



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ
Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

της:

ΓΟΡΓΙΑ ΧΡΥΣΑΣ

Αριθμός Μητρώου: mba22011

Επιβλέπων Καθηγητής: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 3 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 2 |
| 1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 4 |
| 1.1 Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού | 4 |
| 1.2 Ορισμός και Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού | 9 |
| 1.3 Η Συνεισφορά της στις Επιχειρήσεις | 11 |
| 1.4 Προκλήσεις στο Σύγχρονο Εταιρικό Περιβάλλον | 13 |
| 2. Νέες Τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τα αποτελέσματά τους στην απόδοση των εργαζομένων | 15 |
| 2.1 employerbranding | 15 |
| 2.2 Ευέλικτη Εργασία | 22 |
| 2.3 Ισορροπία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής | 26 |
| 2.4 Έμφαση στην Διαφορετικότητα | 33 |
| 3. Η συμπερίληψη νέων τεχνολογιών στο HRM και η επίδρασή τους στην απόδοση των εργαζομένων | 36 |
| 3.1 Πληροφοριακά Συστήματα | 36 |
| 3.2 Τεχνητή νοημοσύνη | 40 |
| 3.3 Τεχνολογία Blockchain | 45 |
| 4. Γνώσεις και Δεξιότητες Σύγχρονων Επαγγελματιών HR | 50 |
| 4.1 Γνώσεις και Ικανότητες | 50 |
| 4.2 SoftSkills | 54 |
| Συμπεράσματα | 56 |
| Περιορισμοί | 58 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 59 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στόχος αυτής της βιβλιογραφικής μελέτης είναι να δώσει έμφαση στις σύγχρονες μεθοδολογίες, τακτικές και τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στη σφαίρα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στη σημερινή εποχή, και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση των εργαζομένων και τις συνολικές συνθήκες εργασίας.

Το πρώτο κεφάλαιο χρησιμεύει ως εισαγωγή στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκιαγραφεί την ιστορική εξέλιξη αυτού του κλάδου, αναδεικνύοντας τις κυρίαρχες μεθόδους και τεχνολογίες που εμφανίστηκαν σε κάθε εποχή. Επιπλέον, παρουσιάζει μια σειρά από ορισμούς που παραμένουν επίκαιροι στις μέρες μας. Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης τον αντίκτυπο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και αναλύει το νέο περιβάλλον στο οποίο πρέπει να περιηγηθούν οι επιχειρήσεις για να ευδοκιμήσουν.

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες που επικρατούν στην τρέχουσα έρευνα, όπως το branding των εργοδοτών, η ευέλικτη εργασία, η ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και η προώθηση της διαφορετικότητας, και διερευνά την επίδραση αυτών των τάσεων στην απόδοση των εργαζομένων.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών στο HRM, συμπεριλαμβανομένων των ERP/HRIS, τεχνητής νοημοσύνης και τεχνολογίας Blockchain, που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικό βαθμό ανάλογα με την καινοτομία τους. Πολλά πλεονεκτήματα, που παρατηρήθηκαν σε προηγούμενες μελέτες, αναδεικνύονται, τα οποία είτε άμεσα είτε έμμεσα συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.

Το τέταρτο κεφάλαιο συζητά τις απαιτούμενες γνώσεις, τα ταλέντα και τα softskills που πρέπει να διαθέτει ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού για να προωθήσει και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά αυτές τις σύγχρονες εφαρμογές, μεγιστοποιώντας τα οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους και τελικά για την επίτευξη επαγγελματικής επιτυχίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από το 1990 περίπου, υπήρξαν σημαντικοί μετασχηματισμοί στο οικονομικό περιβάλλον λόγω της ανόδου της παγκοσμιοποίησης, της προόδου της τεχνολογίας και του εντεινόμενου ανταγωνισμού. Στο επιχειρηματικό τοπίο η έμφαση στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας όχι μόνο συνεχίστηκε, αλλά ενισχύθηκε περαιτέρω από την αυξανόμενη παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Σήμερα το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ως ένα κρίσιμο πλεονέκτημα σε κάθε εταιρεία και ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείρισή του θεωρείται θεμελιώδης διοικητική ευθύνη. Η στελέχωση, η διαχείριση των εργαζομένων, η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η προώθηση των προσόντων και της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και η αποζημίωση των προσπαθειών των εργαζομένων είναι όλα συστατικά στοιχεία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές είναι ζωτικής σημασίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), όπως και σε κάθε άλλο κλάδο. Τα άτομα έχουν την ικανότητα να χειρίζονται αποτελεσματικά τις διαφορετικές απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου χρησιμοποιώντας κατάλληλες μεθοδολογίες που χρησιμεύουν ως συστηματική καθοδήγηση για την ολοκλήρωση των εργασιών σε αυτόν τον τομέα. Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), ο οποίος είναι καλά εδραιωμένος και αυξάνεται σε σημασία, χρησιμοποιεί μια σειρά μεθοδολογιών. Οι σύγχρονες στρατηγικές στο τμήμα ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν το branding του εργοδότη, τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, τη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους εργαζόμενους και δίνοντας προτεραιότητα στη διαφορετικότητα και την ένταξη. Αυτές οι στρατηγικές έχουν αποδειχθεί ότι προσελκύουν αποτελεσματικά εξειδικευμένα άτομα, ενισχύουν την αποδοτικότητα, βελτιώνουν τη συμμετοχή και καλλιεργούν μια θετική εταιρική εικόνα.

Η έλευση της τεχνολογίας έχει φέρει επανάσταση στη λειτουργία των τμημάτων HR. Οι σύγχρονες εταιρείες συνήθως εισάγουν δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού (HR) και εκτελούν τις απαιτούμενες εργασίες ενημερώνοντας τον προγραμματισμό πόρων της επιχείρησης (ERP) ή τα συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRIS). Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι ζωτικής σημασίας στο πλαίσιο του HRM (Jantanelal., 2010) καθώς προσφέρει στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν. Η βιβλιογραφία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προτάσεων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής συγκεκριμένων

τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης σε διάφορες εργασίες HR. Για παράδειγμα, παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τη χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων για την επιλογή εργαζομένων, τεχνικές για την ανάπτυξη εργαζομένων και μεθόδους για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης η τεχνολογία Blockchain έχει δυνατότητες σε διάφορους εμπορικούς τομείς που θέλουν ακριβή, έγκαιρα και οικονομικά αποδοτικά δεδομένα.

Οι παραπάνω σύγχρονες εφαρμογές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν επηρεάζουν μόνο την απόδοση των εργαζομένων αλλά και τον τρόