικό διάστημα τότε ονομάζεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustained competitive advantage). Η επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όμως δεν είναι εύκολη υπόθεση. Για να είναι κάτι τέτοιο πιθανό πρέπει η επιχείρηση που το επιδιώκει να εφαρμόζει οργανωμένες στρατηγικές και να διαθέτει ένα σαφές επιχειρηματικό πλάνο (business plan) (Hill, Schilling, & Jones, 2014).

2.4 Εξατομίκευση έναντι Ατομικισμού

Άρθρο στο επιστημονικό περιοδικό «Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης» (Σιούφα, 2017) δίνει μία ερμηνεία κάποιων στοιχείων του βιβλίου «Habits of the Heart» του γνωστού κοινωνιολόγου Robert N. Bellah (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985). Σε αυτή την ανάλυση παρουσιάζεται η πεποίθηση του συγγραφέα πως ο μέσος αμερικανός πολίτης καθορίζεται από μια κουλτούρα ατομικισμού, ο οποίος υποδιαιρείται σε δύο είδη: εκείνο του «ωφελιμιστικού ατομικισμού» του Benjamin Franklin, ο οποίος κυριαρχεί στον κόσμο της εργασίας και εκείνο του «εκφρασιακού ατομικισμού» του Walt Whitman, ο οποίος εκδηλώνεται όταν επιλέγουμε τρόπους ζωής. Το πρώτο είδος είναι και αυτό που απασχολεί περισσότερο την διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Στον εργασιακό χώρο η ατομικιστική υπόσταση του εαυτού φανερώνεται από την κυρίαρχη παρουσία ενός προτύπου επιτυχημένης διευθυντικής επιστήμης. Ένας καταρτισμένος μάνατζερ, που ορίζει συγκεκριμένους στόχους και αποζητά τα καταλληλότερα εργαλεία για την επίτευξη τους αποτελεί βασικό πρότυπο συμπεριφοράς στον εργασιακό τομέα. Ενώ ένα τέτοιο πρότυπο παρουσιάζει και θετικά χαρακτηριστικά ειδικά σε σχέση με μία επιχείρηση αλλά και με το άτομο έχει ως αναπόφευκτο δυσάρεστο αποτέλεσμα την αποδόμηση της ευρείας έννοιας των στόχων προς τις οποίες πρέπει να κινείται ένα άτομο, καθώς επίσης και των ιδεών και αξιών τις οποίες η προσωπικότητα θα πρέπει να αντικατοπτρίζει. Θέτει ένα και μοναδικό δρόμο ως επιθυμητό, αρεστό και αποδεκτό από την εργασιακή κοινωνία και τον δημόσιο βίο καταλύοντας κάθε προσπάθεια ποικιλομορφίας, φιλελευθερισμού και διαφοροποίησης από την μάζα. Στη σημερινή εποχή, το κυριότερο μέσο, το χρήμα, ανάγεται σε πρωταρχικό σκοπό του βίου ενώ παράλληλα εμφανίζεται ένας ξεκάθαρος χρησιμοθηρικός χαρακτήρας από την μεριά των εταιριών ο οποίος έρχεται σε απόλυτη ρήξη με την ιδέα την εξατομίκευσης και την αντιμετώπιση του ανθρώπου σαν ένα αξιοσέβαστο ον με πολλές διαφορετικές πτυχές. Ο σκοπός του εργασιακού βίου και κατά συνέπεια μεγάλου ποσοστού του συνολικού βίου θα έπρεπε να επιλέγεται αυτοβούλως από το άτομο, και όχι να ορίζεται αυθαίρετα από την εκάστοτε επιχειρησιακή ανάγκη, καθώς εκείνο στα μετέπειτα στάδια της ζωής του αφοσιώνεται πιστά στην εύρεση αποτελεσματικών μέσων για την επίτευξη του. Γεγονός που αν δεν συμβαδίζει με την πηγαία τάση του ατόμου προς αυτή την πορεία μπορεί να οδηγήσει σε μία δυστυχημένη ζωή. Η συγκρότηση λοιπόν μίας υγιούς προσωπικότητας δεν έχει ως αφετηρία αξίες και πεποιθήσεις που ορίζει η ύλη και η εργασία αλλά τον σεβασμό προς το άτομο και την αυτονομία του. Οι επιθυμίες μπορούν να θεωρηθούν κριτήριο διαμόρφωσης της ατομικότητας ενός προσώπου. Ταυτόχρονα οι ηθικές αξίες αποτελούν στοιχείο αυθαίρετης επιλογής του ατόμου. Τα δύο αυτά γεγονότα έχουν ως κοινωνικό αντίκτυπο την έλλειψη της βαρύτητας της ηθικής καθώς αξίες υιοθετούνται και εγκαταλείπονται με ιδιαίτερη ευκολία ανάλογα με το προσωπικό συμφέρον. Στο πλαίσιο αυτό αποδυναμώνεται και η αντίληψη μίας ισχυρής της διαπροσωπικής.

Κατά αυτό τον τρόπο, οι συγγραφείς θεωρούν, πως το ιδανικό της αυτονομίας έχει επικρατήσει έναντι του ιδανικού της αλληλεγγύης και της συνεργασίας. Ως κύριος λόγος διεύρυνσης του ατομικισμού εμφανίζεται η κυριαρχία της φιλελεύθερης ιδεολογίας καθώς ασκεί κριτική στις συλλογικές πρακτικές σύμφωνα με το αν σέβονται ή όχι την ατομική αυτονομία.

Σύμφωνα με ένα άρθρο του καθηγητή του Πολυτεχνείου Κρήτης Κ. Ζοπουνίδη στην εφημερίδα «Ναυτεμπορική» (Ζοπουνίδης, 2020) η θέληση του εργατικού δυναμικού να αποκτήσει παραπάνω αυτονομία δεν είναι νέα, αλλά ξεκινά πολύ πριν την υγειονομική κρίση, η οποία για άλλη μια φορά, λειτούργησε ως επιταχυντής προς μια θεμελιώδη τάση. Χρέος του διευθύνοντα είναι να παραχωρεί ελευθερία και να δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους του με περισσότερη αυτονομία. Η προαναφερθείσα κρίση θα αναδείξει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των αποκεντρωμένων οργανώσεων που ελευθερώνουν ενέργειες στο πεδίο των δραστηριοτήτων και αποφεύγουν να συγκεντρώσουν την εξουσία στα χέρια μιας μικρής διοικητικής ομάδας. Σε πολλούς οργανισμούς κατά την διάρκεια του Covid, παρουσιάστηκε άνοδος του ατομικισμού. Σε ποσοστό 40% των επιχειρήσεων, οι δεσμοί με την εργασιακή συλλογικότητα έχουν διευρυνθεί.

Στην αντίπερα όχθη στέκονται οι μικρές επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται όλο και μεγαλύτερη προσοχή στις ανησυχίες των εργαζομένων, καθώς υπάρχουν εδραιωμένες καλές διαπροσωπικές σχέσεις που είναι αναγκαίες λόγω του μικρού πλήθους των εργαζομένων. Το άτομο δεν διστάζει πλέον να έχει προσωπικές απαιτήσεις για τη διαμονή του και το μισθό του.

Η ισχυροποίηση του ρόλου του εργαζομένου στη σχέση του με την επιχείρηση καλύπτει, στην πραγματικότητα, δύο έννοιες. Είναι σημαντικό να υπάρξει διάκριση ανάμεσα στον ατομικισμό που υποδηλώνει την απομόνωση στον εαυτό του εργαζομένου που επιδιώκει να προοδεύσει για τον εαυτό του, χωρίς να ενδιαφέρεται για τους άλλους, από την εξατομίκευση, δηλαδή τη φιλοδοξία για περισσότερη ελευθερία να «χτίσει» τη ζωή του σύμφωνα με τις δικές του αξίες και τις παρορμήσεις του.

Στατιστικά στοιχεία από τη European Values Survey παρουσιάζουν ότι η εξατομίκευση συνεχίζει να αυξάνεται. Κατά αυτό τον τρόπο σημειώθηκε αύξηση από 27% σε 35% μεταξύ 1999 και 2017, ενώ ο ατομικισμός εμφάνισε πτώση από 65% σε 54% την ίδια περίοδο για τις 22 ευρωπαϊκές χώρες που μελετήθηκαν. Παλαιότερα, οι εργαζόμενοι προσπαθούσαν να επιτύχουν κάτι, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και επίσης, φυσικά, να αμείβονται καλά. Σχεδόν το ένα τρίτο αναφέρει ότι μια καλή δουλειά πρέπει να είναι χρήσιμη για την κοινωνία, όχι μόνο για την επιχείρηση. Η εξατομίκευση θα είναι επομένως ο φορέας της αναζήτησης καλύτερης ισορροπίας μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής. Στο δημόσιο τομέα, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι εργαζόμενοι υπάγονταν μόνο σε συλλογική διαχείριση. Στη συνέχεια, τη δεκαετία του 2000, οι στόχοι εξατομικεύτηκαν, γεγονός που οδήγησε στον ανταγωνισμό. Στο εξής, όλοι εργάζονται για την ανασύνδεση του κοινωνικού ιστού, θέτοντας συλλογικούς στόχους. Αυτό περιλαμβάνει, για παράδειγμα, να επιτρέπονται διαφορετικές διαδρομές όσον αφορά τη γεωγραφική κινητικότητα ή να δίνεται εξουσιοδότηση στους εργαζόμενους να έχουν άλλη δραστηριότητα.

Συμπερασματικά, παρά την διαφορά περίπου τριανταπέντε ετών ανάμεσα στο βιβλίο του κοινωνιολόγου Robert N. Bellah και του άρθρου του καθηγητή χρηματοοικονομικής διοίκησης Κωνσταντίνου Ζοπουνίδη αλλά και τις διαφορετικές οπτικές τους λόγω αντικειμένου πάνω στο θέμα παρατηρείται μία συμφωνία μεταξύ τους σε ένα ευρύτερο αίτημα έκφρασης φροντίδας απέναντι στον συνάνθρωπο-εργαζόμενο ώστε να αποφευχθεί ο ατομικισμός και ο υλισμός. Η κοινωνιολογική ανάλυση που στέκεται στο πλευρό της ευημερίας του ανθρώπου και η επιχειρησιακή έρευνα που στόχο έχει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα συναντώνται σε ένα κοινό σημείο και δείχνουν μαζί προς μία σαφή κατεύθυνση, αυτή της εδραίωσης ενός κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο, ή διαφορετικά ανάμεσα σε άνθρωπο προς συνάνθρωπο που τελικό προορισμό έχει την ευτυχία του ατόμου και την επιτυχία της εταιρείας. Είναι αδύνατο να επιτευχθούν επιδόσεις δίχως εμπιστοσύνη και υπευθυνότητα του προσωπικού. Έτσι, συντάχθηκαν ομαδικές συμβάσεις για να εξεταστούν και να επιλεγθούν από κοινού νέοι τρόποι οργάνωσης της εργασίας. Το ενδιαφέρον μονοπωλούσε ο συνδυασμός εξατομίκευσης και επιδόσεων. Η επιχείρηση ασχολείται με την ατομική επίδοση, αλλά η συλλογική επίδοση δεν είναι το άθροισμα των ατομικών επιδόσεων, προκύπτει από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Management

3.1 Η Τέχνη του Μάνατζμεντ

Όταν οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις εκτελούνται αρμονικά τότε δημιουργούν πρότυπα σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να εξελίξουν τις ικανότητές τους και να προσφέρουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού κατορθώνοντας υψηλές εργασιακές επιδόσεις. Όταν την ιδεολογία αυτή συμμερίζεται το σύνολο μίας ομάδας μίας επιχείρησης τότε τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι δεδομένα.

Σε άρθρο του κυρίου Κ. Ζοπουνίδη (Ζοπουνίδης, 2020) σχετικά με το βιβλίο «On ne change pas les entreprises par decret» (Dupuy, 2020) εμφανίζονται κάποια σημαντικά στοιχεία για τον τομέα του μάνατζμεντ. Ο συγγραφέας υποστηρίζει μια υψηλής τεχνικής προσέγγιση, η οποία δίνει την πλήρη θέση της στη διάρκεια, στην ακρόαση και θέτει τον άνθρωπο πάνω από όλα σε αντίθεση με πολλές θεωρίες του μάνατζμεντ. Γίνεται αναφορά σε μια αγαπημένη φράση της Margaret Thatcher: «Μή μου λέτε τί πρέπει να κάνω. Το ξέρω ήδη. Πείτε μου καλύτερα πώς θα το κάνω». Αυτό που ισχύει όταν διοικούμε μια χώρα είναι το ίδιο αληθές όταν διοικούμε μια επιχείρηση. Ο ειδικός στον χώρο Francois Dupuy ήταν υπεύθυνος έρευνας στο CNRS, μέσα στο Εργαστήριο Κοινωνιολογίας των Οργανώσεων και ήταν από τους βασικούς αρχιτέκτονες της ανάκαμψης της Air France τη δεκαετία του 1990, όταν δεν ήξερε τίποτα για τις αεροπορικές μεταφορές. Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούσε ήταν η μέθοδος εκτέλεσης. Σε παλαιότερο του βιβλίο (Dupuy, 2005) κάνει τη διάγνωση ότι τα στελέχη των εταιρειών κουράζονται πολλές φορές από την απώλεια του νοήματος της αποστολής τους και των συμβατικών διαταγών. Με το βιβλίο του «Χαμένοι στο μάνατζμεντ» (Dupuy, 2011), ξεκινάει μια σειρά από τρία βιβλία (τριλογία), με το πρώτο έργο που επισημαίνει τα μειονεκτήματα των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης. Με το δεύτερο, 2015, ανακαλύπτει τις αιτίες αποτυχίας των επιχειρήσεων (έλλειψη αυτονομίας, ευεξίας στο χώρο εργασίας, κρυμμένα κόστη που προέκυψαν για δεκαετίες από τη θεωρία διοίκησης του Taylor). Με το τρίτο τόμο, ο συγγραφέας φθάνει στο χρόνο όπου προτείνει λύσεις. Η πεποίθησή του είναι πως μια επιχείρηση δεν είναι κανόνες και διαδικασίες, είναι ένα σύνολο συμπεριφορών. Η δομή μίας επιχείρησης παραμένει σε μεγάλο βαθμό κάτι θεωρητικό. Η τροποποίηση ενός οργανισμού δεν αποτελεί μια αυτόματη αλλαγή των δομών της, πράγμα που είναι εύκολο, αλλά στην πραγματικότητα είναι η αλλαγή των ανθρωπίνων συμπεριφορών και συνηθειών (αυτό που κάνουν), αυτό είναι ιδιαίτερα περίπλοκο. Σημαντικό στοιχείο για το βιβλίο είναι το υπόβαθρο του συγγραφέα το οποίο του επιτρέπει να έχει έναν λίγο διαφορετικό τρόπο σκέψης. Η διάκριση μεταξύ της δομικής πολυπλοκότητας, της λειτουργικής πολυπλοκότητας και της σχεσιακής πολυπλοκότητας είναι πολύ φωτεινή και οδηγεί σε μια ενάρετη πολυπλοκότητα που καθιστά δυνατή τη συμφιλίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της ευημερίας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα παραδείγματα και εμπεριστατωμένες

μελέτες περιπτώσεων διατηρούν το βιβλίο «προσγειωμένο» και με γερά θεμέλια, ενώ ο συγγραφέας δεν ξεφεύγει ποτέ από αυτή την τάση των κοινωνιολόγων για μια κάπως θολή ορολογία.

3.2 Προϋποθέσεις επιτυχίας

Ο Βασίλης Σ. Μουστάκης εκφράζει στο βιβλίο του με τίτλο «Διοικητική Τεχνολογία» (Μουστάκης, 2012) πως για να επιτύχει ένας οργανισμός, μία επιχείρηση ή μία εταιρία υπάρχουν κάποιες απλές σταθερές προϋποθέσεις.

- Πρέπει τα μέλη που αποτελούν την ομάδα της εκάστοτε επιχείρησης να γνωρίζουν καλά το αντικείμενο τους, τις υποχρεώσεις και τις αρμοδιότητες τους
- Τα μέλη αυτής της ομάδας θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα-ικανότητα να φέρουν εις πέρας το έργο τους
- Τα μέλη αυτής της ομάδας θα πρέπει να θέλουν να φέρουν εις πέρας το έργο τους.

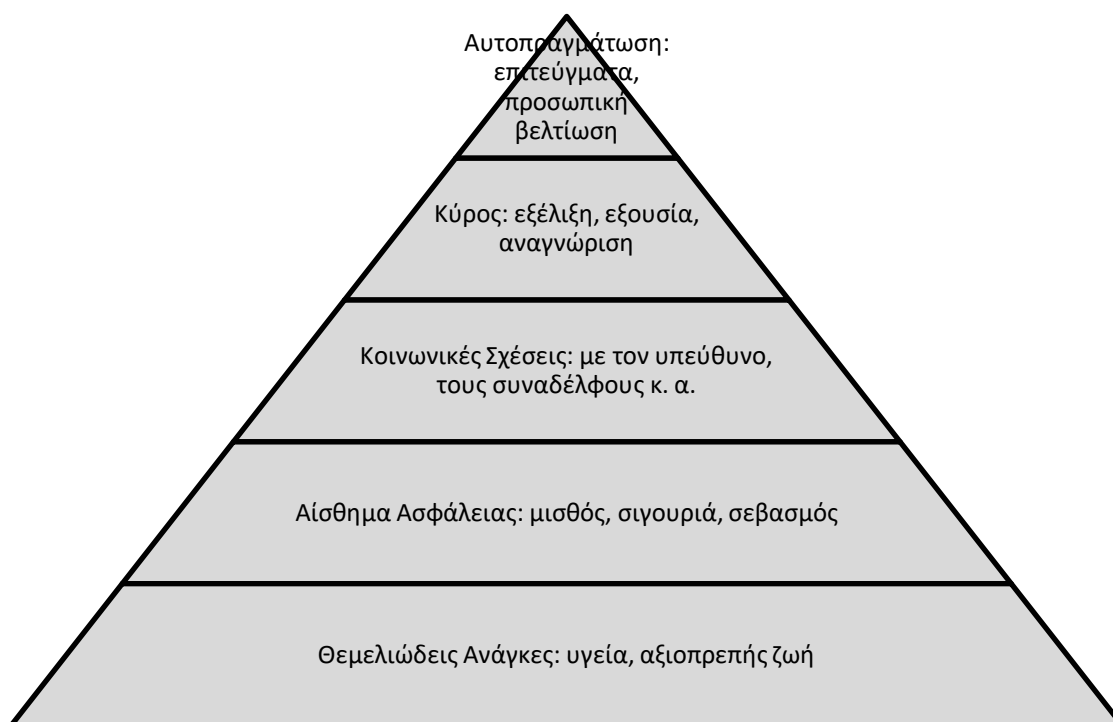
Συνεπώς αυτό που χαρακτηρίζει την επίδοση και την αξία ενός εργαζομένου είναι μία εξίσωση με τρεις μεταβλητές;

Γνωρίζει X Μπορεί X Θέλει

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή αυτού του γινομένου για κάθε έναν εργαζόμενο, τόσο πιο κοντά στην επιτυχία βρίσκεται ένας οργανισμός. Η εξίσωση έχει εκφραστεί με την μορφή γινομένου δείχνοντας έτσι την επιρροή της τιμής «0». Δηλαδή αν μία από τις τρεις μεταβλητές έχει μηδενική τιμή, δηλαδή λείπει εντελώς από ένα άτομο, τότε καταστρέφει και την αξία των δύο άλλων παραγόντων δίνοντας ως τελικό αποτέλεσμα «0».

Η κάθε μεταβλητή αυτής της εξίσωσης αποτελεί αντικείμενο μελέτης για τον χώρο την διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Η έννοια του «γνωρίζω» εκφράζει τη σημασία της θεωρίας του Taylor. Ένας καλός εργαζόμενος γνωρίζει το αντικείμενο του και μαζί του γνωρίζει το ίδιο καλά και ένας καλός προϊστάμενος. Ορίζουν μαζί το πλάνο της εργασίας και συνεργάζονται. Στη συνέχεια, το «μπορώ» εκτός από την εμφάνιση του στην θεωρία του Taylor έχει αναλυθεί επίσης και από τους Fayol και Weber. Εκφράζει τα αναγκαία μέσα που πρέπει να υπάρχουν για να ολοκληρωθεί μία εργασία όπως εξοπλισμός, μηχανήματα, πρώτες ύλες, βοηθητικό προσωπικό και άλλα. Ακολουθώς έρχεται ο τελευταίος και πιο περίπλοκος παράγοντας της εξίσωσης ο οποίος τραβά και έντονα την προσοχή την διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, το «θέλω». Το «θέλω» συσχετίζεται με την προσωπική ώθηση του ατόμου να πραγματοποιήσει μία ενέργεια. Εδώ δημιουργούνται εύλογα τα ερωτήματα: γιατί να

θέλει ο εργαζόμενος να κάνει κάτι; Ποια είναι τα κίνητρα του; Τι μπορεί να λειτουργήσει ως αποτελεσματικό κίνητρο; Πως θα μεγιστοποιηθεί το «θέλω» ενός εργαζόμενου; Πάρα πολλές έρευνες ανά τα χρόνια έχουν προσπαθήσει να δώσουν απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα. Ο Elton Mayo με τα πειράματά του, που ήταν γνωστά και ως Hawthorn studies, απέδειξε πως το ενδιαφέρον της διοίκησης προς τους εργαζόμενους της έχει θετική επιρροή στην παραγωγικότητά τους. Η πυραμίδα ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow είναι μία από τις καλύτερες απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά.



Η πυραμίδα του Maslow

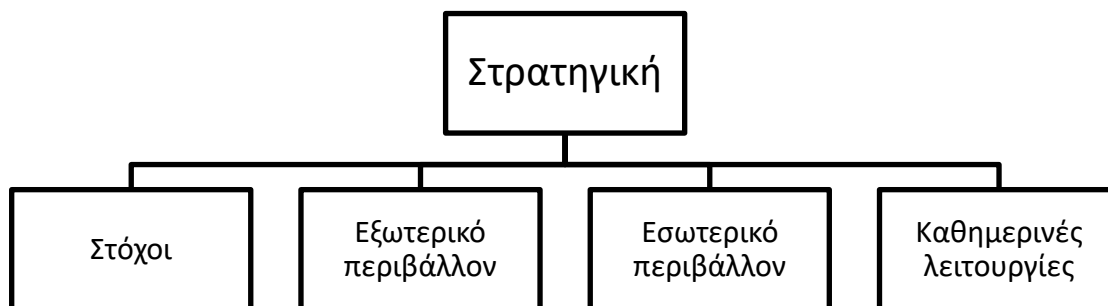
Επίσης ολοκληρωμένη απάντηση είναι αυτή του Herzberg με την θεωρία των δύο παράλληλων παραγόντων. Υπάρχουν οι υποκινητές (motivator factors) και οι συνθήκες εργασιακής υγιεινής (hygiene factors). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους προσωπικούς στόχους τους ατόμου, όπως εξέλιξη ή αναγνώριση ενώ η δεύτερη κατηγορία περικλείει τα θεμέλια της επαγγελματικής υπόστασης ενός εργαζομένου, όπως ο μισθός, η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας. Θα μπορούσαν αυτές οι κατηγορίες να χαρακτηριστούν σαν δύο επίπεδα σχηματίζοντας μία νέα πυραμίδα ιεράρχησης που η βάση είναι η «υγιεινή» περιλαμβάνοντας όλες τις θεμελιώδεις ανάγκες και η κορυφή η «υποκίνηση» εκπροσωπώντας τις ανώτερες ανάγκες.

3.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ πρώτο εμφανίστηκε σε έρευνα του Ansoff το 1972. Ο ερευνητής υποστήριζε πως οι λειτουργικές και στρατηγικές συμπεριφορές απαιτούν ουσιαστικά διαφορετική οργανωτική αρχιτεκτονική και ότι όταν και οι δύο συμπεριφορές πρέπει να φιλοξενηθούν στην ίδια εταιρεία, οι δύο αρχιτεκτονικές συγκρούονται (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2018).

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο κανόνων λήψης αποφάσεων για την καθοδήγηση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι τέτοιων κανόνων:

1. Κριτήρια με τα οποία μετράται η παρούσα και η μελλοντική απόδοση της επιχείρησης. Η ποιότητα και ποσότητα των κριτηρίων ορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους.
2. Κανόνες για την ανάπτυξη της σχέσης της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον: ποια προϊόντα-τεχνολογίες θα αναπτύξει η επιχείρηση, πού και σε ποιον θα πωληθούν τα προϊόντα, πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
3. Κανόνες για την καθιέρωση των εσωτερικών σχέσεων και διαδικασιών μέσα στον οργανισμό.
4. Κανόνες με τους οποίους η εταιρεία διεξάγει τις καθημερινές της εργασίες που ονομάζονται λειτουργικές πολιτικές.



3.4 Τα καθήκοντα του Μάνατζερ

Ο Fayol ήταν ο πρώτος που παρουσίασε τις δραστηριότητες που ένας μάνατζερ καλείται να αναλάβει καθώς επίσης και ο πρώτος που ξεχώρισε την διοίκηση από την μάζα των υπόλοιπων δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης. Σε αντίθεση με τον Taylor που συγκέντρωνε την προσοχή του στους εργαζομένους εκείνος καταπιανόταν με τα θέματα του μάνατζμεντ. Μέσα από τις μελέτες του κατέληξε στο γεγονός πως η

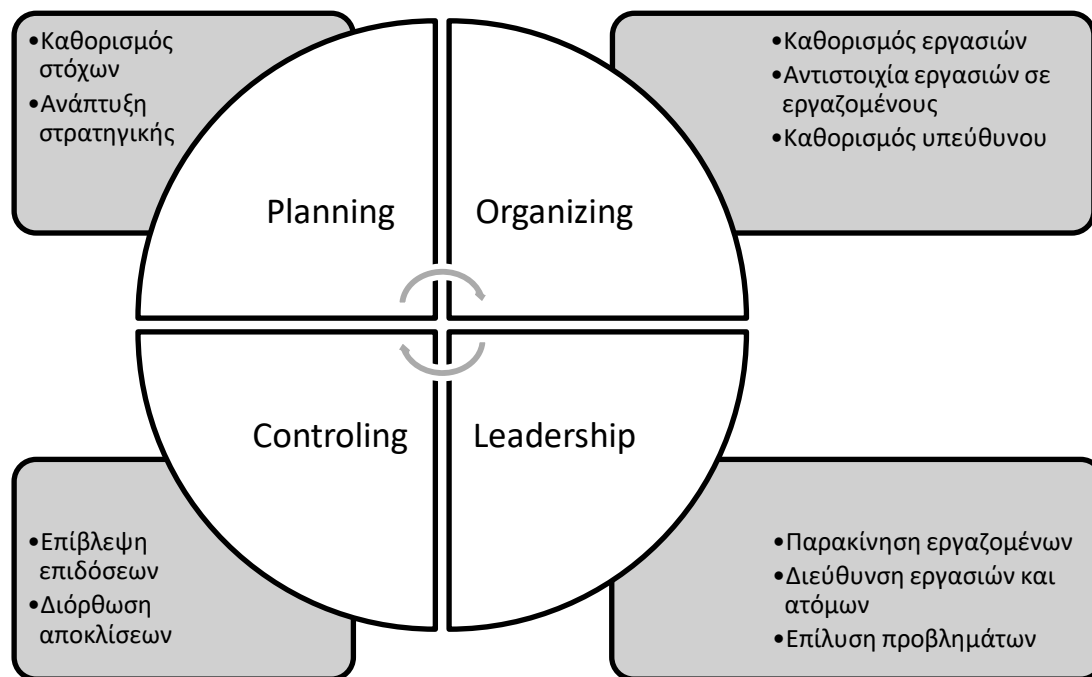
διοίκηση και τα καθήκοντα ενός μάνατζερ σχετίζονται με τα εξής πέντε βασικά στοιχεία (POCCC):

- Planning - Προγραμματισμός
- Organizing - Οργάνωση
- Commanding - Εντολή
- Coordinating - Συντονισμός
- Controlling - Έλεγχος

Αυτά σχηματίζουν ένα κλειστό κύκλο και είναι αλληλοεξαρτώμενα έχοντας ως κοινό στόχο και βασικό τους πυλώνα την επιτυχία της επιχείρησης.



Η θεωρία αυτή στα νεώτερα χρόνια εκσυγχρονίστηκε και αναδιατυπώθηκε λίγο διαφορετικά έτσι ώστε να αντιπροσωπεύει καλύτερα τις επιχειρήσεις της σημερινής εποχής. Τα βασικά στοιχεία από πέντε έγιναν τέσσερα και οι έννοιες του “Commanding” και “Coordinating” συμπύχθηκαν σε ένα μόνο νέο στοιχείο αυτό της ηγεσίας “Leadership”. Κατά αυτό τον τρόπο μετονομάστηκε σε POLC αντί για POCCC που ήταν προηγουμένως (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2008).



Μία ελαφρώς διαφορετική οπτική σε σχέση με τα καθήκοντα των μάνατζερ διατυπώνει ο Henry Mintzberg ο οποίος εκφράζει πως ο κάθε μάνατζερ πρέπει να μπορεί να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους ρόλους (Mintzberg, 1973). Υπήρχαν τρεις ξεχωριστές κατηγορίες που διακλαδίζονταν η κάθε μία τους σε επιμέρους ρόλους.

1^η Κατηγορία: Διαπροσωπικοί Ρόλοι

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει ότι σχετίζεται με άτομα και ανθρώπινες σχέσεις και περιλαμβάνει του παρακάτω ρόλους:

1. Ηγέτης
2. Πρόσωπο – σύμβολο
3. Συνδετικός κρίκος

2^η Κατηγορία: Πληροφοριακοί Ρόλοι

Η κατηγορία αυτή καταπιάνεται με την συλλογή, την λήψη και την διαχείριση πληροφοριών και αποδίδει στον μάνατζερ τους εξής τίτλους:

1. Πομπός
2. Εκπρόσωπος
3. Ελεγκτής

3^η Κατηγορία: Ρόλοι Λήψης Αποφάσεων

Στην τελευταία κατηγορία μονοπωλούν το ενδιαφέρον οι έννοιες της λήψης αποφάσεων και της πραγματοποίησης επιλογών σχηματίζοντας για τον μάνατζερ τους χαρακτηρισμούς (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2017):

1. Επιχειρηματίας
2. Διαχειριστής Κρίσεων
3. Διανεμητής Πόρων
4. Διαπραγματευτής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Νέα κανονικότητα στον εργασιακό χώρο

4.1 Τεχνολογία

Τεχνολογία ονομάζεται το σύνολο των επιτευγμάτων που αποτελούν αποτέλεσμα εφαρμογής επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων για πρακτικούς σκοπούς (Τσουρβελούδης & Νικολός, 2014). Η ανάπτυξη των επιστημών και κυρίως της πληροφορικής έχει φέρει την επανάσταση σε όλους τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Η εξέλιξη που έχει σημειωθεί από τις αρχές του αιώνα μέχρι και σήμερα είναι εντυπωσιακή. Η τεχνολογία συνδέθηκε αναπόφευκτα και με την κουλτούρα και έδωσε μία τελείως διαφορετική οπτική στην σύγχρονη κοινωνία αναθεωρώντας τις υπάρχουσες σταθερές (Daryl & Macgregor, 2005). Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στην καθημερινότητα οδήγησαν τις επιχειρήσεις να στραφούν στην αναζήτηση μεθόδων που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα τους. Σκοπός τους αποτελεί να επιβιώσουν τις έντονες και αλλεπάλληλες κρίσεις που εμφανίζονται με σημαντική συχνότητα ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν τους καταναλωτές και ανταγωνίζονται τους αντιπάλους τους. Έτσι, διεθνώς αναπτύχθηκε ο κλάδος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με στόχο την διοίκηση του σημαντικότερου ίσως πόρου που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, του ανθρωπίνου δυναμικού. Η εξέλιξη της τεχνολογίας συνέβαλε στην ανάπτυξη του κλάδου αυτού. Τα επιτεύγματα των εταιριών τεχνολογίας οδήγησαν σταδιακά στην ανάπτυξη νέων μορφών απασχόλησης, γνωστών ως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, όρος που θα αναλυθεί παρακάτω. Παρά το γεγονός ότι η ισχυρή παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 και η επιδημιολογική κρίση του Covid το 2019 έπληξαν όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της τεχνολογίας, ο κλάδος παρά τις ζημιές που σημειώθηκαν κατάφερε να συνεχίσει την εξαιρετική πορεία του.

Ο συνδυασμός επιστημονικής έρευνας και βιομηχανικής εφαρμογής οδήγησε στην αξιοποίηση των ευρημάτων και επιτευγμάτων στον εργασιακό τομέα αποτέλεσε έναν διαχρονικό πόλο έλξης επιστημονικού και ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος σε όλο τον κόσμο.

Καθώς η υψηλή τεχνολογία συνέβαλε στη βελτίωση και ανάπτυξη σχεδόν όλων των τομέων, σταδιακά και αποτελεσματικά συνέβαλε και στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η τεχνολογία συνδέεται άμεσα και την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της λειτουργίας του HR (Hempel, 2004). Μάλιστα, με τον όρο Τεχνολογία (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (HR Technology) περιγράφεται κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη συγκράτηση και αξιολόγηση εργαζομένων, τη διατήρηση ταλέντων και την υποστήριξη της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην Τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθά στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τη διοίκηση αλλαγών κ.ά.

4.2 COVID-19

Το ξέσπασμα της καταστροφικής πανδημίας οδήγησε σε μεγάλης κλίμακας αναδιοργάνωση του εργασιακού χώρου σπέρνοντας τον φόβο και τον τρόμο σε εργαζομένους και επιχειρήσεις αφήνοντας τους για μοναδική πραγματικότητα ένα εξαιρετικά αβέβαιο μέλλον. Επιτακτικές ήταν οι αλλαγές που καλούνταν οι επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν στα πλαίσια την εξάπλωσης της πανδημίας. Η καθημερινότητα και η οικονομική θέση κάθε οργανισμού βρισκόταν σε σοβαρό κίνδυνο, η συνηθισμένες λειτουργίες είχαν αποδιοργανωθεί με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σταθερός κύκλος εργασιών και συνεπώς να απουσιάζουν και οι σταθερές ροές χρημάτων. Η βιωσιμότητα στον εργασιακό χώρο έγινε ακόμη πιο δυσεύρετο χαρακτηριστικό είτε αναφερόμαστε σε άτομο είτε σε οργανισμό. Επιχειρήσεις έκλεισαν βιαστικά και άνθρωποι έμειναν χωρίς εργασία σε χρόνο ρεκόρ. Οι «επιζώντες του εργασιακού χώρου» αναγκάστηκαν να εργάζονται από το σπίτι, μέσω τηλεργασίας, με αυξημένο φόρτο εργασίας ώστε να καλύψουν τα κενά των πρώην συναδέλφων τους και να καταβάλουν σημαντική προσπάθεια να αποφευχθεί η ολοκληρωτική καταστολή του κύκλου εργασιών και η διάλυση της επιχείρησης.

Η ραγδαία εξάπλωση του Covid εντός του 2020 κατέλυσε τα χρονικά περιθώρια και συνάντησε απροετοίμαστους εργαζόμενους και επιχειρήσεις. Δεν είχε γίνει κατανοητό από κανέναν το εύρος και η ισχύς της αλλαγής που επρόκειτο να έρθει στον εργασιακό χώρο και την οικονομία. Το πρώτο κρούσμα στην Ελλάδα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα έθεσε την χώρα σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης και οδήγησε σε καραντίνα πληγώνοντας σημαντικά τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις ανθρώπινη ψυχολογία και επικοινωνία. Ακόμη εντονότερο ήταν το πλήγμα στον επιχειρησιακό χώρο όπου η «ελεύθερη πτώση» των οικονομικών δεικτών που προοικονομούσε την αναπόφευκτη καταστροφική τους σύγκρουση τους με το έδαφος παρουσίαζε τις εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες για τις επιχειρήσεις. Εκείνες αναζητούσαν πυρετωδώς αλεξιπτώτο για να επιβιώσουν την πτώση και έτσι στράφηκαν στην δημιουργία εκτάκτου στρατηγικού πλάνου συμμορφωμένου στους απαραίτητους υγειονομικούς περιορισμούς.

Η καραντίνα ωστόσο προκάλεσε σε πολλές περιπτώσεις την προσωρινή παύση της λειτουργίας ορισμένων επιχειρήσεων κρατώντας τες κυριολεκτικά με δεμένα χέρια ενώ αμέτρητοι εργαζόμενοι, που δεν είχαν την τύχη να τεθούν σε αναστολή από το ελληνικό κράτος έχοντας έτσι μία στήριξη για τις δυσκολίες που καλούνταν να διαχειριστούν, έχασαν τις θέσεις τους χωρίς ωστόσο οι οικονομικές τους υποχρεώσεις να μεταβληθούν. Οι εργαζόμενοι σε αναστολή έφεραν εις πέρας τα καθήκοντα τους πλέον από το σπίτι μέσω τηλεργασίας συνεχίζοντας έτσι να προσφέρουν στην επιχείρηση διατηρώντας όσο το δυνατόν την ακεραιότητα της ενώ ταυτόχρονα προστατεύονται από την υγειονομική κρίση. Παρά τις προσπάθειες τις καινοτομίες και τις αλλαγές που παρουσιάστηκαν ήταν αδύνατο να μην υπάρξει ζημία καθώς δεν υπήρχε ο απαιτούμενος χρόνος να δοκιμαστούν εγχειρήματα και να σχηματιστούν σταθερά πλάνα αντιμετώπισης της κρίσης. Ακόμη υπάρχουν εργασιακοί χώροι και θέσεις όπου είναι αδύνατη η εφαρμογή καθεστώτος Τηλε-εργασίας. Συνεπώς τα νέα δεδομένα που προέκυπταν ήταν πολυάριθμα και απροσδιόριστα και η πραγματικότητα ρευστή. Ο χρόνος σε όλη αυτή την διαδικασία στεκόταν αντίπαλος προς την κοινωνία καθώς προπορευόταν κατά πολύ σε αυτή την κούρσα ασκώντας έντονη πίεση στην ανθρωπότητα να βρει λύσεις και να επιβιώσει χωρίς να καταλύσει το οικονομικό της σύστημα. Η προσαρμογή των επιχειρήσεων ήταν απαραίτητη. Υπήρχαν δύο βασικοί πυλώνες, εκ πρώτης όψης αντικρουόμενοι μεταξύ τους, που έπρεπε να βρουν μία κοινή γραμμή πλεύσης ώστε να φανερωθεί μία λύση. Ο πρώτος

είναι η ασφάλεια και η επιβίωση του ανθρώπου, ενώ ο δεύτερος η ασφάλεια και επιβίωση της επιχείρησης. Η ανθρωπιστική λογική της σύγχρονης εποχής δίνει αυτονόητα προτεραιότητα στον πρώτο πυλώνα χαρακτηρίζοντας την ανθρώπινη ζωή ως σημείο ασύγκριτο και ανυπέρβλητης αξίας. Η αντοχή όμως της κρίσης στον χρόνο δημιούργησε σε πολλούς το αίσθημα πως «απειλείται» η ανθρώπινη ζωή παρά ότι θεωρητικά προστατεύεται. Αυτό το αίσθημα εκφράζει τον τρόπο πως η φαινομενική προστασίας της ανθρώπινης ζωής μέσω του εγκλεισμού και της απομόνωσης οδηγεί σιωπηρά σε μία διαφορετικού είδους κρίση που θα σταθεί απέναντι στον άνθρωπο. Μία κρίση φτώχειας και πείνας πρωτόγνωρη για την σύγχρονη κοινωνία. Μόνο λοιπόν ένας κοινός άξονας ανάμεσα στα δύο θα ήταν ικανός να προστατεύσει τον άνθρωπο αποτελεσματικά και να δώσει στην επιχείρηση ευκαιρία να αντέξει στην τρικυμία μέχρι να αποκατασταθεί ένα κλίμα οικονομικής σταθεροποίησης και να μπορέσει να ανακάμψει και να χαίρει ξανά κερδοφορίας.

Ο αγώνας λοιπόν είναι δύσκολος για όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες εξαντλώντας μία προς μία τις επιλογές τους οδηγούνται στο οριστικό τέλος της λειτουργίας τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις διανομής. Ανεξάρτητα από τα προϊόντα με τα οποία λειτουργούσαν λόγω της καραντίνας και του επόμενου εγκλεισμού των ατόμων των πλήθος των εργασιών τους εκτοξεύθηκε ενώ οι απαιτήσεις για την προστασία των εργαζομένων τους εμποδίζαν την εκμετάλλευση και την προσήλωση σε αυτό το πλεόνασμα εργασίας και την ικανοποίηση του κοινού. Ήταν κλάδος που δεν επιτρεπόταν να πληγεί καθώς έτσι θα κατέρρεε όλο το πλάνο της καραντίνας, δεν είναι δυνατόν οι άνθρωποι να παραμείνουν κλεισμένοι στα σπίτια τους αν δεν υπάρχει η δυνατότητα να φτάσουν τα απαραίτητα αγαθά σε αυτά. Συνεπώς η πρόκληση ήταν ακόμη μεγαλύτερη για τον κλάδο. Έπρεπε να προστατεύσει τους εργαζόμενους του ενώ ταυτόχρονα ο εργασιακός φόρτος απαιτούσε υπερδιπλάσια χέρια και προσλήψεις, πράγματα ακόμη πιο αντιφατικά από τους παραπάνω πυλώνες. Υιοθέτησαν κάποιες τακτικές στοχεύοντας στην μείωση της επαφής του εργαζομένου με τον πελάτη αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους. Εκμεταλλεύτηκαν με τον καλύτερο τρόπο όλα τα τεχνολογικά μέσα έτσι ώστε να ελαττωθούν οι διαπροσωπικές επαφές και ο κίνδυνος εξάπλωσης του ιού. Διαδικτυακές παραγγελίες και πληρωμές, ανέπαφες πληρωμές μέσω καρτών, διανομή ακριβώς στην είσοδο την κατοικίας, παραλαβές take away από καταστήματα ή προγραμματισμός σύντομου ραντεβού για την παραλαβή κάποιας παραγγελίας έτσι ώστε να αποφεύγονται ουρές και συνωστισμός έξω από καταστήματα ήταν μερικές από τις τακτικές που χρησιμοποιήθηκαν. Σε ότι παρά τις μεταρρυθμίσεις απαιτούσε ακόμα φυσική επαφή προστέθηκαν αυστηρά μέτρα όπως χρήση μασκών και αντισηπτικού υγρού αποστάσεις ασφαλείας κ. α.

Οι δημόσιες υπηρεσίες με την σειρά τους αναγκάστηκαν να εκσυγχρονιστούν απότομα και να μεταφέρουν όλες τους τις λειτουργίες και στο διαδίκτυο παρέχοντας εξυπηρέτηση στο σπίτι και αποφεύγοντας την παραμονή και παρουσία πολιτών σε φυσικό χώρο εκτός από ορισμένες πάλι εξαιρέσεις που απαιτούσαν φυσική επαφή και ρυθμίζονταν μέσω ραντεβού με καλή χρονική οργάνωση. Οι παθογένειες στις δημόσιες λειτουργίες ήταν αρκετές και πριν την κρίση, συνωστισμός και ατελείωτες ουρές αναμονής ανθρώπων σε χώρους εξυπηρέτησης είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών. Ο Covid και οι απαιτήσεις του δεν συγχωρούσαν πλέον την αμέλεια και την έλλειψη οργάνωσης που επικρατούσε στον κλάδο. Παρά τις γενικότερες καταστροφικές συνέπειες του με την αυστηρότητα του εξάλειψε τα περιθώρια και έφερε ευεργετικές αλλαγές στον πολύ συγκεκριμένο κλάδο όσο

οξύμωρο και αν ακούγεται αυτό. Ο κλάδος αυτός είναι γεγονός πως έπρεπε να αναδιοργανωθεί και να ρυθμιστεί ορθότερα πολύ νωρίτερα και χωρίς να το απαιτήσει ένα κοσμοϊστορικό καταστροφικό συμβάν, πράγμα που αν συλλογιστεί κανείς λίγο καλύτερα είναι ιδιαίτερα λυπηρό για την σημερινή κοινωνία. Οι ευεργετικές αυτές αλλαγές καθιερώθηκαν και έπειτα από το πέρας της έντονης κρίσης καθώς είχαν εκσυγχρονίσει σημαντικά ένα άσχημα γερασμένο σύστημα (Karunarathne, 2021).

Συνεχίζοντας με τον ιδιωτικό τομέα οι ζημίες που σημειώθηκαν ήταν σε πολλές περιπτώσεις ανεπανόρθωτες. Σε προσπάθεια να σώσει επιχειρήσεις στο χείλος του γκρεμού το κράτος προσέφερε μία μικρή οικονομική στήριξη σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια, ωστόσο αδυνατούσε να στηρίζει ουσιαστικά το μεγάλο πλήθος των οργανισμών που βρίσκονταν στα πρόθυρα της χρεωκοπίας. Μέσα στην οικονομική αστάθεια και αβεβαιότητα εταιρίες που είχαν την δυνατότητα να λειτουργήσουν διαδικτυακά ακολούθησαν γρήγορα το παράδειγμα των δημοσίων υπηρεσιών και έσπευσαν να δημιουργήσουν ιστοσελίδες, πλατφόρμες και εφαρμογές θεωρώντας πως είναι ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν. Το μεγαλύτερο πλήθος αυτών καταπιανόταν με το εμπόριο, την ένδυση, τα ηλεκτρονικά είδη, προϊόντα τεχνολογίας αλλά και άλλα. Όποιος μπορούσε μετανάστευε βιαστικά στο περιβάλλον του διαδικτύου ελπίζοντας σε ένα καλύτερο μέλλον. Το εγχείρημα αυτό στέφθηκε με επιτυχία για τις περισσότερες καθώς όντως ήταν η μοναδική σανίδα σωτηρίας η οποία τους επέτρεψε να αποφύγουν το οριστικό κλείσιμο και τους έδωσε νέους ορίζοντες μέσω της δύναμης του διαδικτύου. Όταν επανήλθε η αγορά στη γνώριμη της λειτουργία η επιλογή του διαδικτύου συνέχισε να δίνει λύσεις και ευκαιρίες στις επιχειρήσεις που την αξιοποίησαν και παρέμεινε ισχυρό εργαλείο (Karunarathne, 2021).

4.3 Νέα διάσταση στο Μάνατζμεντ

Το θέμα των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας αρχίζει να συγκεντρώνει μεγαλύτερη προσοχή από ερευνητές και θεωρητικούς. Η μελέτη των συναισθημάτων και της εργασίας αντιμετωπίζει το άγχος της διαχείρισης συναισθημάτων (Grandey, 2000). Παρά το γεγονός πως οι μελέτες γύρω από την σχέση των ανθρώπινων συναισθημάτων συχνά διαφωνούσαν μεταξύ τους η κρίση του Covid πρόσθεσε ακόμα περισσότερες μεταβλητές στο ήδη μελανό σημείο. Η συνεχώς επανεξεταζόμενη αντιμετώπιση του ανθρώπου ως κοινωνικό ον και τα δικαιώματά του, οι τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώνονται καθώς επίσης και οι ανάγκες που δημιούργησαν οικονομικές και επιδημιολογικές κρίσεις απαιτούν σήμερα μία σύγχρονη αναθεωρημένη εκδοχή του μάνατζμεντ.

Όπως εμφανίστηκαν νέοι τρόποι εργασίας είναι λογικό να χρειάζονται και νέοι τρόποι διοίκησης. Η θεωρία του Lefebvre (Lefebvre, 2010) για την «παραγωγή χώρου» και ορίζονται σε τρεις διαστάσεις: την ευελιξία χώρου και χρόνου των εργασιακών πρακτικών, την «εικονικοποίηση» σε μία τεχνολογικά προκαθορισμένη οργάνωση και τη σύνδεση των εργαζομένων με την εργασία τους μέσω της δημιουργίας νοήματος στην ζωή τους. Ένα case study που πραγματοποιήθηκε (Kingma, 2018) το 2007 και 2010 σε μία ασφαλιστική εταιρία του εξωτερικού που εφάρμοσε ολοκαίνουριες και καινοτόμες μεθόδους υπό την επιρροή της συμβουλευτικής εταιρίας Veldehoen & Company. Η έρευνα αυτή φανέρωσε άλλη μία

φορά την σημαντικότητα της επαγγελματικής ιδεολογίας, της αξιοποίησης της υπάρχουσας τεχνολογίας αλλά και της δομής του χώρου εργασίας και πως αυτή κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν.

Οι παραπάνω αναφορές σε βιβλία άρθρα και μελέτες παρουσιάζουν την πληθώρα και ποικιλομορφία παραγόντων που καλείται να διαχειριστεί η διοίκηση όταν θέλει να ασκήσει επιτυχημένο μάνατζμεντ στην σύγχρονη κοινωνία.

Οι επιστήμες του μάνατζμεντ και η διοικητική πρακτική αμφισβητούνται σήμερα σημαντικά (Ζοπουνίδης, 2021). Η επανεκτίμησή τους στηρίζεται στο παράδειγμα της λειτουργικής δομής των οργανώσεων ή της διακυβέρνησης με ποσοτικά στοιχεία. Όμως, αντιμετωπίζει δύο εμπόδια: από τη μια η αδυναμία να τεθεί το ζήτημα της έννοιας της συλλογικής δράσης στη μετά Taylor εποχή των οργανώσεων και από την άλλη, η δυσκολία επανεξέτασης του μάνατζμεντ σε μια εποχή τεχνολογικών και οικονομικών μεταβάσεων. Ο καθηγητής Κ. Ζοπουνίδης σε μία ανάλυση βιβλίου του φιλόσοφου Ghislain Deslander, καθηγητή της Σχολής ESCP Europe, (Deslander, 2020) υποστηρίζει πως κριτικές και φιλοσοφικές αναγνώσεις ρίχνουν ένα μοναδικό φως στα όρια της επιχείρησης. Οι παρουσιάσεις για την ηγεσία και η κυριαρχία των δεδομένων, δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις. Αντίθετα, η επαναφορά του ανθρωπισμού θα μπορούσε να αποτελέσει ένα άλλο τρόπο αντιμετώπισης των κοινωνικοοικονομικών και οικολογικών προκλήσεων του μέλλοντος.

Εξετάζοντας το μάνατζμεντ από φιλοσοφική σκοπιά ο συγγραφέας θέτει το ερώτημα σε ένα δείγμα 1025 εργαζομένων σε μια πρόσφατη έρευνα για μάνατζερ. «Σκοπεύετε να γίνετε μάνατζερ;». Το 66% των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά. Αυτή η απάντηση, η οποία θα φαινόταν περιθωριακή πριν από μερικά χρόνια, είναι τώρα κυρίαρχη. Υποτίθεται ότι για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων, το ίδιο το μάνατζμεντ έχει γίνει ένα πρόβλημα του οποίου το γνωστικό αντικείμενο είναι γνωστό ως «επιστήμες διοίκησης». Φαίνεται σαν οι τομείς του μάνατζμεντ να είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένοι, ακόμη και αν σε μερικούς δεν υπάρχει έλλειψη εργαλείων, ώστε να επιλυθούν πολλά σοβαρά προβλήματα. Ο συγγραφέας, με βάση μερικές απαντήσεις ερωτώμενων, θεωρεί ότι υπάρχουν ίσως επιπλοκές φιλοσοφικής, ακόμη και υπαρξιακής φύσης, οι οποίες προκαλούν δυσλειτουργίες στο μάνατζμεντ. Αυτό που φαίνεται καθαρά εδώ είναι η γενική προβληματική του μάνατζμεντ, δηλαδή το «φιλοσοφικό πρόβλημα» που θέτει και το οποίο φαίνεται όλο και πιο ορατό στους επαγγελματίες, αλλά επίσης και σε μερικούς φιλοσόφους, για τους οποίους αυτή η νέα ανησυχία περιγράφει ένα ακμάζων πεδίο έρευνας. Για παράδειγμα, όλο και περισσότεροι μάνατζερ διαβάζουν φιλοσοφικά magazines, τα οποία τους ενθουσιάζουν με τα νέα τους. Ο στόχος τους είναι να αποκρυπτογραφήσουν τον κόσμο των επιχειρήσεων, να αφυπνίσουν τις οργανώσεις με συμπεριφορικά νέα και να χειραφετήσουν τα άτομα προσφέροντάς τους νέους προβληματισμούς σχετικά με το νόημα της δουλειάς τους και τη δέσμευσή τους στην επαγγελματική ζωή. Για παράδειγμα, προσκαλώντας τον Πλάτωνα και μερικούς άλλους φιλόσοφους σε ένα πάνελ με χρηματοοικονομικούς και ανθρώπους της αγοράς, το ζήτημα θα ήταν να προτείνουμε νέους τρόπους προσέγγισης του μάνατζμεντ που δεν γίνονται πλέον κατανοητοί μόνο ως επιστήμη όπως αυτή που υπάρχει σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά ως μια πολιτική, οικονομική και κοινωνική πρακτική που αποτελεί μέρος ενός παγκόσμιου project των πολιτισμών μας. Αυτό θα είχε ως συνέπεια να φέρει μια συγκεκριμένη φιλοσοφική αντίληψη του ανθρώπου. Από αυτή την άποψη

οι «φιλόσοφοι» των επιστημών του μάνατζμεντ θα έστρεφαν την προσοχή τους: «να εξετάσουμε πιο ξεκάθαρα τί συμβαίνει στις κοινωνίες μας στο όνομα της επιστήμης». Στην πραγματικότητα και όλο και περισσότερο, η έρευνα αφορά το θέμα «επιχειρήσεις και κοινωνία», το οποίο συνεχίζει να επεκτείνεται με τη μορφή εξειδικευμένων δημοσιεύσεων τα τελευταία χρόνια προκαλώντας σίγουρα τη δημιουργία περιοδικών αλλά και ειδικών μαθημάτων ή εκπαιδευτικών σεμιναρίων για έμπειρους μάνατζερ (η λεγόμενη «εκτελεστική» εκπαίδευση (Ζοπουνίδης, 2021)). Οι ανησυχίες σχετικά με την αλλαγή του κλίματος νοούνται στη συνέχεια ως κατάσταση διαχείρισης κινδύνου, οι επιλογές στρατηγικού προσανατολισμού στις εταιρείες δεν μπορούν πλέον να εξεταστούν χωρίς ηθικό-πολιτική ανάλυση που να δείχνει πως επηρεάζουν τους διάφορους συμμετέχοντες (πολίτες, πελάτες, προμηθευτές, ποιότητα αέρα, κλπ.).

Με άλλα λόγια, οι μάνατζερ συνειδητοποιούν ότι πέρα από τις σύγχρονες δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν άμεσα – κρίση νομιμότητας, ταλαιπωρία στην εργασία, δυναμική άνοδος των δεδομένων, για να αναφερθούν τα πιο έντονα – αντιμετωπίζουν επίσης αυτό που κάποιος θα μπορούσε να αποκαλέσει «πιο γενικό πρόβλημα». Οι επιχειρήσεις και οι ανθρώπινες κοινωνίες έχουν με αυτή την έννοια μια σχέση διπλής δεκτικότητας: το μέλλον της κοινωνίας είναι μια ανησυχία για την επιχείρηση, διαφορετικά διακυβεύεται η τελική εξαφάνισή της. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, αυτές μεταφέρουν μαζί τους ένα μέρος του πολιτισμού μας και είναι το μέλλον μας.

Συμπερασματικά, ο συγγραφέας αναρωτιέται πώς να εφαρμοστεί το μάνατζμεντ, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και το επείγον της εποχής μας; Πώς να δοθεί στο μάνατζμεντ η σωστή φιλοσοφική διάσταση που φαίνεται να στερείται, με την ανασύσταση της διαχείρισης των γνώσεων που ανακινείται από βαθιές τεχνολογικές, περιβαλλοντικές ή υγειονομικές αλλαγές; Πώς είναι δυνατό να διπλασιαστεί η κριτική προσπάθεια που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια στις επιστήμες του μάνατζμεντ με την ετικέτα των κριτικών μελετών του μάνατζμεντ κινητοποιώντας μια δημιουργική διάσταση που συχνά φαίνεται να λείπει από αυτή την προσέγγιση. Πώς μπορεί να δοθεί στη θεωρία του μάνατζμεντ η δυνατότητα οριστικής εξάλειψης της συντριπτικής επιρροής των οικονομικών επιστημών, προκειμένου να εφεύρει τις δικές της έννοιες και έτσι να επιτρέπει στους επαγγελματίες του μάνατζμεντ να ανακτήσουν την ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν; Τέλος, τί σημαίνουν σήμερα οι έννοιες καινοτομία, μετασχηματισμός, ευελιξία, χωρίς τη δυνατότητα αντιμετώπισής τους με την προτεινόμενη έρευνα στη φιλοσοφία και τις ανθρώπινες επιστήμες και γενικότερα με το έργο εκείνων που φιλοδοξούν να σκεφτούν τον οικονομικό κόσμο, παρά με τη μόνη συμβολή των παραδοσιακών σπουδών του μάνατζμεντ;

4.4 Διαχείριση Αλλαγών

Φέρνοντας στο μυαλό τις διαρκείς αλλαγές που καλείται μία επιχείρηση να κάνει λόγω νέων στρατηγικών πλάνων, διαθέσιμων τεχνολογιών, τρόπων επικοινωνίας, μεθόδων μάρκετινγκ, πελατών αλλά και πολλά ακόμη, είναι εύκολο η σύνδεση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την διαχείριση αλλαγών. Η διοίκηση αλλαγών θα μπορούσε οριακά να θεωρηθεί ξεχωριστός διοικητικός κλάδος σε μία επιχείρηση κολοσσό λόγω της σημαντικότητας της. Όλες αυτές οι τροποποιήσεις-αλλαγές που

πραγματοποιούνται και απαιτούν διαχείριση είναι αλληλένδετες με τις οικονομικές επιδόσεις τις επιχείρησης και την αποτελεσματικότητά της.

Η θεμελιώδης φιλοσοφία της αλλαγής είναι ένας κύκλος με την μορφή αλγορίθμου:



Το ερώτημα όμως που σχηματίζεται είναι «πότε μία αλλαγή είναι επιτυχής;». Κάθε τέτοιου είδους διαδικασία πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Ramos, 2016). Αρχικά είναι σημαντικός ο σαφής καθορισμός των προς αλλαγή στοιχείων. Πρέπει να αξιολογούνται οι λειτουργίες μιας επιχείρησης και να εντοπίζονται τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Η διαδικασία βελτίωσης πρέπει να έχει καθαρούς στόχους και να μην παρεμβάλλονται στον δρόμο της και άλλα στοιχεία που δεν χρειάζονται αλλαγές καθώς έτσι υπάρχει πιθανότητα είτε να αλλοιωθεί κάποιο θετικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης είτε απλά να είναι πιο δύσκολο το εγχείρημα της μετατροπής του επιθυμητού στοιχείου. Σε όλη αυτή την διαδικασία γενικότερη συντονιστική ιδεολογία πρέπει να είναι πάντα η βελτιστοποίηση των επιδόσεων και των οικονομικών αποτελεσμάτων. Έπειτα οι αλλαγές θα πρέπει να συνοδεύονται από την ανάδειξη ορθών εργασιακών προτύπων προς κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις αρμοδιότητες του και τις επιθυμίες της επιχείρησης. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν εξατομικευμένες νέες γραμμές πλεύσης χαραγμένες από την διοίκηση με σκοπό οι αλλαγές να εδραιωθούν αρμονικά σε ολόκληρο το εύρος του οργανισμού. Εκείνοι με την σειρά τους καλούνται να επιδείξουν καλές προσαρμοστικές ικανότητες και να ακολουθήσουν τον εξελικτικό ρυθμό της ομάδας. Τέτοιες διαδικασίες απαιτούν σχετικά άνετο χρονικό περιθώριο για την ανάπτυξη τους έτσι ώστε να μην γίνουν βιαστικές και λάθος κινήσεις που είναι δύσκολο να διορθωθούν και σχολαστική οργάνωση.

Όλα τα παραπάνω είναι δύσκολο λοιπόν να επιτευχθούν χωρίς επιμελημένο πλάνο δράσης. Το πλάνο που θα συνταχθεί πρέπει να αποτελείται από αρχή, μέση και τέλος και μικρά, μεθοδικά και σταδιακά βήματα εφαρμογής. Θα πρέπει να υπάρχει

ορισμένη στρατηγική η οποία συμμερίζεται τους στόχους και σέβεται τους υπάρχοντες περιορισμούς. Απαιτείται υπομονή, και συλλογική προσπάθεια έχοντας πίστη στο πλάνο στη διοίκηση και τους συναδέλφους. Διαταραχή οποιουδήποτε από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Καθοριστικής σημασίας είναι και η σωστή χρήση των διαθέσιμων εργαλείων. Η τεχνολογία είναι χαρακτηριστικό στοιχείο που πλέον κάνει αισθητή την παρουσία της σε σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή έρχεται γρήγορα στο μυαλό συνεπώς αποτελεί ένα σημαντικό χρήσιμο εργαλείο του οποίου η αξιοποίηση θα συντελέσει στην επιτυχία μίας αλλαγής. Στο ίδιο πλαίσιο πρέπει να υπάρξει και σωστή αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Ο ορθός καταμερισμός των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με την εκπαίδευση του προσωπικού και την εφαρμογή κινήτρων θα φέρει με σιγουριά τα επιθυμητά αποτελέσματα.

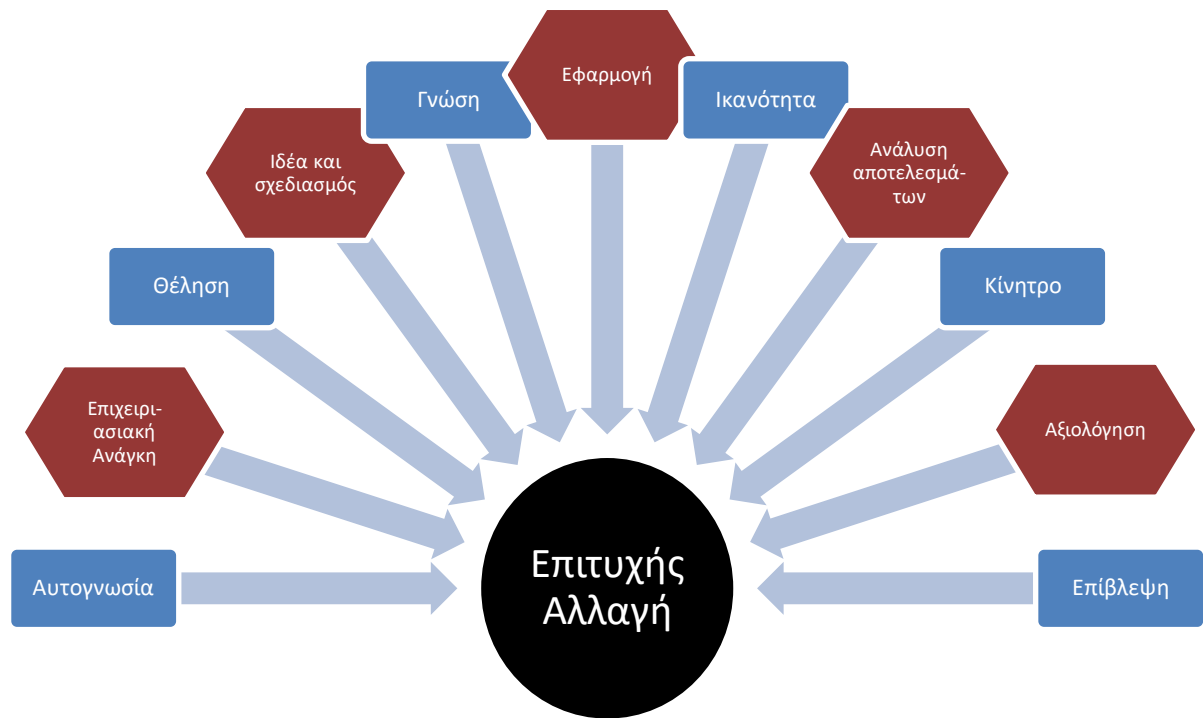
Μία τροποποίηση προκειμένου να εδραιωθεί ομαλά και να γίνει κατανοητός ο στρατηγικός στόχος και οι οργανωτικές αλλαγές που επιδιώκονται πρέπει να έχει τεθεί στον εργασιακό χώρο ένα κλίμα ουσιαστικής επικοινωνίας. Η επικοινωνία οδηγεί στην κατανόηση των ζητούμενων από τους εργαζόμενους συγκεντρώνοντας έτσι τις ικανότητες και την προσοχή τους στο σημείο ενδιαφέροντος. Ταυτόχρονα προβλήματα και δυσκολίες μπορούν να έρθουν πιο εύκολα στην επιφάνεια και να λυθούν άμεσα προτού αποκτήσουν μεγαλύτερες διαστάσεις και καταναλώσουν σημαντικό χρόνο (Ramos, 2016).

Παράγοντας, που αδύνατο να εξαιρεθεί, είναι η εποπτεία της διαδικασίας της αλλαγής και η αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να κάνει αισθητή την παρουσία της σε περιόδους αλλαγών αλλά με ουσιαστικά τρόπο. Πρέπει να βρίσκεται δίπλα στους εργαζομένους σε κάθε στάδιο εκτελώντας ρόλο συμβούλου προωθώντας έτσι την παραγωγικότητα και αποτρέποντας επικοινωνιακά λάθη, παρεξηγήσεις και εμφάνιση κινδύνων. Κατά αυτόν τον τρόπο οποιαδήποτε διαφοροποίηση από παλαιότερες συνήθειες μίας επιχείρησης θα εφαρμοστεί με ιδιαίτερη ομαλότητα. Μία από της ισχυρότερες δυνάμεις της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η πρόγνωση-πρόληψη. Η δυνατότητα να εντοπίζει τα σημεία που θα χρειαστεί παραπάνω προσπάθεια, δεν θα γίνουν αντιληπτά ή θα παρουσιαστούν δυσκολίες μπορεί να αποφύγει σημαντικούς κινδύνους ενώ ταυτόχρονα εξοικονομεί χρόνο και πόρους και καθιστά ενεργό ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα ο εντοπισμός μίας τέτοιας ικανότητας της διοίκησης από τους εργαζομένους δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης ενώ διαμορφώνεται και μία σχέση υγιούς σεβασμού και θαυμασμού ισχυροποιώντας το αίσθημα πως το πηδάλιο της επιχείρησης βρίσκεται σε καλά χέρια και εξαλείφοντας δεύτερες σκέψεις. Η αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου συμβάλει στην προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αποτελούν κύριο κομμάτι της διαδικασίας οπότε είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι ικανότητες τους και η επιτυχία τους από τους ίδιους αλλά και από την διεύθυνση καθώς επίσης καλό θα είναι να υπάρχει και κάποιου είδους επιβράβευση ενδυναμώνοντας ακόμη περισσότερο το ηθικό του προσωπικού.

Τελευταίο σημείο μίας τέτοιας διαδικασίας είναι η επανεξέταση. Κάθε βήμα της διαδικασίας που ακολουθήθηκε αναλύεται ξανά και αξιολογείται έτσι ώστε να εντοπιστούν στοιχεία που θα μπορούσαν να διαχειριστούν καλύτερα, πιθανά λάθη και αστοχίες. Η επικοινωνία είναι υψίστης σημασίας και σε αυτό το στάδιο. Οι πληροφορίες για την αξιολόγηση πρέπει να συλλεχθούν πέρα από τα αποτελέσματα

και από τους εργαζομένους που βρίσκονταν μέσα στην διαδικασία και αλληλεπιδρούσαν με κάθε βήμα και επιλογή. Καταληκτικά σημειώνεται πως σε ολόκληρη την διαδικασία απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία είναι η ύπαρξη υπομονής και επιμονής (Ratana, Raksmeay, & Danut, 2020).

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει επιγραμματικά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μία αλλαγή επιτυχή:



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ευέλικτες μορφές απασχόλησης

5.1 Ορισμός

Αναφερόμενοι στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, απευθυνόμαστε στις μορφές εκείνες που διαφέρουν σε σχέση με το σύνηθες εργασιακό μοντέλο. Το κανονικό μοντέλο εργασίας είναι ουσιαστικά η επικρατέστερη (δηλαδή που εμφανίζεται πιο συχνά) σχέση εργασίας μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη έναντι μισθού, στην Ελλάδα η σχέση αυτή είναι 40 ώρες την εβδομάδα και ονομάζεται πλήρης απασχόληση αορίστου χρόνου. Σημαντική πληροφορία ειδικά για την συγκεκριμένη ανάλυση είναι πως η εργασία πραγματοποιείται στην εκάστοτε υποδομή του εργοδότη, κατά πλήρες ωράριο. Η έννοια της ευελιξίας στον εργασιακό χώρο απευθύνεται στις ώρες εργασίας, το εργασιακό καθεστώς, όπως αόριστου ή ορισμένου χρόνου, τους μισθούς, τα εργασιακά δικαιώματα, όπως συντάξεις, επιδόματα, άδειες, κοινωνική ασφάλιση και άλλα, και τέλος το σημαντικότερο της σύγχρονης εποχής τον χώρο από τον οποίο εκπονείται η εργασία. Κάτι που ανέδειξε η καταστροφική πανδημία ήταν η δυνατότητα των εργαζομένων να δουλεύουν από το σπίτι ή γενικότερα από διαφορετικούς χώρους εκτός από τον τόπο που εδρεύει η εκάστοτε επιχείρηση.

Στα πλαίσια της επικράτησης των ευέλικτων εργασιών εμφανίζονται και επιχειρήσεις – οργανισμοί με βασική τους αρχή την ευελιξία. Ένας τέτοιος οργανισμός ορίζεται ως η διαφοροποίηση του παραδοσιακού θεσμού της επιχείρησης ή της οργανωμένης εταιρίας με σκοπό την ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας. Σκοπός είναι η προσαρμογή σε νέα πιθανόν δεδομένα στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που προωθούν διαρθρωτικές αλλαγές προς την επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Οι παραδοσιακές δομές σταδιακά απορρίπτονται από την νέα ευέλικτη και εξελιγμένη εργασιακή κοινωνία καθώς μειονεκτούν σε πολλούς τομείς και δυσκολεύονται να αξιοποιήσουν ευκαιρίες υψηλής σημαντικότητας για την οικονομική αλλά και ανταγωνιστική βιωσιμότητα τους.

5.2 Είδη ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης ήταν γνωστές και παλαιότερα, σήμερα όμως αποτελούν σημαντικό εργαλείο με έντονη απήχηση ενώ ταυτόχρονα η εξέλιξη της τεχνολογίας τους έχει προσδώσει επιπλέον διαστάσεις. Για αυτό τον λόγο σημειώνονται προσθήκες στην κατηγορία τους καθώς επίσης και μεταρρυθμίσεις. Έχουν ένα σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της νέας οργάνωσης της εργασίας. Από τις διάφορες κατηγορίες ευέλικτης απασχόλησης διακρίνουμε τις ακόλουθες:

1. Μερική Απασχόληση: Σε αντίθεση με την καθημερινή και με πλήρες ωράριο εργασία, η μερική απασχόληση αποτελεί μία μορφή παροχής εργασίας μειωμένου χρόνου με μειωμένες αποδοχές. Δίνει την δυνατότητα σε άτομα που δεν διαθέτουν ολόκληρο οκτάωρο τις πέντε από τις επτά ημέρες της εβδομάδας να εργαστούν και να μπορούν να εξασφαλίσουν ένα μισθό ανάλογο των ωρών εργασίας τους.

2. Εργασία με βάρδιες και εργασία τη νύχτα: Τέτοιες πρακτικές που αποκλίνουν από το σύνηθες εμφανίζονται κυρίως στον δευτερογενή τομέα. Οι οργανισμοί που αξιοποιούν αυτές τις πρακτικές των βαρδιών εφαρμόζουν τα λεγόμενα κυλιόμενα ωράρια. Πιο συγκεκριμένα η ώρα έναρξης και λήξης της εργασίας του κάθε ατόμου ποικίλει και ορίζεται κάθε φορά σύμφωνα με τις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων των εργαζομένων.
3. Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου & μίσθωσης έργου: Οι συμβάσεις εργασίας διακρίνονται, από την άποψη του είδους της σχέσης εργασίας, σε συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας, σε συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και σε συμβάσεις έργου, ενώ από την άποψη της χρονικής διάρκειας, σε συμβάσεις αορίστου χρόνου και σε συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Η τελευταία αυτή διάκριση αφορά τις συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύμβαση ορισμένου χρόνου είναι περισσότερο προστατευτική για τους εργαζόμενους, ενώ οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου καλύπτουν την προσωρινή απασχόληση. Αν εξαιρεθούν οι επιχειρήσεις που έχουν εποχιακό χαρακτήρα και οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την εκτέλεση έργων μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σε καμιά άλλη περίπτωση δεν δικαιολογείται η πρόσληψη εργαζομένων με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Τα άτομα που εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου έχουν διαρκώς το άγχος πως έπειτα από την χρονική προθεσμία ακολουθεί η άμεση απόλυση τους. Το γεγονός αυτό τους κατακλύζει με αβεβαιότητα για το μέλλον και την αναμονή μέχρι την ανανέωση της σύμβασης τους για να παύσουν προσωρινά τα άγχη και να ηρεμήσει το μυαλό. Επίσης, στις συμβάσεις έργου απουσιάζουν κάποια χαρακτηριστικά της εξαρτημένης εργασίας: πιο συγκεκριμένα λείπει το στοιχείο του ελέγχου/εποπτείας που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε μία επιχείρηση για το πότε προσέρχεται/αποχωρεί στον/από τον χώρο εργασίας, για το πόσο αποδίδει, για το αν δουλεύει με εντατικούς ρυθμούς κ.λπ. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί, τα χαρακτηριστικά της ανεξαρτησίας πληρώνονται ακριβώς από τους εργαζόμενους με σύμβαση έργου καθώς δεν προβλέπεται αντίστοιχη ασφάλεια με τα άτομα που εργάζονται υπό καθεστώς εξαρτημένης εργασίας (μη παροχή επιδομάτων αδειάς/εορτών, μη ασφάλιση κ.λπ.).
4. Εργασία το Σαββατοκύριακο: Η συγκεκριμένη μορφή ευέλικτης απασχόλησης αποκτά όλο και μεγαλύτερη απήχηση κυρίως ως λόγω της ανάγκης διαφόρων οργανισμών να διευρύνουν το ωράριο εργασίας τους (π.χ. εμπορικά καταστήματα). Το καταναλωτικό κοινό είναι πιθανό να προτιμά ορισμένες υπηρεσίες να παρέχονται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από αυτό του πενθήμερου (Δευτέρα έως Παρασκευή).
5. Εργασία στο σπίτι: Η ειδοποιός διαφορά αυτής της μορφής απασχόλησης είναι οι ακαθόριστες ημέρες και ώρες εργασίας (όπως συμβαίνει σ' αυτές που παρουσιάστηκαν παραπάνω) σε συνδυασμό με το γεγονός πως και ο χώρος εργασίας είναι ακαθόριστος. Αξίζει να σημειωθεί ότι στα στατιστικά στοιχεία η εργασία στο σπίτι υποεκτιμάται καθώς συχνά αφορά δραστηριότητες που εντάσσονται στον χώρο της παραοικονομίας. Αναφορικά με τα προϊόντα που παράγουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται μ' αυτό το εργασιακό καθεστώς, αυτά ποικίλουν καθώς πρόκειται άλλοτε για παραδοσιακά

προϊόντα και άλλοτε για αρκετά σύγχρονες υπηρεσίες επεξεργασίας πληροφοριών με τη χρήση ηλεκτρονικού εξοπλισμού.

6. Remote – Εξ αποστάσεως: Η εξ αποστάσεως εργασία αποτελεί την εκσυγχρονισμένη μορφή της εργασίας από το σπίτι. Εφαρμόζεται εύκολα και σε πιο οργανωμένα εργασιακά περιβάλλοντα και πολλές φορές συνοδεύεται από κάποια επίβλεψη ή συμμετοχή των εργαζομένων σε έναν διαδικτυακό εργασιακό χώρο στον οποίο βρίσκονται σε επικοινωνία αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται. Οι τέσσερις πρώτες κατηγορίες μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα με την εξ αποστάσεως εργασία προσφέροντας ακόμη μεγαλύτερη ευελιξία.
7. Hybrid – Υβριδική: Η ιδιαιτερότητα αυτής της μορφής είναι πως υπάρχουν εβδομαδιαίως καθορισμένες ώρες εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο εργασιακό χώρο ενώ οι υπόλοιπες υπόκεινται στο καθεστώς της μορφής έξι (remote).
8. On demand work – Εργασία κατά παραγγελία: Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν υπό αυτό το καθεστώς καλούνται να αναλάβουν δράση στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται όταν υπάρχει δουλειά που πρέπει να καλυφθεί και τους αναλογεί (Bellesia, Mattarelli, Bertolotti, & Sobrero, 2019). Οι εργαζόμενοι απαιτείται να βρίσκονται σε ένα διαρκές στάδιο εγρήγορσης καθώς μπορεί να χρειαστούν οποιαδήποτε στιγμή και συνήθως καλούνται όταν το πλήθος των εργασιών μίας επιχείρησης ανεβαίνει κατακόρυφα (Eaton, 2012), (Jacobs & Padavic, 2014).

5.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα

Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ευέλικτων μορφών εργασίας αρχικά ως προς τον εργαζόμενο και έπειτα ως προς την επιχείρηση (Αβραμίκου, 2001), (Choi, 2017). Η ανάλυση θα γίνει επιγραμματικά και με την μορφή λίστας για να είναι πιο σαφή και οργανωμένα τα υπέρ και τα κατά της υπό εξέταση συνθήκης.

Πλεονεκτήματα

- Καλύτερος συνδυασμό εργασίας και οικογένειας
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία
- Μεγαλύτερη ικανότητα συγκέντρωσης, αφοσίωσης και ικανοποίησης στο αντικείμενο εργασίας
- Καλύτερη ποιότητα εργασίας
- Αυτονομία
- Μείωση απουσιών και εξόδων (μετακίνηση από και προς τον χώρο εργασίας)
- Μείωση νεκρού χρόνου (μετακίνηση από και προς τον χώρο εργασίας)
- Αύξηση της πιθανότητας ανεύρεσης εργασίας σε άτομα με ειδικές ανάγκες

Μειονεκτήματα

- Κίνδυνος εκμετάλλευσης
- Κίνδυνος κοινωνικής απομόνωσης και μοναξιάς λόγω έλλειψης επικοινωνίας
- Έλλιπής ενημέρωση για τα επιχειρησιακά δρώμενα
- Δυσκολία εξέλιξης και ανάπτυξης ικανοτήτων
- Μονοτονία
- Έλλειψη αναγνώρισης από συναδέλφους και προϊσταμένους
- Δυσκολία τήρησης αποστάσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας
- Μειωμένη κοινωνική αναγνώριση

Πλεονεκτήματα

- Αύξηση παραγωγικότητας
- Μείωση άμεσων και έμμεσων δαπανών προσωπικού
- Μείωση του κόστους κεφαλαίου
- Μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στον εργοδότη
- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών λόγω καλύτερης ποιότητας παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Γρηγορότερη ένταξη υπαλλήλων που για προσωπικούς, οικογενειακούς λόγους έκαναν χρήση άδειας μεγάλης διάρκειας
- Αύξηση της διαθεσιμότητας των τεχνικών εγκαταστάσεων και γραφείων
- Αύξηση της ικανότητας απόκρισης
- Μείωση χρόνου παράδοσης
- Μείωση χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων
- Αύξηση της αξιοπιστίας στην παράδοση προϊόντων - υπηρεσιών
- Μεγαλύτερη ελκυστικότητα και βελτίωση της εικόνας των θέσεων εργασίας και του εργοδότη

Μειονεκτήματα

- Πρόβλημα άμεσης υποστήριξης του εργαζόμενου
- Δυσκολία παρακολούθησης του εργασιακού αποτελέσματος
- Αύξηση κόστους για τη δημιουργία κατάλληλων θέσεων τηλεργασίας
- Πρόβλημα προστασίας προσωπικών δεδομένων
- Αύξηση των δαπανών για ανάπτυξη προσωπικού, διοικητικών διαδικασιών και πρόσληψης προσωπικού
- Κόστος οργανωτικών μεταρρυθμίσεων
- Υψηλότερο κόστος λειτουργικής ετοιμότητας
- Πιθανή αύξηση των αποχωρήσεων και απουσιών προσωπικού

Σε αυτό το σημείο γίνεται εύκολα αντιληπτό πως σε ένα εργασιακό κλίμα που επικρατεί ομαλότητα, εμπιστοσύνη, συλλογική προσπάθεια και καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης τα μειονεκτήματα των ευέλικτων μορφών απασχόλησης τείνουν προς το μηδέν ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι μπορούν να απολαύσουν σημαντικά νέα προνόμια.

5.4 Λόγοι εδραίωσης των νέων ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Η πίεση των τεχνολογικών εξελίξεων, των εξελίξεων στην οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας και των κοινωνικών εξελίξεων διαμορφώνουν στην σύγχρονη αγορά εργασίας συνθήκες που προδικάζουν ουσιαστικές μεταβολές ως προς την αντίληψη της εργασίας και του εργαζόμενου. Με άλλα λόγια η πορεία προς την κοινωνία της πληροφορίας επιφέρει ριζικές αλλαγές στα υποδείγματα εργασίας και απασχόλησης. Μία τέτοια αλλαγή είναι η εμφάνιση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Πιο συγκεκριμένα, από τη μία ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στο να αναζητούν νέους και διάφορους τρόπους οργάνωσης της λειτουργίας τους και από την άλλη οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αντιμέτωποι με μία σωρεία επιλογών που αφορούν τόσο την εργασιακή όσο και την κοινωνική τους ζωή δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για κάποιες μορφές απασχόλησης - τις ευέλικτες μορφές.

Η ευελιξία αυτών των μορφών εργασίας προσφέρει αρκετά προνόμια καθιστώντας τις μορφές πιο ελκυστικές. Η εξασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις ανά πάσα στιγμή και η ακόλουθη εξοικονόμηση κόπου και χρόνου, η προσφορά από πλευράς εργοδότη πολλών εναλλακτικών μορφών απασχόλησης με δυνατότητα επιλογής και η εξισορρόπηση θεμάτων και δυσανασχετίσεων που ανακύπτουν με τις άδειες είναι μερικά από αυτά που χαρακτηρίζουν την ύπαρξη αυτών των ιδιαίτερων μορφών απαραίτητη.

5.4.1 Λόγοι που δεν είχαν εδραιωθεί ως τώρα στην Ελλάδα

Κάποιοι από τους λόγους που δεν είναι διαδεδομένες οι μορφές απασχόλησης που διαφέρουν από το μέχρι τώρα σύνηθες στην Ελλάδα ακόμη είναι οι εξής:

1. Οργανωτικά δυσμενής δομή επιχείρησης: πολύ μικρές ή επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα δεν μπορούν να υποστηρίξουν διαφορετικούς τύπους εργασίας καθώς έχουν πολύ σαφώς καθορισμένες ανάγκες σε προσωπικό και εργασίες που πολύ συχνά απαιτούν και φυσική παρουσία στο χώρο.
2. Ανεπαρκές μισθολογικό επίπεδο: η ευελιξία και η άνεση που μπορεί να προσφέρει μία θέση εργασίας έχει φτάσει σε σημείο πολλές φορές να «πληρώνεται» από τον εργαζόμενο, δηλαδή λόγω αυτών των ανέσεων να υπάρχει αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο στον μισθό.
3. Είδος συμβάσεων και οργανωτικές δυσλειτουργίες: όπως είναι εύκολα κατανοητό είναι λίγες οι επιχειρήσεις που γνωρίζουν εμπιστεύονται και είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Τις κοιτούν με φόβο καθώς δεν έχουν τις απαραίτητες νομικές γνώσεις για να τις υποστηρίξουν και αποτελούν γενικότερα ένα ρίσκο για αυτές καθώς αναπόφευκτα διαταράσσουν την λειτουργική δομή τους ενώ ταυτόχρονα τους λείπουν και οι διοικητικές γνώσεις ώστε να τις οργανώσουν σωστά και να τις επιβλέπουν επιμελώς.

4. Ελλιπής έλεγχος και επικράτηση παραοικονομίας: οι επιχειρήσεις δεν έχουν κίνητρο να πειραματιστούν με νέες μορφές εργασίας, και μάλιστα θεσμοθετημένες, όταν εύκολα μπορούν να στραφούν στην παραοικονομία και στην άτυπη εργασία μειώνοντας τα εργασιακά τους έξοδα σε βάρος του κράτους αλλά και του εργαζομένου και δημιουργώντας μία μορφή εργασίας ακριβώς όπως την επιθυμούν και απόλυτα σύμφωνη με την κάλυψη των αναγκών τους. Η παραοικονομία δηλαδή προσφέρει στην επιχείρηση ασύγκριτα επίπεδα ευελιξίας και ελάχιστα κόστη πράγματα που δεν μπορεί να συναγωνιστεί καμία νόμιμη μορφή εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως πολλές φορές οι άτυπες ευελιξίες εξυπηρετούν συχνά και την πλευρά του εργαζομένου, καθώς έτσι αποφεύγεται η φορολόγηση του εισοδήματος.

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης κρύβουν και μία σκοτεινή πλευρά. Πολλοί είναι οι εργοδότες που δεν ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους τους αλλά μόνο για το συμφέρον τους και εκμεταλλεύονται των μορφών αυτών διαμορφώνουν συνθήκες που τους εξυπηρετούν απόλυτα ανεξάρτητα όμως από τις επιθυμίες των εργαζομένων και τα εργασιακά τους δικαιώματα. Ακόμη δεν είναι λίγες οι φορές που δεν τηρούνται οι δυνατότητες αλλαγής μορφής απασχόλησης που είχαν υποσχεθεί, ή οι όροι της ευέλικτης απασχόλησης οι οποίοι στρεβλώνονται σταδιακά σε βάθος χρόνου με σκοπό η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το προσωπικό της και να δημιουργήσει υπεραξία.

5.5 Στρατηγικές εφαρμογής ευέλικτων μορφών εργασίας

Στην σύγχρονη εποχή εμφανίζεται ένας όλο και περισσότερο το μοντέλο της επιχείρησης που ξεφεύγει από τα κλασικά πρότυπα και στερεότυπα της παραδοσιακής επιχείρησης και δεν διαθέτει συγκεκριμένο χώρο με γραφεία κ. α. αλλά λειτουργεί μέσω διαδικτύου ή εγκαθιδρύει κάποια άλλη ιδιαίτερη δομή οργανισμού. Αυτές οι επιχειρήσεις επωφελούνται από το πρόσφορο έδαφος και τις δυνατότητες που προσφέρει το απλόχερα το διαδίκτυο και η τεχνολογία και απαλλάσσονται από κόστη (εγκαταστάσεις, γραφεία κ.λπ.) που μέχρι πρότινος θεωρούνταν αυτονόητα. Κύριοι στόχοι των εταιριών που υιοθετούν μεθόδους ευέλικτης εργασίας, όπως και βασικός σκοπός οποιασδήποτε άλλης εταιρίας, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους, με άλλα λόγια η βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης. Όσο μεγαλύτερο το οικονομικό όφελος τόσο ισχυρότερο το κίνητρο για υιοθέτηση των νέων μεθόδων εργασίας.

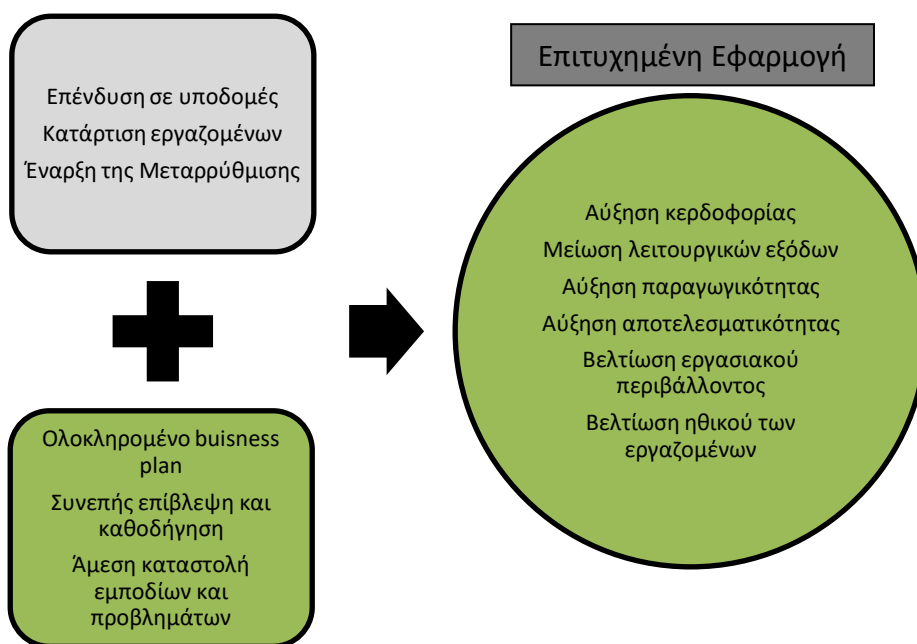
Η υιοθέτηση νέων μεθόδων πρέπει πάντα να συνοδεύεται από ένα ολοκληρωμένο και μελετημένο business plan. Πάντοτε το πρώτο βήμα σε ένα νέο εγχείρημα πρέπει να είναι η επιλογή μίας στρατηγικής και αποσαφήνιση των στόχων, των ευκαιριών και των κινδύνων με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια. Ουσιαστικά αυτό που επιτυγχάνεται είναι η αξιολόγηση της πιθανής επιλογής μίας εταιρίας να αξιοποιήσει τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η προσπάθεια για απάντηση σε ερωτήματα όπως «αξίζει το ρίσκο αυτό;», «υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους;», «είναι όντως ευκαιρία αυτό που παρουσιάζεται ή μία επικίνδυνη κατάσταση;». Το μοντέλο των ευέλικτων μορφών έχει πλέον έμπρακτα αποδειχτεί σαν ένα ιδιαίτερα αποδοτικό σύστημα με την βασική προϋπόθεση πάντα πως γίνεται σωστή αξιοποίηση του. Μία

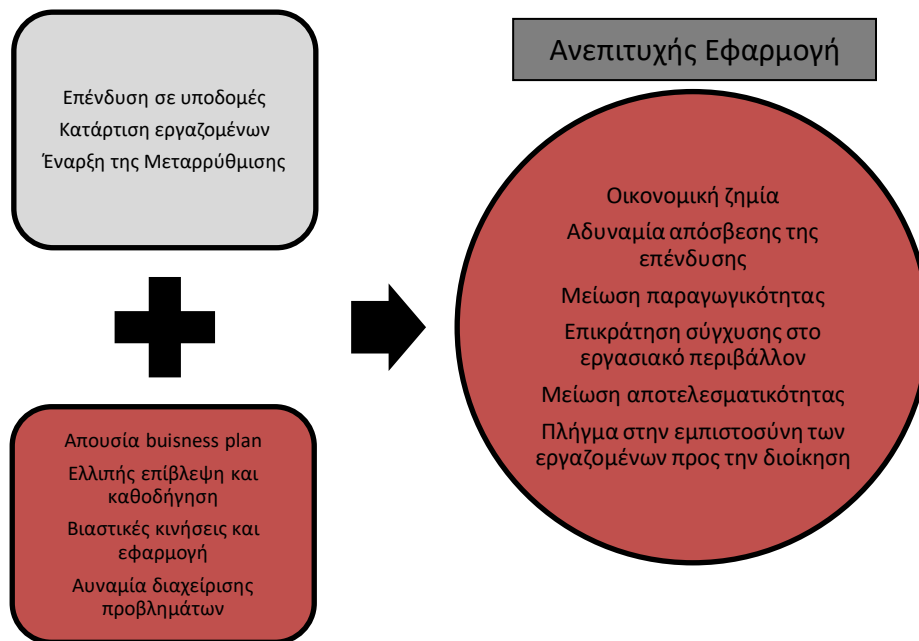
μετατροπή όμως της επιχείρησης για προσαρμοστεί σε ένα νέο σύστημα εργασία αποτελεί στην πραγματικότητα μία επένδυση. Η αρχή λοιπόν είναι η συγκέντρωση και επένδυση ενός κεφαλαίου πάνω σε αυτή την αλλαγή και ο σχεδιασμός και ανάλυση της απόσβεσης αυτού του κεφαλαίου. Με σωστή οργάνωση η απόσβεση θα έχει ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα και η παραγωγικότητα της του οργανισμού θα έχει ανέβει σημαντικά. Έρευνες αποδεικνύουν πως παρουσιάζεται αναλογία ανάμεσα στην αύξηση των εργασιών που μπορούν οι εργαζόμενοι να διεκπεραιώσουν μακριά από τον εργασιακό τους χώρο και στην αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Από την εφαρμογή νέων μορφών απασχόλησης, αλλά και γενικότερα μεταρρυθμίσεων, είναι ξεκάθαρα τα εξής:

- Απαιτείται μία αρχική επένδυση σε χρόνο, υποδομές, εκπαίδευση και εργασία.
- Αυτή η επένδυση θα επιφέρει ένα αποτέλεσμα με θετικό ή αρνητικό πρόσημο για την επιχείρηση.

Το σημαντικότερο στοιχείο σε αυτή την εξίσωση είναι το πλαίσιο που συνοδεύει το επενδυτικό αυτό εγχείρημα. Τα παρακάτω διαγράμματα απλοποιούν λίγο το νόημα και εξηγούν πως η εφαρμογή μίας νέας μορφής εργασίας μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.



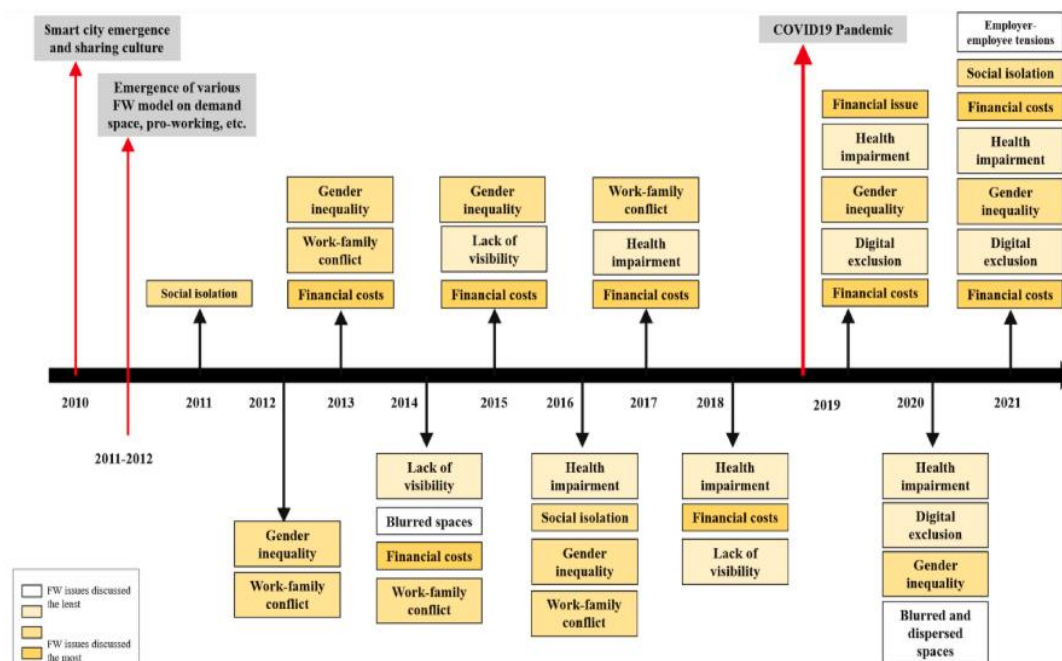


Μελετώντας την εφαρμογή τους στην Ευρώπη και την Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζονται πολλές περιπτώσεις επιτυχίας και ορθής αξιοποίησης αυτού του εργαλείου. Σε πολλές χώρες οι EMA λειτουργούν ως κίνητρο για τη αρμονική αλληλεπίδραση της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής. Παραδείγματα εφαρμογής των EMA παρουσιάζονται σε πολλές χώρες. Στην Αυστρία παρέχεται η δυνατότητα σε γονείς μικρών παιδιών να εργαστούν με μερική απασχόληση, με πλήρη προστασία από το ενδεχόμενο απόλυσης και με δικαίωμα επιστροφής σε πλήρες ωράριο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να πάρουν και άδεια μετ' αποδοχών διάρκειας έως 12 μήνες, προκειμένου να παρακολουθήσουν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης ή μετεκπαίδευσης χωρίς να επιβαρύνεται ο εργοδότης. Στο Βέλγιο θεσμοθετήθηκε στον μη κερδοσκοπικό τομέα της οικονομίας η δυνατότητα να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος ευέλικτη σταδιοδρομία, κάνοντας χρήση μακροχρόνιων αδειών ή συνδυάζοντας τη μερική απασχόληση με τη μερική συνταξιοδότηση. Στην Ολλανδία οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αυξάνουν ή να μειώνουν τις ώρες εργασίας τους ανάλογα με τις ανάγκες τους. Οι ίδιοι μπορούν να λαμβάνουν μακροχρόνιες άδειες για προσωπικούς λόγους, αν επιθυμούν να ανταλλάξουν για ένα διάστημα το εισόδημα που προέρχεται από την εργασία τους με προσωρινή απομάκρυνση από αυτή για λόγους οικογενειακής φροντίδας, εκπαίδευσης, προσωπικής ανάπτυξης, πρόωρης συνταξιοδότησης.

5.6 Κοινωνικές επιπτώσεις

Κοινωνικές επιπτώσεις των ευέλικτων μορφών απασχόλησης με αρνητικό πρόσημο θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν η χρήση των ευέλικτων μορφών εργασίας σαν επίλυση χρόνιων προβλημάτων, δεσμεύοντας τον εργαζόμενο να μην μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να διεκδικήσει κάποια καλύτερη θέση εργασίας ενώ συχνή είναι η παρουσία περιορισμένων ασφαλιστικών εισφορών ή πολλές φορές και αρκετά χαμηλότερων από αυτών που αναφέρει ο νόμος.

Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι τα ζητήματα που αφορούν τις “Flexible Work Practices”, όπως είναι γνωστές διεθνώς, δεν περιορίζονται σε διακριτές περιοχές επιπτώσεων, αλλά εκτείνονται σε διαφορετικά επίπεδα επιπτώσεων (Soga, Bolade-Ogunfodun, Mariani, Nasr, & Laker, 2022). Για παράδειγμα, η υιοθέτηση τεχνολογικών συστημάτων δημιουργεί όχι μόνο ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις για τη διαχείριση των εργαζομένων καθώς και για τις ομαδικές σχέσεις στην εξ αποστάσεως εργασία. Πρόσφατες μελέτες έχουν τονίσει μια εξουθενωτική επίδραση των FWP στο σπίτι καθώς γίνεται ένας ιστότοπος πολλαπλών χρήσεων για οικιακές δραστηριότητες, επαγγελματική εργασία, υποστήριξη της διαδικτυακής μάθησης των παιδιών και αναψυχή, μεταξύ άλλων (Boncori, 2020), (Soroui, 2021). Οι αλληλεπικαλυπτόμενες λειτουργίες στον ίδιο χώρο έχουν έτσι επιβάλει απαιτήσεις στο σπίτι για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις διαφορετικών αναγκών. Αυτή η ακαμψία του χώρου του σπιτιού έχει αναγκάσει ορισμένες οικογένειες να αναζητήσουν διαφορετικές λύσεις στέγασης (Ravalet & Rérat, 2019). Η προαναφερθείσα έρευνα αντικατοπτρίζει τα διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη ενός οργανωμένου πλαισίου που χαρτογραφεί την πνευματική δομή αυτών των παγίδων. Μια ανάλυση είναι απαραίτητη λόγω της συνεχώς αυξανόμενης υιοθέτησης ρυθμίσεων τηλεργασίας στην ψηφιακή εποχή (Yu, Bruke, & Raad, 2019). Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τις παθογένειες που προκύπτουν σε σχέση με τις FWP και την προσοχή του κοινού που η κάθε μία καταλαμβάνει (Soga, Bolade-Ogunfodun, Mariani, Nasr, & Laker, 2022).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τηλεργασία

6.1 Ορισμός

Η τηλεργασία μπορεί να θεωρηθεί σαν μία γενικότερη κατηγορία που εμπεριέχει την εργασία από το σπίτι, την εξ αποστάσεως εργασία και την υβριδική εργασία. Σημαντικά της χαρακτηριστικά είναι η απουσία σταθερού εργασιακού χώρου και η έντονη παρουσία της τεχνολογίας. Στην Ελλάδα η τηλεργασία αναγνωρίστηκε ως ειδική μορφή απασχόλησης με το Νόμο 2639/1998. Με τον Νόμο 3846/2010 ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο η Ευρωπαϊκή συμφωνία – πλαίσιο (16/07/2002) για την τηλεργασία και θεσπίστηκαν τα γενικά πλαίσια λειτουργίας αυτής. Παρά το γεγονός αυτό ελάχιστοι ήταν εκείνοι που γνώριζαν την ύπαρξη της πριν τον ερχομό της πανδημίας.

Με αφορμή τον Covid-19 και των σοβαρών θεμάτων που εμφανίστηκαν στον εργασιακό τομέα, η τηλεργασία αναδείχθηκε ως ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για την επιχείρηση, παρά τους προφανείς κινδύνους που ενδέχεται να συνδέονται με αυτή. Η κοινωνία αναγκάστηκε να αναζητήσει ένα τρόπο εργασίας ο οποίος θα περιορίζει τις διαπροσωπικές επαφές και συνεπώς την εξάπλωση του ιού. Χωρίς να υπάρχουν χρονικά περιθώρια η πίεση ήταν μεγάλη και το εγχείρημα δύσκολο. Η εργασία από διαφορετικό χώρο ήρθε στο προσκήνιο με άλλη ισχύει δίνοντας λύσεις σε προβλήματα. Οι συνθήκες εργασίας που δημιουργήθηκαν λόγω της εξάπλωσης του Covid-19, κατέστησαν αναγκαία την εξειδίκευση του τρόπου λειτουργίας της τηλεργασίας, με περαιτέρω νομοθετικές ρυθμίσεις κυρίως ως προς το κόστος που συνεπάγεται αυτή για τον εργαζόμενο και την διατήρηση και διαφύλαξη των δικαιωμάτων του. Ο θεσμός της τηλεργασίας επικαιροποιήθηκε, οργανώθηκε, τροποποιήθηκε, εμπλουτίστηκε με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και συντονίστηκε σωστά και μεθοδικά ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των σύγχρονων εξελιγμένων επιχειρήσεων και απέκτησε καινούρια χαρακτηριστικά. Τα θέματα αυτά ρυθμίστηκαν και νομικά με το άρθρο 67 του Νόμου 4808/2021. Στο συγκεκριμένο άρθρο δίδεται ο εξής ορισμός στην τηλεργασία: η εξ αποστάσεως παροχή της εξαρτημένης εργασίας του εργαζόμενου και με τη χρήση της τεχνολογίας, δυνάμει της σύμβασης εργασίας, πλήρους, μερικής, εκ περιτροπής ή άλλης μορφής απασχόλησης, η οποία θα μπορούσε να παρασχεθεί και από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη (Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος), (Eurofound, 2010).

6.2 Τηλεργασίας και Covid-19

Αποτέλεσε σημαντικό ρόλο στην επιβίωση των επιχειρήσεων και του οικονομικού τομέα κάθε κράτους καθώς ήταν ο κύριος πυλώνας που κρατούσε λειτουργικούς τους κύκλους εργασιών ενώ παράλληλα προστάτευε τον άνθρωπο από τον ιό. Η αλήθεια είναι πως είχε πρωτοεμφανιστεί αρκετό καιρό πριν σε ισχυρές επιχειρήσεις ανεπτυγμένων χωρών του εξωτερικού και είχε σταθερή θέση στη λειτουργικότητα των εταιριών ανάλογα πάντα με το είδος και τον όγκο των εργασιών. Έρευνες δείχνουν πως οι εργαζόμενοι υπό καθεστώς υβριδικής εργασίας (hybrid, μορφή 7) παρουσίαζαν αυξημένα επίπεδα επιδόσεων και αποτελεσματικότητας στα θέματα που

καταπιάνονταν σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους που εργαζόντουσαν με τον «παραδοσιακό» τρόπο. Στην Ελλάδα εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, όπως οι πολυεθνικές εταιρίες που είχαν ανεπτυγμένες διαδικτυακές δραστηριότητες λόγω της φύσης τους, η τηλεργασία ήταν ιδιαίτερα υποανάπτυκτη. Το γεγονός αυτό προσέθετε επιπλέον βάρος στις πλάτες επιχειρήσεων και εργαζομένων οι οποίοι καλούνταν να μεταρρυθμίσουν ολοκληρωτικά τους ρυθμούς και τους τρόπους με τους οποίους εργαζόνταν προσαρμόζοντας τους μάλιστα σε κάτι αρκετά ξένο προς αυτούς. Ο κορονοϊός ανάγκασε την σύγχρονο κόσμο να πάρει αυτή την εξεζητημένη μέθοδο εργασίας και να την αναγάγει σε πρακτική ευρείας κλίμακας και εφαρμογής προσφέροντας απλόχερα ευελιξία και επιλογές σε επιχειρήσεις και εργαζομένους. Πέρα από την προστασία που προσφέρει στον άνθρωπο στα πλαίσια των δύσκολων συνθηκών προσδίδει άνεση και ευχέρεια καθώς το άτομο εργάζεται από χώρο τον οποίο επιλέγει και διαμορφώνει όπως ακριβώς επιθυμεί. Η συνθήκη αυτή μειώνει τα λειτουργικά έξοδα καθώς δεν χρειάζεται ο εργαζόμενος να μεταβεί σε συγκεκριμένο χώρο εργασίας και εξοικονομεί χρόνο για τον ίδιο ακριβώς λόγο, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει και διεύρυνση στις χρονικές προθεσμίες των εργασιακών καθηκόντων (Contreas, Baykal, & Ghulam, 2020). Η δυνατότητα της εξατομίκευσης του εργασιακού περιβάλλοντος προσφέρει αύξηση του ηθικού, της διάθεσης και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Ο εργοδότης από την άλλη αξιοποιώντας το διευρυμένο ωράριο και την γρήγορη επικοινωνία με κάθε στέλεχος, που προσφέρει η τηλεργασία, αναθέτει άμεσα οποιαδήποτε εργασία επιθυμεί και αποφασίζει στον εργαζόμενο που αντιστοιχεί διατηρώντας έντονο και παραγωγικό ρυθμό για την ομάδα, ενώ με την δυνατότητα να ασκεί μεθοδική και τακτική επίβλεψη των εργασιών και του προσωπικού τηρεί τα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί. Δύο ζητήματα που προέκυψαν και απαιτούσαν ιδιαίτερη προσοχή ήταν η ποσότητα των εργασιμών ωρών και η ποιότητα της εργασίας. Στο καθεστώς της τηλεργασίας ο εργαζόμενος συνήθως βρίσκεται στον προσωπικό του χώρο (π.χ. σπίτι) αλλά η εργασία του μπορεί να πραγματοποιηθεί από παντού, συνεπώς δεν «φεύγει» ποτέ από τον εργασιακό του χώρο. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις δύσκολα διαχειρίσιμες καταστάσεις που αντιμετώπιζαν πολλές επιχειρήσεις οδηγούσε συχνά στον να μην υπάρχει σεβασμός απέναντι στον εργαζόμενο και το ωράριο του και να αμβλύνεται αυτό είτε το επιθυμούσε ο ίδιος είτε όχι συνεχίζοντας καθημερινά την εργασία του σε καθεστώς υπερωρίας που πολλές φορές ακόμη δεν ήταν και αμειβόμενο. Από την απέναντι πλευρά οι εργαζόμενοι όντας σε διαφορετικό χώρο από τους προϊσταμένους τους κατά την ώρα της εργασίας τους και με την έλλειψη αυστηρής επιτήρησης μπορούσαν να αφαιρεθούν λόγω της άνεσης που παρέχει ο χώρος τους είτε ακόμη να προσπαθήσουν να διαφύγουν ή να ξεγελάσουν την επίβλεψη και να μην φέρνουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους ή να της πραγματοποιούν με προχειρότητα απλά για να δηλώνουν πως έχουν ολοκληρώσει τις εργασίες που τους αναλογούσαν. Ο εργασιακός τομέας λοιπόν είχε μπροστά του και άλλο σοβαρό πρόβλημα το οποίο θα λυνόταν μόνο με εδραίωση κλίματος αλληλοσεβασμού ανάμεσα σε εργαζομένους και διοίκηση ώστε η μία μεριά να συνεχίζει να πραγματοποιεί τις υποχρεώσεις της όπως πρέπει και να προσπαθεί για την συλλογική επιτυχία και η άλλη να σέβεται τα εργασιακά δικαιώματα του ατόμου, να στηρίζει και να καθοδηγεί. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις η τηλεργασία επέτρεπε στις επιχειρήσεις να ανασάνουν και να σταθούν στα πόδια τους απέναντι από τα προβλήματα που τους ζημίωναν, μπορούσαν να διατηρήσουν μεγάλο κομμάτι του κύκλου εργασιών τους και να δημιουργήσουν ηλεκτρονικά συστήματα εξυπηρέτησης που θα τους έφερναν σημαντικά νέα κέρδη.

Κατά αυτό τον τρόπο και έχοντας ως αφορμή την πανδημία με τις δύσκολες συνθήκες και τα αυστηρά μέτρα που την συνόδευσαν η Ελλάδα κατάφερε να βρει την αξία της τηλεργασίας και να μάθει να την χρησιμοποιεί προς όφελος της καταφθάνοντας έτσι και τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες στις οποίες ήταν ήδη διαδεδομένη. Δημιουργήθηκαν νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες και κατασκευάστηκαν καινοτόμα πρότυπα εργασίας. Η χρήση του διαδικτύου στα πλαίσια της τηλεργασίας έδωσε στα επαγγέλματα κάθε κλάδου νέες δυνατότητες και ευκαιρίες να αναπτυχθούν και να εξελίσσουν την εργασία τους σε πολλαπλούς παράγοντες .

6.3 Προνόμια, Ζητήματα & Προκλήσεις

Η τηλεργασία φέρνει στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων νέα ζητήματα καθώς οι εργαζόμενοι υπό αυτό το καθεστώς παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας ενώ ταυτόχρονα αφοσιώνονται όλο και περισσότερο στην εργασία τους. Μελέτες σε χώρες που έχουν δοκιμάσει αυτή την συνταγή για αρκετά χρόνια επιβεβαιώνουν τα παραπάνω και φανερώνουν πως το άτομο χαίρει προσωπικής ευημερίας. Εύκολα μπορεί να κατανοήσει κάποιος πως όλα αυτά τα θέματα σχετίζονται άμεσα με το HRM και τους μάντζερ γενικότερα καθώς είναι αλληλένδετα και με την εξέλιξη του κέρδους. Μέσω μελετημένων στρατηγικών και αποτελεσματικών αποφάσεων είναι υπεύθυνοι να συντονίσουν και να εδραιώσουν μία νέα πραγματικότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον που θα δραστηριοποιούνται η οποία θα χαρακτηρίζεται από ομαλότητα, ισορροπία και βελτιωμένες ατομικές αλλά και συλλογικές επιδόσεις.

Δεν γίνεται όμως μία γενική μεταρρύθμιση στον εργασιακό τομέα σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα να μην συνοδεύεται από δύσκολες καταστάσεις και προβλήματα. Ξεκινώντας με ένα από τα σημαντικότερα, τον συντονισμό και την συνεργασία. Η δυσκολία εφαρμογής σταθερού και οργανωμένου επικοινωνιακού πλαισίου που να αγγίζει την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επαφής προκαλεί δυσκολίες στην εργασία καθώς ο καταμερισμός των υποχρεώσεων μπορεί να παρεξηγηθεί και να υπάρξουν κενά και υπερκαλύψεις σε εργασιακά αντικείμενα. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος να μην κατανοήσει σωστά την εντολή το ανωτέρου του και να ασχοληθεί με εργασία που ανήκει σε συνάδελφο του (de Macêdo, και συν., 2020). Με παρόμοια λογική μπορούν να προκύψουν πολλαπλά ακόμη ζητήματα που απευθύνονται τόσο στους εργαζομένους όσο και στους εργοδότες. Ακόμη διαβάλλονται οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων. Εμφανίζεται ένα αίσθημα καχυποψίας και ανασφάλειας καθώς οι επιχειρήσεις σε απόπειρα να επιβιώσουν και να μειώσουν τα έξοδα τους μπορεί ανά πάσα στιγμή να προβούν σε απολύσεις οι τροποποιήσεις των εργασιακών συμβάσεων μειώνοντας ωράριο και αποδοχές. Κίνδυνος αποτελεί προς τους εργαζομένους και η πιθανή μεταρρύθμιση των ασφαλιστικών τους προγραμμάτων καθώς πλέον εργάζονται από το σπίτι και περιπλέκουν αρκετά το συγκεκριμένο τομέα.

Στην αντίπερα όχθη δεν είναι λίγες οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν η διοίκηση και οι μάντζερ. Οι περισσότερες σχετίζονται με την εκπαίδευση, την υποστήριξη, την οργάνωση και την επίβλεψη των εργαζομένων. Αυτές οι διαδικασίες είναι ιδιαίτερα ευκολότερες όταν τα άτομα βρίσκονται σε κοινό χώρο καθώς ολόκληρη η κοινωνία και η κουλτούρα της ως τώρα σε σχέση με τον εργασιακό τομέα είχε διαμορφωθεί πάνω σε αυτή την ιδέα, της επικοινωνίας, της ανθρώπινης

επαφής και της συνεργασίας, ενώ και τα άτομα εκπαιδεύονταν σύμφωνα με αυτή. Ως αντικαταστάτης της ανθρώπινης δια ζώσης επαφής παρουσιάζονται οι τηλεδιασκέψεις, τα emails, οι φωνητικές κλήσεις και άλλα τα οποία όμως παρά τις πολύ καλές προσπάθειες που κάνουν δεν μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτητικές ανάγκες. Ο αναπόφευκτος παραμερισμός διαδικασιών όπως η ομαδική λήψη αποφάσεων ή ο διάλογος και η ανταλλαγή απόψεων μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα του προσωπικού και στις επιδόσεις της επιχείρησης. Τέλος ιδιαίτερη πρόκληση αποτελούν και οι νέες προσθήκες ατόμων στο εργατικό δυναμικό μίας επιχείρησης καθώς η φυσική επαφή είναι καίριας σημασίας για να σχηματιστεί μία γνώμη για τον άνθρωπο που βρίσκεται απέναντι, για να δημιουργηθούν δεσμοί και καλές διαπροσωπικές σχέσεις και να αποφευχθούν παρεξηγήσεις παραλήψεις και ασυνεννοησία (Contreas, Baykal, & Ghulam, 2020).

6.4 Επαγγελματική εξουθένωση

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι γνωστή πολλές δεκαετίες τώρα και προσελκύει συχνά το ενδιαφέρον των επιστημόνων οι οποίοι έχουν πραγματοποιήσει πολυάριθμες μελέτες πάνω στο θέμα. Η πανδημία με την ικανότητα της να αλλάζει δραστικά την πραγματικότητα ήταν βέβαιο πως με κάποιο τρόπο θα επηρέαζε και θα αλλοίωνε την ισορροπία και σε αυτόν τον τομέα. Η βιαστική μετάβαση των επιχειρήσεων σε καθεστώς τηλεργασίας και γενικότερα η εφαρμογή εξ αποστάσεως εργασίας σε χώρες που δεν ήταν ιδιαίτερα συμφιλωμένες με αυτές τις πρακτικές είχε ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να αξιολογήσει η αποδοτικότητα και η ορθότητα αυτού του μοντέλου. Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να γίνει κατανοητό πως μπορεί να αλλάζουν οι πρακτικές αλλά η κεντρική ιδεολογία της εργασίας διατηρείται. Αυτό σημαίνει πως άσχετα από το μέρος που δραστηριοποιείται ο κάθε εργαζόμενος η εργασία του έχει συγκεκριμένο ωράριο και ο ίδιος σαφής αρμοδιότητες και υποχρεώσεις που πρέπει να ολοκληρωθούν σε μία μέρα και πρέπει να είναι ανάλογες αυτών που είχε πριν αλλάξει το καθεστώς εργασίας του. Η αβεβαιότητα της πραγματικότητα και το πλαίσιο του φόβου βλέποντας φίλους, γνωστούς και συναδέλφους να χάνουν την εργασία τους δεν γινόταν να μην έχει επίδραση ακόμη και σε αυτούς που κατάφεραν να κρατήσουν την δική τους θέση. Τα άτομα που κατάφεραν να συνεχίζουν να εργάζονται με τηλεργασία ζούσαν με τον φόβο πως αύριο μπορεί και εκείνοι να μείνουν άνεργοι, όταν αυτή η συνθήκη συναντά έναν πατέρα ή μία μητέρα που είναι υπεύθυνοι και για άλλα άτομα τότε ο φόβος γίνεται υπερδιπλάσιος. Ο φόβος αυτός λοιπόν ωθούσε τους εργαζόμενους να προσπαθούν όλο και περισσότερο να αποδείξουν πως είναι άξιοι και πρέπει να διατηρήσουν την θέση τους με αποτέλεσμα να αναλαμβάνουν συνεχώς νέες υποχρεώσεις και να πραγματοποιούν υπερωρίες. Αυτές οι συνθήκες σε συνδυασμό με την προσπάθεια να ανταπεξέλθουν και σε κάτι εξολοκλήρου νέο για αυτούς όπως η τηλεργασία οδήγησε στην εμφάνιση συμπτωμάτων εξουθένωσης σε πολλούς εργαζομένους. Η αυξημένη πίεση προς τους εργαζομένους σταματούσε και ξανά ξεκινούσε συνεχώς στο διάστημα των δύο προηγούμενων χρόνων. Σχετικές μελέτες που εκπονήθηκαν παρουσίασαν πως το 65% των εργαζομένων που ρωτήθηκαν ξεπερνούσαν σε εργατοώρες το σύνθετες εβδομαδιαίο ωράριο των 40 ωρών, ποσοστό που σημειώνει αύξηση κατά 14% σε σύγκριση με μελέτες του 2020 (Χυδεριώτου, 2022). Έγινε αντιληπτό πως το αυξημένο ωράριο σίγουρα βοηθά στην ανάληψη πρόσθετων αρμοδιοτήτων και εργασιών και γενικότερα στην επαγγελματική ανέλιξη αλλά επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία και την προσωπική ζωή των εργαζομένων. Το θέμα

αυτό οδηγεί εύκολα και σε ένα μεγάλο και σημαντικό παρακλάδι αυτό της παραμέλησης παιδιών το οποίο όμως δεν θα αναλυθεί σε αυτή την μελέτη. Ένα σημείο των μελετών που αξίζει να υπογραμμιστεί είναι πως η διαδικασία λήψης άδειας ήταν ιδιαίτερα δύσκολη σύμφωνα με τους ερωτηθέντες εργαζομένους, γεγονός που πρόσθετε επιπλέον βάρος και πίεση πληθαίνοντας τα κρούσματα εξουθένωσης. Οι επιχειρήσεις από την άλλη προσπαθώντας να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν μέσα σε όλη αυτή την έλλειψη σταθερότητας αδυνατούσαν να δώσουν το απαραίτητο ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους τους και να τους βοηθήσουν να διαχειριστούν το επιβαρυνόμενο εργασιακό φόρτο ενώ ταυτόχρονα μέσω της επίβλεψης τους να εντοπίσουν την επαγγελματική εξουθένωση που εξελισσόταν. Ήταν σαφές λοιπόν πως το πρόβλημα των εργαζομένων ήταν ο καθορισμός εργασιακών ορίων αλλά και η εφαρμογή τους. Η άνεση που προσέφερε ο προσωπικός χώρος έκανε τους εργαζομένους να χάνουν την αίσθηση του χρόνου και συνεπώς τις ώρες που έχουν εργαστεί με αποτέλεσμα πολλές φορές να πραγματοποιούν υπερωρίες χωρίς καν να το αντιληφθούν. Κάτι τέτοιο είναι λογικό να προκαλέσει σημάδια κόπωσης στο άτομο σε ψυχικό αλλά και σωματικό επίπεδο και να οδηγήσει στην σημαντική μείωση των εργασιακών του επιδόσεων. Αυτό συχνά παρουσιαζόταν με την μη αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών ή την παράλειψη ορισμένων διαδικασιών.

6.5 Ισορροπία προσωπικής & επαγγελματικής ζωής υπό καθεστώς Τηλεργασίας

Η ιδέα της τηλεργασίας ήταν γνωστή αρκετά πριν την πανδημία και είχε παρουσιαστεί αρχικά ως ένας τρόπος αντιστάθμισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Την δεκαετία του 1970 εφαρμόστηκε πρώτη φορά ένα μοντέλο εργασίας που αξιοποιούσε την τεχνολογία της εποχής για να μπορεί να πραγματοποιηθεί εργασία από το σπίτι καθώς επίσης αυτό ήταν και το όνομα που του προσδόθηκε (εργασία από το σπίτι) (Felstead & Henseke, 2017). Δεν είναι τυχαίο πως η κοινωνία ενδιαφέρθηκε για το συγκεκριμένο θέμα όταν ακόμα η τεχνολογία δεν μπορούσε εύκολα να υποστηρίξει τις ιδέες της. Έχει αποδειχτεί πως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνοδεύεται από αύξηση της αποδοτικότητας και της υπευθυνότητας των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα τους δημιουργείτε ένα αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία τους (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Μελέτες παρουσιάζουν επίσης πως η επιτυχία της ισορροπίας μεταξύ των δύο παραγόντων οδηγεί στην ατομική ευημερία, την υγεία και την ικανοποίηση της οικογένειας (Keyes, 2002), (Marks & MacDermid, 1996). Άλλοι επιστήμονες δίνουν μία ελαφρώς διαφορετική προσέγγιση στο θέμα και υποστηρίζουν πως αν το άτομο νιώθει πως ο κοινωνικός, ο προσωπικός και ο επαγγελματικός του ρόλος πραγματοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τότε έχει επιτευχθεί η ζητούμενη ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (de Macêdo, et al., 2020).

Η τηλεργασία δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνδυάσουν αρμονικά επαγγελματική ανέλιξη με την προσωπική τους ζωή καθώς στον χώρο που εργάζονται είναι πιθανό να παραβρίσκονται και σημαντικά προς αυτούς άτομα (Contreas, Baykal, & Ghulam, 2020). Η επίτευξη της ζητούμενης ισορροπίας αποτελεί σημαντική επιτυχία για τους μάνατζερ και την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων καθώς η αύξηση του κύκλου εργασιών και των εσόδων θα είναι αναπόφευκτη όπως και η εμφάνιση αυξημένου καθαρού κέρδους ενισχύοντας έτσι τις επιχειρήσεις αλλά και το

κύρος τους. Αυτή η ισορροπία ωστόσο απαιτεί προσοχή από τους μάνατζερ. Πρέπει η διαδικασία νέας εξισορρόπησης να προχωρά σταδιακά και με συνεχή επίβλεψη ενώ πρέπει να γίνει σαφές πως η ισορροπία αυτή διαφέρει για κάθε ένα άτομο (Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, & Greenhaus, 2018). Κατά αυτόν τον τρόπο θα εντοπίζονται προβλήματα ή σημεία που δεν λειτουργούν με τον επιθυμητό τρόπο και θα επιλύονται ενώ ταυτόχρονα θα εμφανίζονται και οι επιτυχημένες εφαρμογές οι οποίες θα συνεχίζουν την πορεία τους. Σε αυτή την διαδικασία φέρει ευθύνη και η δομή της επιχείρησης η οποία πρέπει μέσω των πρωτοκόλλων και των σταθερών της να ενισχύει τέτοιες προσπάθειες αλλαγής και βελτίωσης. Απαραίτητα λοιπόν για την διαδικασία είναι η ύπαρξη ικανών μάνατζερ και η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης (Igeltjörn & Habib, 2020).

Συνοψίζοντας, η τηλεργασία έχει διαφορετικό ρόλο στην εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Από την μία πλευρά επιτρέπει στο άτομο να προσθέσει την προσωπική του πινελιά στο καθημερινό του πρόγραμμα οργανώνοντας με όποιον τρόπο επιθυμεί τον χρόνο της εργασίας του και τις υποχρεώσεις του έτσι μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα πιθανά προσωπικά του ζητήματα και να αποφύγει έντονο άγχος και πίεση. Παράλληλα η εμπιστοσύνη σε συνδυασμό με την ελευθερία που προσφέρει η τηλεργασία στον εργαζόμενο οδηγεί το άτομο σε πιο υπεύθυνη δέσμευση με την εργασία του και στη δημιουργία του αισθήματος πως είναι ένας σημαντικός και αξιοσέβαστος κρίκος στην αλυσίδα της επιχείρησης. Στην αντίπερα όχθη η τηλεργασία έχει κάποιες παθογένειες που την συνοδεύουν. Παρουσιάζεται αύξηση του φόρτου εργασίας αλλά και των εργασιακών ωρών των εργαζομένων με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται τακτικά υπερωρίες. Ταυτόχρονα το άτομο παρά ότι βρίσκεται στην άνεση του προσωπικού του χώρου πρέπει να βρίσκεται συνέχεια σε εγρήγορση ακόμη και αν δεν είναι εντός των εργασιακών του ωρών.

6.6 Συντονισμός, οργάνωση & επίβλεψη υπό καθεστώς Τηλεργασίας

Στην νέα πραγματικότητα που ορίζει την τηλεργασία ως ένα ισχυρό εργασιακό μοντέλο οι επιχειρήσεις και οι μάνατζερ έχουν νέους στόχους και ευθύνες. Αρχικά πρέπει να αναλογιστεί κανείς για το ποια είναι η δομή ενός γραφείου που λειτουργεί δια ζώσεις και ποιος ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται και φέρνει εις πέρας τις καθημερινές υποχρεώσεις. Ένα γραφείο λοιπόν είναι ένας σαφέστατα ορισμένος χώρος στον οποίο υπάρχουν τα απαραίτητα εργαλεία για να εργαστεί μία ομάδα ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα. Στον χώρο αυτό αναπτύσσονται ρουτίνες συστήματα επικοινωνίας και διαδικασίες που απλοποιούν καταστάσεις εξοικονομούν χρόνο και διατηρούν μία σταθερή ροή για την επιχείρηση και την παραγωγικότητα της εξασφαλίζοντας ένα αξιοσέβαστο επίπεδο αποδοτικότητας. Οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται με άνεση καθώς βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Το καθεστώς της τηλεργασίας έχει τις ίδιες ακριβώς απαιτήσεις. Είναι αναγκαίο να υπάρχει μια τέτοιου είδους δομή για να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά η τηλεργασία μόνο που τώρα με οδηγό αυτή την δομή θα πρέπει να δημιουργηθεί μία αντίστοιχη της η οποία όμως δεν έχει στον πυρήνα της φυσική υπόσταση, δηλαδή ένα διαδικτυακό γραφείο. Ένα διαδικτυακό γραφείο για να είναι λειτουργικό πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία για τους εργαζομένους. Για παράδειγμα η θέση του γραφείου ενός ατόμου πλέον μπορεί να αντικαθιστάται από την θέση του σε ένα διαδικτυακό δωμάτιο συσκέψεων. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να βρει το δικό της μοντέλο και σύστημα που λειτουργεί βέλτιστα για εκείνη. Σίγουρο είναι πως θα

πρέπει να επενδύσει χρόνο και χρηματικούς πόρους για τον εφοδιασμό των εργαζομένων της με υλικά εργαλεία (π.χ. υπολογιστές) και για την αναζήτηση και εδραίωσης συστήματος επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης και επίβλεψης μεταξύ εργαζομένων (π.χ. προγράμματα και εφαρμογές). Για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας η σωστή επιλογή και χρήση των συστημάτων επικοινωνίας και επίβλεψης καθώς εκπροσωπούν ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της εργασίας όπως την γνωρίζουμε μέχρι τώρα. Η ευθύνη για αυτό πέφτει στους ώμους της διοίκησης και των μάνατζερ οι οποίοι έχουν χρέος να μελετήσουν για να κάνουν την καλύτερη επιλογή, να είναι γνώστες των λειτουργικών συστημάτων που επέλεξαν, να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους ώστε να γίνεται σωστή χρήση και τέλος να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν τακτικές συντονισμού και επίβλεψης που θα επιτρέπουν στην διοίκηση να έχει πραγματικό έλεγχο της κατάστασης και ικανότητα υποστήριξης αντικαθιστώντας επιτυχώς τις δια ζώσης λειτουργίες και επικοινωνία. Η εποπτεία και επίβλεψη αποτελούν ένα από τα πιο πολυσυζητημένα ζητήματα στον εργασιακό χώρο καθώς πλέον είναι πιο σύνθετη και πολύπλοκη από ποτέ λόγω της διασποράς των εργαζομένων και της απώλειας δια ζώσης επικοινωνίας (Igeltjörn & Habib, 2020). Η συμπεριφορά ελέγχου του επόπτη και η συμπεριφορά υποστήριξης έχουν αποδειχθεί ότι σχετίζονται με τα αποτελέσματα της τηλεργασίας. Παράλληλα υπάρχει κίνδυνος όχι απλά να μην υπάρχει υγιής επικοινωνία και συνεργασία αλλά ακόμη περισσότερο να υπάρξει ολική αποξένωση των ατόμων της ομάδας. Οι διαπροσωπικοί δεσμοί εξασθενούν όσο η απόσταση μεγαλώνει και διατηρείται.

6.7 Ασφάλεια & Προσωπικά δεδομένα

Με όμοιο σκεπτικό με αυτό του υποκεφαλαίου 6.6 ένα γραφείο περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα για να μπορούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν ενώ ταυτόχρονα αποτελεί έναν ασφαλή χώρο για αυτούς όπου δεν διατρέχουν κανένα είδους κίνδυνο και βρίσκονται μακριά και προστατευμένοι από κακοποιά στοιχεία και εγκληματικές ενέργειες. Με αντίστοιχο τρόπο πρέπει να λειτουργεί και ένα διαδικτυακό γραφείο. Οι κίνδυνοι όμως τώρα διαφέρουν. Όπως ένα δια ζώσης γραφείο θα είχε κάποιο συναγερμό ή ίσως security guards για να προστατεύσει τον χώρο τα αντικείμενα και τους ανθρώπους έτσι και ένα διαδικτυακό γραφείο πρέπει να έχει συστήματα ασφαλείας κατάλληλα για να προστατεύουν τις πληροφορίες της επιχείρησης αλλά και τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων. Οι βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα ελκυστικός στόχος για επιδέξιους εγκληματίες καθώς περιέχουν πληθώρα χρησιμων πληροφοριών. Το τμήμα τεχνικής υποστήριξης πλέον δεν βρίσκεται δίπλα στους εργαζόμενους λόγω συνθηκών και αυτό μπορεί να παρουσιάσει σημαντικές επιπτώσεις.

Στα πλαίσια της βιαστικής μετάβασης στην χρήση τεχνολογίας και διαδικτύου σε κάθε πτυχή της ζωής πολλά άτομα δυσκολεύονταν να ακολουθήσουν και προσπαθούσαν και πάλι να λειτουργήσουν με τους «παραδοσιακούς» τρόπους. Όταν όμως ένα τέτοιο άτομο βρίσκεται σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον πολύ πιθανό να μην μπορεί να αποφύγει την χρήση και την επαφή με την τεχνολογία. Μία τέτοια κατάσταση ορίζει το συγκεκριμένο άτομο πολύ ευάλωτο καθώς κινδυνεύουν τα προσωπικά του δεδομένα οι πληροφορίες της επιχείρησης που έχει στην κατοχή του αλλά και οι τραπεζικοί του λογαριασμοί διότι δεν γνωρίζει τους κινδύνους συνεπώς ούτε και πώς να προστατευτεί από αυτούς.

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων σε αυτή την ασταθή και συνεχώς διαφοροποιήσιμη πραγματικότητα αποτελεί ένα εγχείρημα αυξανόμενης δυσκολίας. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο σε προσπάθεια να διευθετήσει το θέμα των προσωπικών δεδομένων και της ασφάλειας στο διαδίκτυο ψήφισε τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (ΓΚΠΔ) ή στα αγγλικά General Data Protection Regulation (GDPR) τον Μάιο του 2016. Ο GDPR τέθηκε σε ισχύ αντικατέστησε την ισχύουσα οδηγία 95/46/EK για την προστασία των δεδομένων τον Μάιο του 2018. Βελτίωσε την προστασία της ιδιωτικής ζωής των υποκειμένων και των δεδομένων και διευκόλυνε το έργο των οργανισμών και των εταιρειών μέσω των αποσαφηνισμένων κανόνων του, των πιο συγκεκριμενοποιημένων απαιτήσεων και ακόμη και των άμεσων οδηγιών σχετικά με την εφαρμογή των διατάξεων (Tikkinen-Piri, Rohunen, & Markkula, 2018). Οι αλλαγές ωστόσο στον χώρο εργασίας και η επίδραση της τεχνολογίας γίνονται σε ταχύτερους ρυθμούς από ότι οι εφαρμογές νόμων και διατάξεων πράγμα που δεν καθιστά επιχειρήσεις και εργαζόμενους πραγματικά ασφαλείς (Ντόκας, 2021). Προσπερνώντας τις προκλήσεις όμως παρουσιάζονται σταδιακά καινοτόμες ιδέες και τεχνικές αντιμετώπισης του ζητήματος. Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν το blockchain και η κρυπτογράφηση τα οποία όμως δεν θα αναλυθούν περισσότερο σε αυτή την μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων με νέα δεδομένα - Υβριδικό Μάνατζμεντ

7.1 Υβριδικό Μάνατζμεντ

Ένας όρος που εξακολουθεί να είναι ελάχιστα γνωστός και ελάχιστα χρησιμοποιούμενος μέχρι πρόσφατα, το υβριδικό μάνατζμεντ τείνει τώρα να γίνει ευρέως διαδεδομένος στις επιχειρήσεις (Ζοπουνίδης, 2022). Αυτή η τάση πρόκειται να διαρκέσει μακροπρόθεσμα, λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον οικονομικό και υγειονομικό πλαίσιο. Αυτή η εξέλιξη δεν είναι χωρίς αντίκτυπο στους μάνατζερ και στο διοικητικό στυλ τους. Από εδώ και στο εξής πρέπει να ξέρουν πώς θα διοικήσουν συνεργάτες σε τηλεργασία και ομάδες δια ζώσης, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων πλέον μπορεί να βρίσκεται εξ' ολοκλήρου καταναμημένο σε απομακρυσμένες ομάδες ή ακόμη μπορεί να υπάρχει συνδυασμός ομάδων που λειτουργούν από απόσταση και ομάδων που δραστηριοποιούνται από σταθερό και συγκεκριμένο εργασιακό χώρο που καθορίζουν οι επιχειρήσεις. Αυτή η περιγραφή παρουσιάζει ένα εργασιακό περιβάλλον δύσκολο στη διαχείριση και την διοίκηση με πολλές ιδιομορφίες. Οι κώδικες εργασίας έχουν αλλάξει συνεπώς ο καιρός προσφέρεται για μία επανεξέταση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών παρακολούθησης και ελέγχου στα πλαίσια άσκησης σωστής διοίκησης επειδή αλλάζουν και οι δυνατότητες παρατήρησης (Downes, Daellenbach, & Donnelly, 2022). Όπως παρουσιάζεται η εξ' αποστάσεως εργασία έτσι πρέπει να εμφανιστεί και οργανωμένη και αποτελεσματική εξ' αποστάσεως διοίκηση. Προς απάντηση σε αυτή τη νεοσύστατη ανάγκη έρχεται το υβριδικό μάνατζμεντ και γίνεται το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων. Το υβριδικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα είδος μάνατζμεντ το οποίο έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται στις συνθήκες και να διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως ένα σύνολο από εξατομικευμένα είδη μάνατζμεντ.

Από την αρχή της υγειονομικής κρίσης, οι ευέλικτες μέθοδοι εργασίας έχουν αποδειχθεί πιο αποτελεσματικές και παραγωγικές από το αναμενόμενο (Michielsens, Bingham, & Clarke, 2014). Έρευνες αποδεικνύουν πως επιλογές σε σχέση με τις EMA είναι στρατηγικού επιπέδου και σημασίας (Thompson, 2008) όμως εμφανίζεται συχνά αδιαφορία από την μεριά της διεύθυνσης και μη ιδιαίτερη αξιοποίηση των πολιτικών ευέλικτης εργασίας (Wise & Bond, 2003), (Bittman, Hoffmann, & Thompson, 2004).

Δημιουργεί την ισορροπία εργασία/ζωή με διαφορετικό τρόπο και ανοίγει τη δυνατότητα να προσελκύσουν περισσότερα διαφορετικά talenta. Για να διαχειριστεί με επιτυχία αυτό το εύλεκτο και υβριδικό μοντέλο, ο μάνατζερ πρέπει να επικεντρωθεί στο συντονισμό της ομάδας, διευκολύνοντας την ενδυνάμωση και την ασύγχρονη εργασία. Κλειδί για την επιτυχία αποτελεί ο υπεύθυνος διαμοιρασμός και διαχωρισμός εργασιών, πληροφοριών και γνώσεων. Η ευημερία είναι περισσότερο από ποτέ μια πρόκληση για τον υβριδικό μάνατζερ και μπορεί να οδηγήσει σε υπερσύνδεση, απομόνωση και ανισορροπία μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής.

Τα social media οι πλατφόρμες επικοινωνίας και τηλεδιασκέψεων και οι πλατφόρμες ανταλλαγής μηνυμάτων που βασίζονται σε κανάλια βοηθούν την ομάδα με την αρχιτεκτονική συζήτησης βάσει θεμάτων, καθώς και τη διαφάνειά τους, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή. Έτσι αποφεύγεται ο κατακλυσμός από ηλεκτρονικά μηνύματα που χρησιμοποιούνται ως αναποτελεσματικά άμεσα μηνύματα και μειώνεται σημαντικά η παραπληροφόρηση και η μάχη των εργαζομένων με ατελείωτο όγκο πληροφοριών αδιάφορων προς αυτούς και την εργασία τους.

Μια από τις κύριες προκλήσεις είναι η αλλαγή προτύπου. Το σύστημα «εντολής και ελέγχου» δεν είναι συμβατό με την διαφοροποιημένη και βασισμένη στην εμπιστοσύνη οργάνωση που συνεπάγεται ο υβριδισμός της εργασίας.

Συγκεκριμένα, οι ευκαιρίες για άμεση παρατήρηση, ιδιαίτερα των συμπεριφορών, οι οποίες αποτελούν εδώ και καιρό κεντρικό στοιχείο της παρακολούθησης, περιορίζονται από την έλλειψη εγγύτητας. Λόγω των περιορισμένων στοιχείων για την ανάλυση της συμπεριφοράς η παρακολούθηση πρέπει να δίνει έμφαση στα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, έρευνες δείχνουν ότι οι έλεγχοι εξόδου ενδέχεται να μην λειτουργούν όπως αναμένεται στις καταναμημένες ομάδες (Felstead, Jewson, & Sally, 2003), (Piccoli & Ives, 2003) ή/και οι διαχειριστές ενδέχεται να μην τους χρησιμοποιούν (Groen, Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018) ή/και να μην τους χρησιμοποιούν σωστά. Ωστόσο, η υπόθεση ότι οι καταναμημένες ομάδες θα βασίζονται σε ελέγχους εξόδου παραμένει (Kniffin, et al., 2021), υποδηλώνοντας μια ασυμφωνία μεταξύ της θεωρίας ελέγχου και της σύγχρονης πρακτικής.

Οι μάνατζερ έχουν την ευκαιρία να ενσαρκώσουν και να ζωντανέψουν αυτήν την κουλτούρα. Για αυτό, η τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας. Μια τεχνολογία που προάγει την αυτονομία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τους επιτρέπει να επικεντρωθούν σε δημιουργική συνδεδεμένη και συνεργατική εργασία. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους είναι στην πρώτη γραμμή της τεχνολογίας εμφανίζουν σε υψηλότερα ποσοστά το αίσθημα πως ανήκουν σε ένα σύνολο, μία ομάδα σε αντίθεση με εκείνους που εργάζονται σε μια επιχείρηση που υστερεί στον τομέα αυτό. Για να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ επίδοσης και ευημερίας των εργαζομένων, οι μάνατζερ πρέπει να βρουν τρόπους να παραμείνουν κοντά στις ομάδες τους, ακόμη και όταν είναι σωματικά χώρια.

Ο νέος τρόπος μάνατζμεντ δεν απευθύνεται σε κάθε επιχείρηση. Κυρίως οι μεγαλύτερες οργανώσεις μαζί με κάποιες μεσαίου μεγέθους που προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμα των πρώτων σχεδιάζουν τακτική τηλεργασία έπειτα από την υγειονομική κρίση. Ωστόσο η ανατροπή είναι στην πραγματικότητα πρωτόγνωρη. Οι προσπάθειες που σημειώνονται από το 2020 από ορισμένες επιχειρήσεις που έχουν εξελίξει και δοκιμάσει το δικό τους υβριδικό μοντέλο μάνατζμεντ οδηγούν στην άντληση των αρχικών μαθημάτων: οι μάνατζερ έπρεπε να αποκτήσουν χώρο ελιγμών για τους εαυτούς τους και να παραχωρήσουν μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζόμενους. Στο υβριδικό μοντέλο η υποχρέωση του αποτελέσματος υπερσχύει του σεβασμού των διαδικασιών. Μια άλλη πρόκληση του υβριδικού μάνατζμεντ αφορά τη διοίκηση ομάδων στο γραφείο και αυτών από μακριά. Η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και εμπειρίας στο συγκεκριμένο είδος μάνατζμεντ οδηγεί τον μάνατζερ να επικεντρώνει την προσοχή του στο εργατικό δυναμικό δια ζώσης λόγω της δύναμης των συνηθειών του. Ακολουθώντας, αποκόπτεται

σε μεγάλο βαθμό από τους εξ αποστάσεων εργαζομένους. Έστω και αν γίνει για μικρή χρονική διάρκεια, αυτό επηρεάζει το κλίμα συλλογικότητας και ομαδικότητας, το επίπεδο παραγωγικότητας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, ο ρόλος και το πεδίο εφαρμογής του υβριδικού μάνατζμεντ πρέπει να επανεξεταστούν και να επαναπροσδιοριστούν. Η αναζήτηση λύσης πρέπει να έχει ως γνώμονα το πως μπορούν να συγχωνευτούν τα επιτεύγματα του παλιού κόσμου με τις συνεισφορές του νέου. Ορισμένοι πρωτοπόροι δίνουν το παράδειγμα και παρατηρούν καλύτερα αποτελέσματα όταν η επιχείρηση εμπιστεύεται πραγματικά τους υπαλλήλους της. Αυτό πραγματοποιείται με την υιοθέτηση ενός στυλ λιγότερο up to bottom (από πάνω προς τα κάτω), όπου η ηγεσία υπερισχύει της εξουσίας. Το υβριδικό μάνατζμεντ αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα κινδύνου όσον αφορά την ποιότητα ζωής στην εργασία. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν καλοπροαίρετη διοίκηση, δηλαδή να νοιάζονται για την ευημερία των ομάδων, να λαμβάνουν υπόψη τα συναισθήματά τους και να έχουν ουσιαστική επικοινωνία με τους εργαζομένους τους παρά την απόσταση. Τέλος, το υβριδικό μάνατζμεντ πρέπει να αναζητά και να οργανώνει εκδηλώσεις και δραστηριότητες με σκοπό να προάγει την κοινωνικοποίηση και να φέρει σε δια ζώσης επαφή τα μέλη της επιχείρησης για να ενισχύεται ο δεσμός μεταξύ των εργαζομένων και να μπορούν να χαρακτηρίζονται ομάδα με όλη την σημασία της λέξης.

7.2 Αντιμετώπιση των Προκλήσεων

Περίπου δύο χρόνια τώρα έχει γίνει αντιληπτό από τους μάνατζερ πως οι παλιές μέθοδοι δεν μπορούν πλέον να ανταπεξέλθουν επαρκώς στην νέα πραγματικότητα (Ζοπουνίδης, 2021). Το μοντέλο που στηρίζεται απλά στην παροχή εντολών και επίβλεψη εάν έχουν εκτελεστεί καλώς έρχεται πλέον στο τέλος του. Ο μάνατζερ οφείλει να δίνει χώρο και να εμπιστεύεται τις ομάδες του με περισσότερη αυτονομία. Αυτή η κρίση θα έχει δείξει περισσότερο την αποτελεσματικότητα των αποκεντρωμένων οργανώσεων που απελευθερώνουν ενέργειες στο πεδίο των δραστηριοτήτων και που αρνούνται να συγκεντρώσουν την εξουσία στα χέρια μιας μικρής ομάδας κυρίαρχων μάνατζερ. Μια ακόμη πρόκληση είναι η διατήρηση των σχέσεων των μάνατζερ με τους συνεργάτες τους.

Ευρήματα και στατιστικά στοιχεία βασισμένα σε πρόσφατες έρευνες, μελέτες και βιβλία (ESSEC Business School), (Canivenc & Cahier, June 2021), (Bellit & Belma, 2022), δείχνουν πως η εργασία που μοιράζεται μεταξύ σπιτιού και γραφείου γίνεται κανόνας. Αυτό το νέο παράδειγμα αναγκάζει τους επιχειρηματίες να αναδιατάξουν το χώρο και να επανεξετάσουν τις πρακτικές του μάνατζμεντ.

Μια άλλη καινοτομία το 2021 είναι η διαφορά αντίληψης μεταξύ στελεχών και διευθυντικών στελεχών όσον αφορά την τηλεργασία. Ενώ οι ηγέτες των επιχειρήσεων το υποστηρίζουν τώρα κατά τα δύο τρίτα, το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών υπέρ της εξ αποστάσεως εργασίας έχει μειωθεί σε δύο χρόνια, από 55% το 2018 σε 50% στο τέλος του 2020, και σχεδόν το ένα τέταρτο από αυτούς δηλώνει πλέον κατά της τηλεργασίας. Οι διευθυντές είναι εξαντλημένοι και μόνο το ένα τρίτο (32%) δηλώνει ότι έχει λάβει υποστήριξη στην εφαρμογή της τηλεργασίας. Παρά τις δυσκολίες αυτές, εξακολουθούν να αναγνωρίζουν τα ακόλουθα οφέλη της

τηλεργασίας: μεγαλύτερη αυτονομία της ομάδας (51%), λιγότερες απουσίες (35%) και καλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων (33%).

Η τηλεργασία προσφέρει στους μάνατζερ:

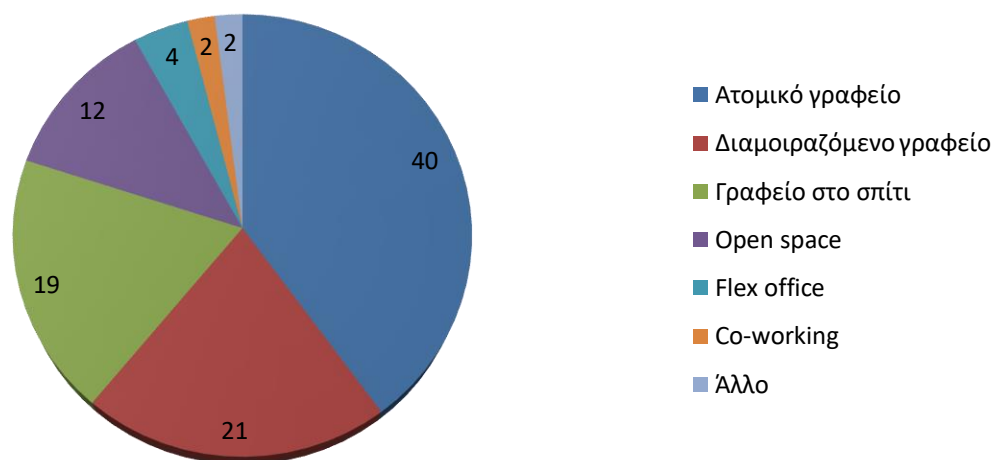
- 80% μια καλύτερη ισορροπία στη ζωή των εργαζομένων
- 74% μια πιο μεγάλη αυτονομία
- 74% μια καλύτερη ποιότητα ζωής στην εργασία

Από την πλευρά των εργαζομένων, η ικανοποίηση από την τηλεργασία έχει μειωθεί, αλλά παραμένει υψηλή. Όλες οι έρευνες δείχνουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την τηλεργασία κατά τη διάρκεια του εγκλεισμού, παρά τις μερικές φορές δύσκολες συνθήκες. Κατά τη διάρκεια του πρώτου εγκλεισμού, το 88% ήθελε να ακολουθήσει την τηλεργασία (κατά διαστήματα ή συχνά). Αλλά, και εδώ, ο ενθουσιασμός εξαντλείται. Τον Σεπτέμβριο, μόνο το 75% ήθελε να συνεχίσει στο μέλλον, το οποίο εξακολουθεί να είναι ένα πολύ υψηλό ποσοστό. Μεταξύ αυτών, το 40% φιλοδοξεί να εργάζεται υπό καθεστώς τηλεργασίας 2 ημέρες την εβδομάδα, ενώ από 9% έως 21% (σύμφωνα με διάφορες έρευνες) θέλει τηλεργασία για πλήρη απασχόληση και ότι στο άλλο άκρο του φάσματος, το 14% των τηλεεργαζόμενων δηλώνουν ότι δεν θέλουν αυτή την μορφή εργασίας έπειτα από την υγειονομική κρίση. Άλλες έρευνες διαφωνούν με το 9-21% καθώς παρουσιάζουν πως οι εργαζόμενοι σε 100% καθεστώς τηλεργασίας έπειτα από την κρίση δηλώνουν ότι θα προτιμούσαν να παραιτηθούν.

Ο χώρος εργασίας που επιθυμούν οι εργαζόμενοι είναι:

- 40% ατομικό γραφείο
- 21% διαμοιραζόμενο γραφείο
- 19% γραφείο στο σπίτι – τηλεργασία
- 12% open space: ανοιχτός χώρος/καθορισμένη θέση
- 4% flex office
- 2% co-working
- 2% άλλο

Προτίμηση εργαζομένων

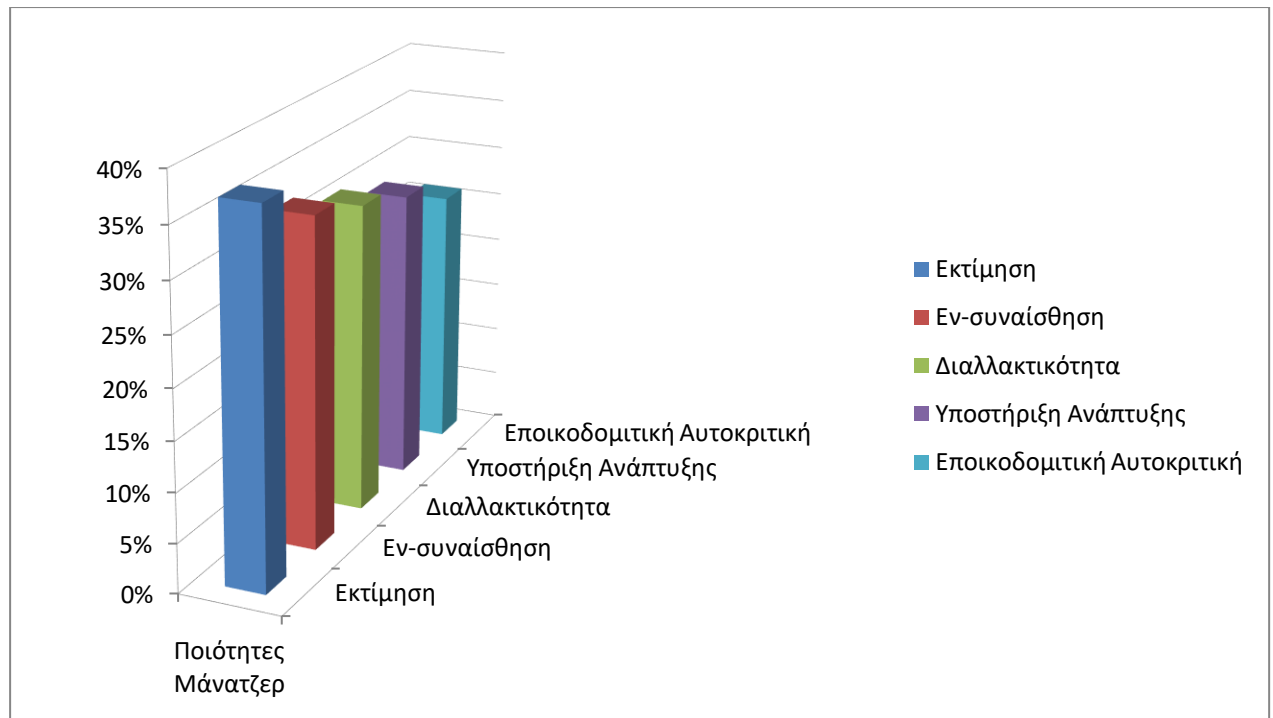


Η τηλεργασία προσφέρει στους εργαζόμενους:

- 83% μια πιο μεγάλη αυτονομία
- 80% οικονομίες στα χρηματοοικονομικά
- 78% μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Οι πέντε βασικές ποιότητες του μάνατζερ της νέας εποχής είναι:

- Εκτίμηση 37%: να εμπνέει σεβασμό, να διατηρεί καλές σχέσεις με την ομάδα.
- Εν-συναίσθηση 33%: να νιώθει ανήσυχο για την ευημερία των συνεργατών σου.
- Διαλλακτικότητα 31%: να παραμένει ανοικτό στη διαφορετικότητα των γνώμων και σε ότι εφαρμόζεται σε άλλες επιχειρήσεις.
- Υποστήριξη της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους 29%
- Ικανότητα εποικοδομητική Αυτοκριτική 26%



Σε περίοδο μεγάλης αβεβαιότητας και κατάρρευσης των συλλογικών σχέσεων, η ανάγκη για μια στρατηγική εκτέλεσης δεν πρέπει ποτέ να επισκιάσει τη σημασία που πρέπει να δοθεί στους ανθρώπους. Αυτό είναι που κάνει τη διαφορά σήμερα μεταξύ ενός καλού και ενός εξαιρετικού ηγέτη.

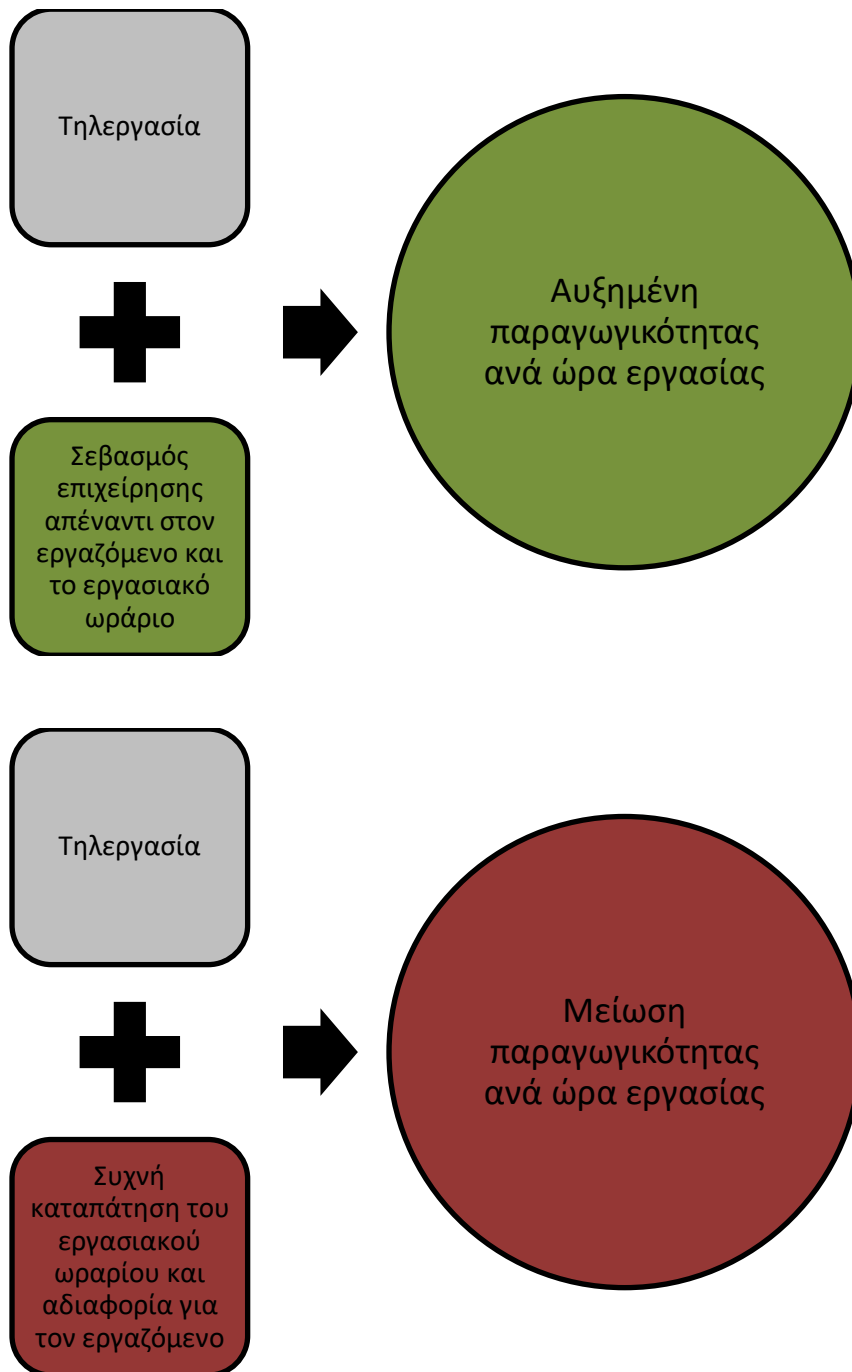
Καταληκτικά οι μάνατζερ με τον τρόπο τους πρέπει να αποδέχονται το λάθος, να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες και την ποιότητα του έργου όσο και τις επιδόσεις των εργαζομένων και να ενισχύσουν έτσι την σχέση εργαζόμενου και επιχείρησης και προϊσταμένου με υφιστάμενο. Όπως η αποτελεσματικότητα ή η παραγωγικότητα έτσι και η ευημερία στην εργασία δεν αποφασίζεται με διατάγματα αλλά οργανώνεται (Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, & Ζοπουνίδης, 2008).

7.3 Μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας

Μερικές τάσεις έχουν προκύψει στον τομέα της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) τα τελευταία χρόνια. Πρώτον, και πιο προφανές, ήταν η εκτεταμένη προσπάθεια να αποδειχθεί η σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της απόδοσης της επιχείρησης (Becker & Gerhart, 1996). Μια τελευταία τάση ήταν το πρόσφατο ενδιαφέρον για την υιοθέτηση μιας πολύ-επίπεδης προσέγγισης για την κατανόηση του SHRM και τον ρόλο που έχει στην παραγωγικότητα της επιχείρησης (Wright & Nishii, 2005). Σε αυτό το ήδη αυξημένης πολυπλοκότητας ζήτημα ήρθαν να προστεθούν και οι νέες συνθήκες που όρισε η καταστροφική πανδημία του Covid-19 στον εργασιακό χώρο. Η εξαναγκασμένη αξιοποίηση της τηλεργασίας επέτρεψε σε όλους να αποκτήσουν μία νέα εργασιακή εμπειρία. Αυτή η εμπειρία συνοδεύτηκε από σκεπτικισμό και ανησυχία για τις επιπτώσεις που κρύβει σε σχέση με τις επιδόσεις των εργαζομένων η εφαρμογή της όμως τις διέψευσε.

Έρευνες και μελέτες δείχνουν πως η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει βελτιωθεί σημαντικά με το καθεστώς της τηλεργασίας όμως αυτή η αντίληψη δεν είναι απόλυτα σωστή. Όταν η παραγωγικότητα εξετάζεται ανά ώρα εργασίας τότε παρατηρείτε πως υπάρχει σημαντική μείωση σε αυτήν. Το ερώτημα που εύλογα διατυπώνεται είναι «πώς συμβαίνει αυτό;». Αυτό συμβαίνει διότι στα πλαίσια της τηλεργασίας χάθηκε η ισορροπία των ωραρίων εργασίας. Αν αναλυθεί η παραγωγικότητα χωρίς κάποιο συντελεστή τότε φαίνεται μεγάλη η διαφορά αν όμως σκεφτεί κάποιος για παράδειγμα πως υπήρξε αύξηση της παραγωγικότητας κατά 20% με αύξηση των ωρών εργασίας κατά 30% σε μία επιχείρηση τότε κατανοεί πως στην πραγματικότητα υπάρχει πρόβλημα.

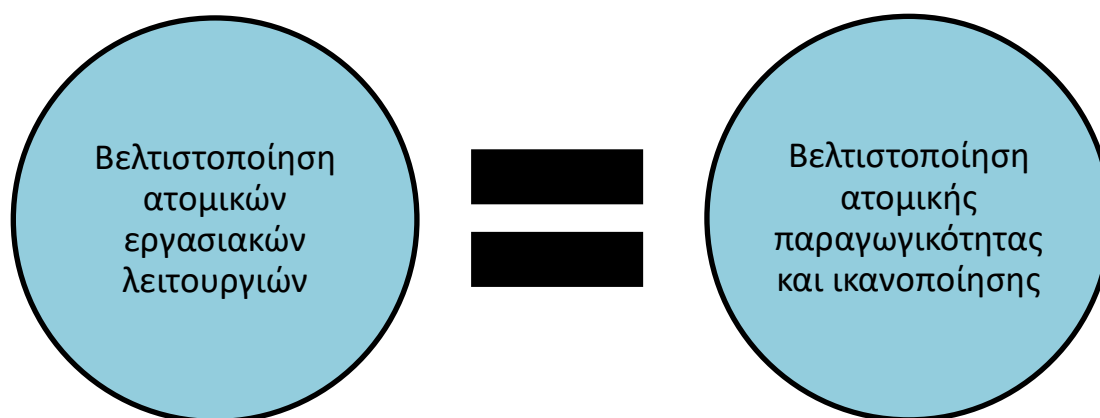
Η αλήθεια για την παραγωγικότητα βρίσκεται κάπου στην μέση. Η τηλεργασία προσέφερε πολλές ανέσεις σε εργαζομένους και επιχειρήσεις και ελαχιστοποίησε σε πολλές εργασιακές διαδικασίες τους χρόνους, με αποτέλεσμα εντός του σταθερού ωραρίου να υπάρχει πολύ παραπάνω χρόνος για ουσιαστική εργασία. Δεν υπάρχουν πλέον χρόνοι μετακίνησης από σημείο σε σημείο για αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, ή ομάδες, ή εξωτερικούς συνεργάτες, μέσω μίας τηλεδιάσκεψης μπορεί ανά πάσα στιγμή ένας εργαζόμενος να φτάσει οποιονδήποτε επιθυμεί και να επικοινωνήσει μαζί του. Οι επιχειρήσεις ωστόσο αντί να χαρούν τα προνόμια της τηλεργασίας και να αξιοποιήσουν σωστά αυτή την καινοτομία λόγω της απληστίας τους και της δυσκολίας να ερμηνεύσουν επακριβώς το τι συμβαίνει με όλες αυτές τις καινούριες συνθήκες υπερφόρτωναν τους εργαζομένους τους με πολλές εργασίες και υποχρεώσεις με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε άτυπα αναγκαστικές υπερωρίες πολύ συχνά. Το γεγονός αυτό έφθειρε σταδιακά τους εργαζομένους και τσάκιζε την όρεξη τους για εργασία καθώς και τις επιδόσεις τους οδηγώντας τους σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Αυτό το γεγονός ωστόσο πάλι αν αναλυθεί ως φόρτος εργασίας που ολοκληρώθηκε τότε υπερέχει του φόρτου που θα ολοκληρωνόταν σε οκτάωρη ημερήσια εργασία σημειώνοντας φαινομενικά αυξημένη απόδοση. Για αυτόν λοιπόν τον λόγο η αλήθεια βρίσκεται κάπου στη μέση. Το σύστημα της τηλεργασίας όντως προσφέρει πολλά προνόμια και οδηγεί σε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας καθώς εξαλείφει πολλούς λειτουργικούς χρόνους. Όταν όμως δεν γίνεται σωστή αξιοποίηση αυτού και καταπατείτε συχνά το ωράριο εργασίας τότε οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες, εξαντλούνται και μειώνεται σημαντικά η παραγωγικότητα ανά ώρα παρά ότι φαίνεται να «βγαίνει περισσότερη δουλειά», το οποίο φαινόμενο είναι προσωρινό ακόμη και αυτό και είναι ένα βήμα πριν την παρουσίαση σημαντικής ζημιάς στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που θα είναι ακόμη πιο δυνατό πλήγμα στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Για να εξηγηθεί πολύ απλά και σύντομα παρουσιάζονται τα παρακάτω σχήματα:



Συνεπώς η σωστή αξιοποίηση της τηλεργασίας οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα ενώ η λανθασμένη σε μείωση αυτής (Gibbs, Mengel, & Siemroth, 2021).

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως πολλοί ακόμη είναι οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην παραγωγικότητα και επηρεάζουν μελέτες και έρευνες αλλά δεν μπορούν να χαρακτηριστούν από ποσοστά και μετρήσεις. Ένα καλό παράδειγμα είναι το εργασιακό κλίμα.

Μέσα σε αυτή την ταραχή και σύγχυση που επικρατεί υπάρχουν τρόποι που μπορεί μία επιχείρηση να προστατεύσει και να αυξήσει την παραγωγικότητα της. Ξεκινώντας από τα απολύτως απαραίτητα είναι πολύ σημαντικό μία επιχείρηση να σέβεται το εργασιακό ωράριο, τα εργασιακά δικαιώματα και τους εργαζομένους. Αυτά δημιουργούν μία αναγκαία ισχυρή βάση στην οποία πάνω μπορεί να χτίσει μία επιτυχημένη πορεία ο εκάστοτε οργανισμός. Έπειτα είναι σημαντική η εξοικείωση με τον θεσμό της τηλεργασίας και η αναγνώριση όλως των πτυχών του, θετικών και αρνητικών. Στο ίδιο πλαίσιο πρέπει να γίνει αναγνώριση και κατανόηση όλων των πτυχών και αναγκών των εργαζομένων και των εργασιών που αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια της επιχείρησης. Έχοντας αυτές τις γνώσεις η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει το κλειδί για την παραγωγικότητα και την ευημερία που δεν είναι άλλο από την εξατομίκευση. Κανένας άνθρωπος δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο. Το κάθε άτομο έχει πολύ μοναδικό τρόπο σκέψης και δράσης συνεπώς δεν γίνεται ένα εργασιακό πρότυπο ή ένα εργασιακό καθεστώς να μπορέσει να φέρει στην επιφάνεια το μέγιστο της παραγωγικότητας κάθε εργαζομένου. Άρα η λύση είναι να υπάρχουν πολλά εργασιακά πρότυπα και μοντέλα. Η επιχείρηση παρέχοντας στους εργαζομένους της ευελιξία διαμόρφωσης του δικού τους εργασιακού προγράμματος και προτύπου τους ενθαρρύνει να αναδείξουν τις ικανότητες τους και να λειτουργήσουν όπως επιθυμούν εκείνοι. Μέσω αυτού ξεκλειδώνονται άλλοι ορίζοντες για κάθε εργαζόμενο και εδραιώνεται κλίμα ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη και από τις δύο πλευρές καθώς ο εργαζόμενος γίνεται παραγωγικότερος καθώς και βελτιωμένη εμπιστοσύνη και συνεργασία. Η επιχείρηση για να πετύχει τα παραπάνω πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους της επιλογές. Μπορεί να εντάξει στις εργασιακές τις λειτουργίες πολλούς διαφορετικούς τρόπους εργασίας αλλά και συνδυασμούς αυτών με αποτέλεσμα το άτομο να επιλέγει ότι του ταιριάζει και τον εξυπηρετεί καλύτερα. Η λογική είναι απλή:



Ένα παράδειγμα για να γίνει πιο εύκολα κατανοητό το παραπάνω είναι ένας εργαζόμενος να μπορεί Δευτέρα και Πέμπτη να εργάζεται υπό καθεστώς τηλεργασίας την πρώτη το απόγευμα και την δεύτερη το πρωί ενώ της υπόλοιπες μέρες εργάζεται κανονικά στον χώρο εργασίας ενώ ταυτόχρονα άλλος εργαζόμενος εργάζεται πλήρως με καθεστώς τηλεργασίας. Πολύ σημαντικό σημείο για να είναι επιτυχημένη μία τέτοια προσπάθεια είναι η εταιρία να γνωρίζει πραγματικά πώς να χειριστεί

διαφορετικά είδη εργασίας. Κάθε είδος εργασίας απαιτεί διαφορετική διοίκηση επίβλεψη και υποστήριξη συνεπώς πρέπει να είναι αρκετά εκπαιδευμένη η διεύθυνση αλλά και οι μάντζερ και να διαθέτουν τις ικανότητες και τα προσόντα να οργανώσουν και να διοικήσουν μία τόσο σύνθετη κατάσταση. Επίσης οι εργαζόμενοι πρέπει να αναχθούν σε σημαντικά μέλη μίας ομάδας και όχι εργαλεία. Πρέπει πλέον να είναι πιο υπεύθυνοι και καλά εκπαιδευμένοι ώστε να γνωρίζουν καλά τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν λειτουργώντας με μεγαλύτερη αυτονομία από ότι παλαιότερα ενώ παράλληλα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τις επιθυμίες και τους στόχους της επιχείρησης κατανοώντας τον ρόλο τους μέσα σε αυτό και πως μπορούν να συνεισφέρουν.

7.4 Εξουθένωση εργαζομένων & Τρόποι αντιμετώπισης

Η επαγγελματική εξουθένωση ή όπως είναι γνωστό διεθνώς το λεγόμενο burnout αποτελεί ένα ψυχολογικό σύνδρομο που περιλαμβάνει παρατεταμένη απόκριση σε χρόνιους διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες στην εργασία. Οι τρεις βασικές διαστάσεις αυτού του φαινομένου είναι η συντριπτική εξάντληση, τα συναισθήματα κυνισμού και αποστασιοποίησης από τη δουλειά και η αναποτελεσματικότητα σε συνδυασμό με την έλλειψη αισθήματος ολοκλήρωσης. Αυτός ο ορισμός είναι μια ευρύτερη δήλωση του πολυδιάστατου μοντέλου που κυριαρχεί στο πεδίο της εργασιακής εξουθένωσης (Schaufeli, Maslach, & Marek, 1993), (Rossi, Perrewé, & Sauter, 2006). Το burnout προκαλείται από μακροχρόνια πίεση, υπερβολικό φόρτο εργασίας και μεγάλες εντάσεις από το εργασιακό περιβάλλον. Το άτομο προσπερνά συνεχώς εμπόδια και ζητήματα που μπορεί να τον ενοχλούν και να τον προβληματίζουν δυσκολεύοντας την καθημερινότητα του και την αναζήτηση της προσωπικής ευημερίας. Όταν αυτό το γεγονός συμβαίνει για μεγάλο χρονικό διάστημα το άτομο δεν μπορεί πλέον να διαχειριστεί αυτή την κατάσταση και αρχίζει να εμφανίζει συγκεκριμένα συμπτώματα που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Οι αρνητικές επιπτώσεις αυτού του φαινομένου καθιστούν τον άνθρωπο αδρανή και προβληματικό σε επαγγελματική αλλά και προσωπική ζωή. Η συναισθηματική υπόσταση του ατόμου έχει πληγεί σημαντικά και υπάρχει έντονη σύγχυση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποδώσει όπως παλιότερα στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Η μείωση των επιδόσεων του εργαζομένου κάνει σημαντική ζημία με την σειρά της στην επιχείρηση. Ένας εξουθενωμένος εργαζόμενος δεν μπορεί να ακολουθήσει τους ρυθμούς που ακολουθούσε μέχρι τώρα, υπολειτουργεί, με αποτέλεσμα να καθυστερούν εργασίες και να υπάρχει ασυνεννοησία μεταξύ συναδέλφων και σύγχυση.

Το σύνολο αυτής της κατάστασης έχει χρέος να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Maslach & Leiter, 2021). Καθώς η πανδημία έχει εξαπλωθεί από το 2020 έως το 2021, πολλοί άνθρωποι σε παγκοσμίως μιλούν για εξουθένωση. Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι καινούργιο, άνθρωποι που έχουν φθαρεί και απενεργοποιηθεί από το έργο που κάνουν έχουν εμφανιστεί εδώ και αιώνες. Τα τελευταία 60 χρόνια, ο όρος «εξουθένωση» έχει γίνει ένας δημοφιλής τρόπος περιγραφής αυτού του συγκεκριμένου φαινομένου που αποτυπώνει αυτό που πολλοί άνθρωποι βιώνουν τώρα. Είναι πλέον σαφές ότι η πανδημία Covid-19 έχει επιδεινώσει την επαγγελματική εξουθένωση και τις σχετικές μορφές δυσφορίας στο χώρο εργασίας, σε πολλούς κλάδους. Αυτό έχει οδηγήσει περισσότερους

οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν περισσότερο την εξουθένωση και να ανησυχούν περισσότερο για το τι πρέπει να κάνουν γι' αυτό.

Σημαντικό όπλο για την κατανόηση αλλά και αντιμετώπιση του προβλήματος αποτελεί το Maslach Burnout Inventory (MBI). Το MBI ευθυγραμμίζεται με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας του 2019 για την επαγγελματική εξουθένωση ως σημαντική επαγγελματική εμπειρία που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί και χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις:

- Συναισθήματα εξάντλησης ενέργειας
- Αυξημένη ψυχική απόσταση από τη δουλειά ή συναισθήματα κυνισμού που σχετίζονται με την εργασία του
- Μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα

Οι νέες ωστόσο συνθήκες απαιτούν μία αναθεώρηση του MBI με σκοπό να αντικατοπτρίζει επακριβώς την επικρατούσα κατάσταση. Νέες έρευνες δείχνουν πως μπορούν να αναλυθούν αυτές οι τρεις πτυχές που αποτελούν το MBI ώστε να γίνουν χρήσιμο εργαλείο της σημερινής εποχής (Maslach & Leiter, 2021). Η νεότερη ανάλυση καταλήγει στην συγκρότηση πέντε διαφορετικών εργασιακών εμπειριών:

- Burnout: αρνητικές βαθμολογίες στην εξάντληση, τον κυνισμό και την επαγγελματική αποτελεσματικότητα
- Υπερέκταση: ισχυρή αρνητική βαθμολογία στην εξάντληση μόνο
- Αναποτελεσματική: ισχυρή αρνητική βαθμολογία στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα μόνο
- Αποσύνδεση: ισχυρή αρνητική βαθμολογία μόνο στον κυνισμό
- Δέσμευση: ισχυρές θετικές βαθμολογίες στην εξάντληση, τον κυνισμό και την επαγγελματική αποτελεσματικότητα

Και οι πέντε αυτές εμπειρίες πρέπει να κατανοηθούν καλύτερα, όχι μόνο τα δύο άκρα της εξουθένωσης και της δέσμευσης. Όταν μετρηθεί σωστά, τα στοιχεία δείχνουν ότι μόνο το 10% έως 15% των εργαζομένων ταιριάζουν στο πραγματικό προφίλ εξουθένωσης, ενώ το προφίλ αφοσίωσης εμφανίζεται δύο φορές πιο συχνά, περίπου στο 30%. Αυτό αφήνει περισσότερους από τους μισούς υπαλλήλους ως αρνητικούς σε μία ή δύο διαστάσεις, όχι όμως εξουθενωμένους, αλλά κατευθύνονται και εκείνοι προς αυτή την πλευρά.

Η επιχείρηση μέσω της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αξιοποιήσει αυτές τις γνώσεις και να καταλήξει σε μεθόδους και πρακτικές που θα δίνουν απαντήσεις σε αυτά τα ζητήματα και θα επαναφέρουν το εργασιακό περιβάλλον, τις επιδόσεις και τους εργαζομένους στο φυσιολογικό και το υγιές. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που αγνοείται παντελώς αυτή η κουλτούρα-ιδεολογία και οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για τους εργαζομένους και το αν εμφανίζουν συμπτώματα εξουθένωσης. Ακόμη και όταν υπάρχουν ξεκάθαρες ενδείξεις απαξιώνονται με την θεώρηση πως απλά τυχαίνει να υπάρχει κάποιο προσωπικό πρόβλημα του εργαζομένου και δεν έχει καμία απολύτως σχέση με την εργασία. Μία ευαισθητοποιημένη επιχείρηση όμως που βλέπει τους εργαζομένους ως ανθρώπους και όχι απλά σαν εργαλεία οφείλει να επέμβει σε αυτή την κατάσταση.

Τρόποι υπάρχουν αρκετοί. Η παρουσίαση, ανάλυση και επεξήγηση ξεκινά από τους πιο ανθρωποκεντρικούς. Αρχικά είναι απαραίτητος ο εντοπισμός των αιτιών πρόκλησης επαγγελματικής εξουθένωσης και η προσπάθεια τροποποίησης τους. Επόμενη κίνηση είναι ο ρυθμός εργασίας. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα τα εργασιακά πρότυπα που έχει ορίσει η εταιρία και οι μεγάλες προσδοκίες της διεύθυνσης για επιδόσεις και αποτελεσματικότητα να υπερφορτώνουν τους εργαζομένους με εργασίες, υποχρεώσεις άγχος και ανασφάλεια. Επικοινωνία με τους εργαζομένους, διάλογος και κατανόηση είναι οι λέξεις κλειδιά σε αυτή την περίπτωση, επίσης πρέπει και εργασιακοί ρυθμοί να κατευνάσουν λίγο καθώς η σταθερότητα και η επιτυχία δεν μπορεί να προκύψει με εξαντλημένο εργατικό δυναμικό και οποιαδήποτε ανοδική πορεία και να σημειώνεται με τέτοιες συνθήκες είναι προσωρινή. Ο εργαζόμενος πρέπει μέσα στην μέρα του να καταφέρει να βρει χρόνο να αποσυμφορήσει την ένταση της εργασίας και να εξισορροπήσει την προσωπική με την επαγγελματική ζωή του και αυτό εν μέρει πρέπει να απασχολεί και την επιχείρηση. Διοργανώνοντας εκδηλώσεις οι ταξίδια η επιχείρηση μπορεί να δώσει σημαντικές ανάσες στους εργαζομένους της. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η υποστήριξη των εργαζομένων. Η διεύθυνση πρέπει να έχει ηγετικό ρόλο και όχι απλά να αντιμετωπίζεται ως το ψυχρό και απόμακρο αφεντικό. Πρέπει να βρίσκεται δίπλα στους εργαζομένους σε κάθε βήμα ενθαρρύνοντας και καθοδηγώντας τις προσπάθειες τους και επιβραβεύοντας τους όταν εργάζονται σκληρά και προσπαθούν ώστε να επέλθει προσωπική δικαίωση και αναγνώριση. Οι προϊστάμενοι πρέπει να λειτουργούν πέρα από εργασιακά πρότυπα και ως πρότυπα ανθρώπου. Να είναι γαλουχημένοι με ηθικές αξίες και ψυχική δύναμη τις οποίες θα μεταδίδουν και στους εργαζομένους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ενδιαφέρονται και για την προσωπική τους ζωή και υγεία. Χρήσιμη ιδέα αποτελεί η παροχή δυνατότητας επιλογής κάποιου ομαδικού χόμπι που θα χρηματοδοτεί και θα επιμελείται η επιχείρηση (π.χ. μπάσκετ, ή βόλεϊ) με σκοπό να δώσει στους εργαζομένους την ευκαιρία να βρουν κάτι που τους προσφέρει προσωπική ευχαρίστηση και να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις. Με το ίδιο σκεπτικό θα μπορούσαν να προωθηθούν και προγράμματα υγιεινής διατροφής ώστε να προστατεύεται η σωματική υγεία των εργαζομένων και η αυτοπεποίθησή τους.

Η ανάλυση συνεχίζει με επιλογές που κάνουν το άτομο να δει με άλλο μάτι την εργασία και δυναμώνουν την σχέση του με αυτή. Η ενημέρωση των εργαζομένων για τις ιδέες τα πλάνα και τους στόχους της επιχείρησης είναι ένας απλός αλλά αποτελεσματικός τρόπος να νιώσουν οι εργαζόμενοι πως είναι σημαντικά και αξιοσέβαστα μέλη αυτής της ομάδας. Έπειτα η ενίσχυση της αυτονομίας και της λήψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων εδραιώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας που είναι χρήσιμο και ευεργετικό και προς τις δύο πλευρές. Σημαντικό στοιχείο είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Η επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με πανεπιστήμια και να οργανώσει προγράμματα σπουδών ή μεταπτυχιακά προγράμματα για τους εργαζομένους της χρηματοδοτούμενα από εκείνη με σκοπό την προσωπική τους βελτίωση και ικανοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο και η επιχείρηση αποκτά ειδικευμένους εργαζομένους ειδικούς στους κλάδους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι νιώθουν ευγνώμονες για τις ευκαιρίες που τους δίνονται και την εργασία τους με αποτέλεσμα να εργάζονται με περισσότερο σθένος και να νοιάζονται για την επιχείρηση ενώ ταυτόχρονα κυνηγούν τους προσωπικούς τους στόχους και όνειρα.

Τέλος και ο εργαζόμενος μπορεί και πρέπει να συμβάλει στην αντιμετώπιση του φαινομένου της εξουθένωσης από την μεριά του. Πρέπει να κατανοήσει πως δεν είναι ντροπή η αναζήτηση βοήθειας και η προσπάθεια έκφρασης των αναγκών του. Την βοήθεια που χρειάζεται και την επίλυση των προβλημάτων μπορεί να την επιτύχει με επικοινωνία με δικούς του ανθρώπου ή κάποιον ειδικό (π.χ. ψυχολόγος) είτε με την επικοινωνία με την επιχείρηση (π.χ. διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού).

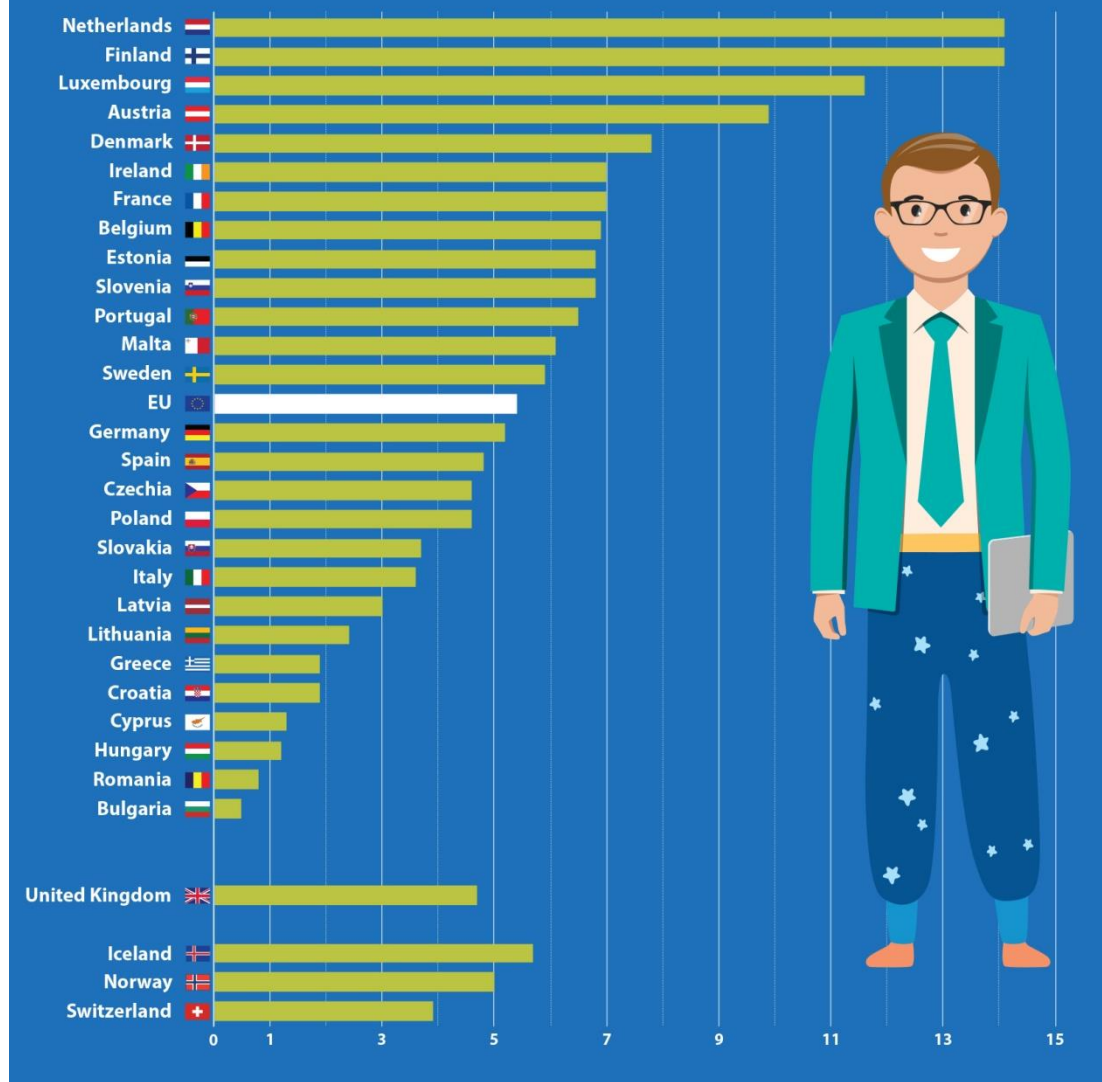
7.5 Προσαρμογή εργαζομένων στις νέες συνθήκες

Η διαδικασία προσαρμογής στην εργασία είναι μια σημαντική περίοδος στη ζωή ενός εργαζομένου και ο κύριος στόχος της είναι να βοηθήσει το νεοπροσλαμβανόμενο άτομο ή το άτομο που καλείται να αλλάξει εργασιακές συνθήκες να υιοθετήσει και να αποδεχτεί νέες συνήθειες και τρόπους οργάνωσης (Gajda, 2015). Η διαδικασία εισαγωγής ενός υπαλλήλου στην εργασία είναι κυρίως η εξοικείωση του εργαζομένου με την οργάνωση της εργασίας στην εταιρεία, την οργανωτική κουλτούρα, τις διαδικασίες, καθώς και τις αξίες του οργανισμού. Όμοια πρέπει να είναι και η διαδικασία που ακολουθείται όταν πραγματοποιείται μία ριζική αλλαγή σε μία επιχείρηση. Όλα αυτά γίνονται για να εξασφαλιστεί μια γρήγορη και σωστή διαδικασία προσαρμογής από την οποία θα εξαρτηθεί η μελλοντική εργασία και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Για να μπορέσουν οι νέοι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν σε μία μεταρρύθμιση είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι διαδικασίες για την άσκηση ελέγχου στα στάδια της διαδικασίας επαγγελματικής προσαρμογής. Οι δραστηριότητες αυτές δεν μπορούν να περιοριστούν στη θεσμική προσέγγιση που καθιστά διαθέσιμα τα έγγραφα που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες. Η ατομική προσέγγιση είναι επίσης σημαντική και συνοψίζεται στην παροχή, σε περιστασιακές συνομιλίες, πληροφοριών σχετικά με τις προσδοκίες του εργοδότη για το στυλ εργασίας σε μια συγκεκριμένη θέση και τη συνεργασία με τα μέλη της ομάδας. Η συμπερίληψη αυτών των δύο προσεγγίσεων είναι ένας παράγοντας κινητοποίησης για αποτελεσματική εργασία, η οποία γίνεται επωφελής για τον οργανισμό και τον εργαζόμενο.

Το 2019, το 5,4% των απασχολούμενων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ηλικίας 15-64 ετών εργάζονταν συνήθως από το σπίτι. Το μερίδιο αυτό παρέμεινε σταθερό, γύρω στο 5% καθ' όλη τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Ωστόσο, κατά την ίδια περίοδο, το ποσοστό όσων εργάζονταν μερικές φορές από το σπίτι αυξάνεται: από 6,0% το 2009 σε 9,0% το 2019. Κατά την τελευταία δεκαετία, το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων που αναφέρουν ότι συνήθως εργάζονται από το σπίτι ήταν σταθερά υψηλότερο από το ποσοστό των εργαζομένων που συνήθως εργάζονται εξ αποστάσεως· το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων που το πράττουν αυτό βρίσκεται επίσης σε ανοδική τάση, από 16,2% το 2009 σε 19,4% το 2019. Για λόγους σύγκρισης, μόλις το 3,2% των εργαζομένων ανέφεραν ότι συνήθως εργάζονται από το σπίτι το 2019, αν και αυτό αυξήθηκε ελαφρώς από 2,7% το 2009 (Eurostat, 2020). Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται τα ποσοστά εργαζομένων της ευρωπαϊκής ένωσης που εργάζονται από το σπίτι το έτος 2019.

Share of employed persons usually working from home, 2019



ec.europa.eu/eurostat

Τα στατιστικά δείχνουν λοιπόν πως μέχρι και το 2019 η εργασία από το σπίτι με οποιαδήποτε μορφή δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Συνεπώς μπορεί να αντιληφθεί κανείς το σοκ που υπέστη ο εργασιακός τομέας και τον θεσμό της τηλεργασίας και την βιαστική υιοθέτηση του λόγω του καταστροφικού ιού. Η πανδημία του 2019 άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο κόσμος την έννοια της εξ αποστάσεως εργασίας από μια διακριτική ευέλικτη πολιτική εργασίας σε μια υποχρεωτική απαίτηση για αρκετούς χώρους εργασίας. Αυτή η «αναγκαστική ευελιξία» σήμαινε ότι οι οργανισμοί και οι υπάλληλοί τους έπρεπε να προσαρμοστούν γρήγορα στις νέες απαιτήσεις και ρυθμίσεις για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας (Franken, Bentley, Shafaei, Farr-Wharton, Onnis, & Omari, 2021).

Είναι φανερό λοιπόν πως παρά την ύπαρξη ηλεκτρονικού υπολογιστή σε κάθε σπίτι και την χρήση του δεν υπάρχει ουσιαστικό υπόβαθρο για την ομαλή εφαρμογή καθεστώτος τηλεργασίας σε τόσο μεγάλη κλίμακα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να προετοιμαστούν και να εκπαιδευτούν. Σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει προσωπική ευθύνη καθώς το άτομο οφείλει να αναζητήσει τρόπους να προσαρμοστεί στις νέες

συνθήκες αλλά το μεγαλύτερο κομμάτι των ευθυνών επωμίζεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η διεύθυνση οι οποίες έχουν χρέος να προετοιμάσουν και να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό να ανταποκριθεί στις αλλαγές. Πρωταρχικό μέλημα τους σε μία τέτοια κατάσταση πρέπει να είναι η αναδιάρθρωση της δομής της επιχείρησης από την στιγμή που εμφανίζεται μία τόσο δραστική λειτουργική αλλαγή και η άμεση εύρεση του απαραίτητου εξοπλισμού για τους εργαζομένους (International Labour Organisation, 2020). Το επόμενο βήμα είναι η συγκρότηση σταθερών εργασιακών πρακτικών που θα ενημερώνουν και θα εκπαιδεύουν τους εργαζομένους πάνω στις καινούριες συνθήκες με μεθοδικότητα και ηρεμία. Η δυσκολία όμως της απόστασης παραμένει και εμποδίζει και αυτές τις διαδικασίες. Ως απάντηση σε αυτό το ζήτημα ήρθε ένα εργαλείο που είχαν υιοθετήσει τα σχολεία και τα πανεπιστήμια πρώτα, η τηλεκατάρτιση. Με όμοιο σκεπτικό με την τηλεργασία η τηλεκατάρτιση είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και αποτέλεσε πολύ σημαντικό εργαλείο σε πάρα πολλούς κλάδους κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης αλλά και μετά από αυτή. Βασικό πρόβλημα σε αυτή την διαδικασία ήταν το γεγονός πως πάλι ο εργαζόμενος έπρεπε να είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία για να καταφέρει να αξιοποιήσει ουσιαστικά την τηλεκατάρτιση. Για τον εργαζόμενο δυστυχώς σχηματιζόταν ένας φαύλος κύκλος στον οποίο παγιδευόταν που είχε αρχή και τέλος την εξοικείωση με την τεχνολογία. Καταφέρνει να σπάσει τον κύκλο μόνο με προσωπική προσπάθεια που σε κάποιο σημείο θα του δώσει τις απαραίτητες γνώσεις και θα πατήσει στα πόδια του. Η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει την προσωπική προσπάθεια για εκμάθηση των νέων τεχνολογιών και να υποστηρίζει τους εργαζομένους της σε κάθε τους βήμα. Η εφαρμογή ωστόσο της τηλεργασίας φάνηκε τελικά ευεργετική για της επιχειρήσεις καθώς έβρισκαν λύσεις η κάθε μία με διαφορετικό τρόπο και οι εργαζόμενοι της συμφιλιώνονταν με τις νέες τεχνολογίες και τις λειτουργίες τους απολαμβάνοντας πολλά προνόμια.

Συμπερασματικά, η διαδικασία επαγγελματικής προσαρμογής σχετίζεται κυρίως με τη μεταφορά των περιπλοκών της εκτέλεσης εργασίας σε μια δεδομένη θέση σε έναν εργαζόμενο. Κατά την πρώτη περίοδο απασχόλησης, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην υποστήριξη των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την τήρηση καλά σχεδιασμένων διαδικασιών, επιτρέποντας στον αρχάριο να προετοιμαστεί για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις σχετικά με την εκτέλεση του νέου ρόλου και των καθηκόντων. Οι πιθανότητες σωστής προσαρμογής του εργαζομένου στις νέες συνθήκες εργασίας είναι υψηλότερες όταν του παρουσιάζεται μια σειρά δραστηριοτήτων που συνάδουν με τις αντιλήψεις που διαμορφώνεται από αυτόν κατά τη διάρκεια της πρόσληψης. Για να εξασφαλιστεί ότι ένας εργαζόμενος είναι καλά προετοιμασμένος για να εκτελέσει τα προγραμματισμένα καθήκοντα, οι καινοτόμες μορφές οργάνωσης της εργασίας βοηθούν πολύ. Η διαδικασία προσαρμογής που πραγματοποιήθηκε σωστά έχει αντίκτυπο στη διαμόρφωση μιας θετικής στάσης του υπαλλήλου για την εκτέλεση των καθημερινών του καθηκόντων (Gajda, 2015). Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται κατανοητό πως όταν η τηλεργασία χρησιμοποιείται συνετά και οι εργαζόμενοι έχουν μορφωθεί πάνω στην λειτουργία και τα μέσα της ενώ ταυτόχρονα υπάρχει σεβασμός από την επιχείρηση προς το άτομο και τα δικαιώματα του τότε τα αποτελέσματα θα είναι πάντοτε θετικά. Όταν όμως εφαρμόζονται τέτοιες καινοτομίες βιαστικά και ενώ οι εργαζόμενοι αλλά και οι υπεύθυνοι δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι τότε δυστυχώς οι συνέπειες θα είναι αρκετά αρνητικές και θα παρουσιάζονται καταστάσεις και φαινόμενα που αναλύθηκαν παραπάνω (π.χ. ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής). Ακόμη περισσότερο όταν απουσιάζει το ενδιαφέρον του οργανισμού για το εργατικό της δυναμικό τότε οι

συνέπειες επιδεινώνονται πιο έντονα και οδηγούν σε ιδιαίτερα επιβλαβείς καταστάσεις για την επιχείρηση αλλά και το άτομο (π.χ. επαγγελματική εξουθένωση).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Επίλογος

Είναι γεγονός πως οι ρυθμοί και οι συνθήκες στον εργασιακό τομέα λόγω της πανδημίας και όλης της σύγχυσης που ακολούθησε έχουν αλλάξει και δεν θα επιστρέψουν ποτέ σε αυτό που μέχρι το 2019 θεωρούνταν κανονικό. Η νέα πραγματικότητα φέρνει μαζί της ευκαιρίες προνόμια αλλά και επικίνδυνες καταστάσεις που απαιτούν προσοχή, ιδιαίτερη διαχείριση και μελέτη. Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η παραγωγικότητα της επιχείρησης και η επαγγελματική εξουθένωση αποτελούν ένα δείγμα μόνο από τα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων οφείλει να είναι πιο ικανή από ποτέ, να προβλέπει τους κινδύνους και να υποστηρίζει τους εργαζομένους σε κάθε βήμα σε οποιαδήποτε διαδικασία. Η λειτουργία του μάνατζμεντ έχει αλλάξει. Πλέον ο μάνατζερ δεν έχει απλά να διοικήσει και να συντονίσει μία ομάδα συγκεκριμένων ατόμων σε συγκεκριμένο χώρο ορισμένες ώρες της ημέρας αλλά έχει να αντιμετωπίσει κάτι πολύ πιο σύνθετο και απαιτητικό.

Όλα αυτά τα γεγονότα δείχνουν με σαφήνεια προς μία κατεύθυνση: την κατεύθυνση της αξιοποίησης της τεχνολογίας στο έπακρο και την μεταφορά σε ανανεωμένα εργασιακά πρότυπα, την εδραίωση της εξατομίκευσης στον εργασιακό χώρο αντί των παγιωμένων μαζικών μοντέλων και τέλος την εφαρμογή αναθεωρημένου τρόπου μάνατζμεντ που θα ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες, ή αλλιώς την εφαρμογή και εξέλιξη υβριδικού μάνατζμεντ.

Βιβλιογραφία

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, issue 2 , σσ. 278-308.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* .
- Bellah, N. R., Madsen, R., Sullivan, M. W., Swidler, A., & Tipton, M. S. (1985). *Habits of the Heart*. University of California Press.
- Bellesia, F., Mattarelli, E., Bertolotti, F., & Sobrero, M. (2019, July 23). Platforms as entrepreneurial incubators? How online labor markets shape work identity. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 34 , σσ. 246-268.
- Bellit, S., & Belma, C. (2022). Industry put to the test by the crisis. Weakened but resilient companies. *Presses des Mines* .
- Bittman, M., Hoffmann, S., & Thompson, D. (2004). Men's uptake of family-friendly employment provisions. *Policy Research Paper No. 22, Australian Government Department of Family and Community Services* .
- Boncori, I. (2020, April 15). The Never-ending Shift: A feminist reflection on living and organizing academic lives during the coronavirus pandemic. *Gender, Work & Organization*, 27 , σσ. 677-682.
- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (June 2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Paris: Presses des Mines.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2) , σσ. 182-214.
- Choi, S. (2017, November 4). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management* , σσ. 26-50.
- Contreas, F., Baykal, E., & Ghulam, A. (2020, December 11). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology* , σ. 11.
- Daryl, S. J., & Macgregor, J. W. (2005). *Culture + Technology: A PRIMER*. New York: Peter Lang Publishing.

- de Macêdo, T. A., Cabral, E. L., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., και συν. (2020, September 17). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, vol. 66, no. 4 , σσ. pp. 777-788.
- Deslander, G. (2020). *A propos du management et d'un problem plus general*. PUF.
- Downes, R., Daellenbach, U., & Donnelly, N. (2022, September 7). Remote control: Attitude monitoring and informal control in distributed teams. *Journal of Business Research*, vol. 154 .
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des elites, le capitalisme et ses cadres*. Seuil.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Seuil.
- Dupuy, F. (2020). *On ne change paw les enterprises par decret*. Seuil.
- Eaton, J. (2012, April 6). On-call employment: Good for business, bad for workers. *Center for Public Integrity* , σ. 5.
- Eurofound. (2010). Ανάκτηση από <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>
- Eurostat. (2020). Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1#:~:text=ln%202019%2C%205.4%25%20of%20employed,2009%20to%209.0%25%20in%202019.>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017, October 4). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, vol. 32, Issue 3 , σσ. 195-212.
- Felstead, A., Jewson, N., & Sally, W. (2003, June 18). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, issue 2 , σσ. 241-264.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L.-a., & Omari, M. (2021, August 26). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, vol. 27, issue 6 .
- Gajda, J. (2015, October). Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 12, No. 10 , σσ. 789-795.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European industrial training* .
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021, May 11). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2021-56* , σ. 39.

- Grandey, A. A. (2000, January). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* , σσ. 95-110.
- Groen, B. A., Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018, December). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, vol. 36, issue 6 , σσ. 727-735.
- Hempel, P. S. (2004, August 18). Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management* , σσ. 163-177.
- Hill, W. L., Schilling, M., & Jones, R. G. (2014). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Washington.
- Igeltjørn, A., & Habib, L. (2020, july 10). Homebased Telework as a Tool for Inclusion? A Literature Review of Telework, Disabilities and Work-Life Balance. *Universal Access in Human-Computer Interaction. Applications and Practice part 2* , σσ. pp 420-436.
- International Labour Organisation. (2020). *Voced plus NCVER's international tertiary education research database*. Ανάκτηση από <http://hdl.voced.edu.au/10707/546361>
- Jacobs, W. A., & Padavic, I. (2014, November 17). Hours, Scheduling and Flexibility for Women in the US Low-Wage Labour Force. *Gender, Work & Organization*, vol. 22, issue 1 , σσ. 67-86.
- Karunarathne, P. (2021, August 12). A SWOT Analysis of Remote Working Based on Review of Literature. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)* .
- Keyes, C. L. (2002, june). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 43, no. 2 , σσ. pp. 207-222.
- Kingma, S. (2018, January 26). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization* , σσ. 383-406.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., και συν. (2021, January 1). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychological Association*, vol 76 , σσ. 63-77.
- Lefebvre, H. (2010). Theatre and Performance Design. Στο H. Lefebvre, *From The Production of Space*. Oxford: Routledge.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996, May). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family*, vol. 58, no. 2 , σσ. pp. 417-432.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021, March 19). How to Measure Burnout Accurately and Ethically. *Health And Behavioral Science Harvard Buisness Review* , σ. 8.
- Michielsens, E., Bingham, C., & Clarke, L. (2014, January 1). Managing diversity through flexible work arrangements: management perspectives. *Employee Relations* .

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*.
- Munsterberg, H. (1914, June 01). Psychology and Industrial Efficiency. *The Economic Journal* , σσ. 291-294.
- Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International* , σσ. 545-551.
- Piccoli, G., & Ives, B. (2003, September). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 3, Published By: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota , σσ. 365-395.
- Ramos, D. (2016, December 14). 8 Elements of an Effective Change Management Process. *Smartsheet* .
- Ratana, S., Raksme, C., & Danut, D. (2020). CONCEPTUALIZING A FRAMEWORK: A CRITICAL REVIEW OF THE DEVELOPMENT OF CHANGE MANAGEMENT THEORIES. *Studies in Business & Economics* .
- Ravalet, E., & Rérat, P. (2019, December). Teleworking: Decreasing Mobility or Increasing Tolerance of Commuting Distances? *Built Environment*, vol. 45, number 4 , σσ. 582-602.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. A. (2008). *FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT: ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS*. New York: Peaeson Education Inc.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές & Εφαρμογές*. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Rossi, A. M., Perrewé, P. L., & Sauter, S. L. (2006). *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). *Professional Burnout Recent Developments in Theory and Research*. London: Routledge.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1993). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Revue* , σσ. 11-35 (16 pages).
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022, March). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, vol. 142 , σσ. 648-662.
- Sommerville, K. L. (2007). *Hospitality Employee Management and Supervision: Concepts and Practical Applications*. John Wiley & Sons.
- Soroui, T. S. (2021, February). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, vol. 64 , art. 101328 .

- Sparkman, T. E. (2019, April 03). Exploring the Boundaries of Diversity and Inclusion in Human Resource Development. *Human Resource Development Review* , σσ. 173-195.
- Thoman, D., & Lloyd, R. (2018, June 07). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research* , σσ. 147-160.
- Thompson, P. (2008). The business benefits of flexible working. *Strategic HR Review*, vol. 7 no. 2 , σσ. 17-22.
- Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018, February). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, vol. 34, issue 1 , σσ. 134-153.
- Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin? *Women In Management Review*, vol. 18 , σσ. 20-31.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2005, February 8). Strategic HRM and Organizational Behavior:. *Department of Human Resource Studies School of Industrial and Labor Relations Cornell University* , σ. 24.
- Yu, R., Bruke, M., & Raad, N. (2019, December). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, vol. 8, issue 3 , σσ. 447-457.
- Αβραμίκου, Α. (2001). Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης και Ανισότητες στον Εργασιακό Χώρο. *Κέντρο ερευνών για θέματα ισότητας Κ.Ε.Θ.Ι.*
- Βυλλιώτη, Α. (2017). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η εκπαίδευση ως επένδυση για την επιχείρηση*. Πειραιάς: Α.Ε.Ι. Πειραιά ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2022). Το Υβριδικό Μάνατζμεντ: η νέα Κανονικότητα. *Ναυτεμπορική* , 3.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2020). Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων: Εξατομίκευση έναντι Ατομικισμού. *Ναυτεμπορική* , 2.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2021). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Οι νέες προκλήσεις. *Ναυτεμπορική* , 3.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2021). Επιστήμες και κοινωνία: Νέες Τάσεις. *Ναυτεμπορική* .
- Ζοπουνίδης, Κ. (2021). Νέα Διάσταση στις Επιστήμες του Μάνατζμεντ. *Ναυτεμπορική* , 3.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2020). Το Μάνατζμεντ: Τέχνη και Μέθοδος. *Ναυτεμπορική* , 2.
- Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων Γεινική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος*. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2523>
- Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Β., & Ζοπουνίδης, Κ. (2008). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Μουστάκης, Σ. Β. (2012). *Διοικητική Τεχνολογία*. Αθήνα: Δίσιγμα.
- Ντάνος, Α., & Σαμαντά, Ε. (2015). *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ντόκας, Β. (2021, 6). ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ. *ΔΙΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ* , σ. 109.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σιούφα, Β. (2017, 10 24). «Συνήθειες της καρδιάς» και ατομικισμός. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης* , σ. 19.
- Τσουρβελούδης, Ν., & Νικολός, Ι. (2014). *Τεχνολογίες Παραγωγής*. Χανιά: Εκδόσεις Πολυτεχνείου Κρήτης.
- Χυδεριώτου, Ι. (2022). *Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας τον καιρό της πανδημίας*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.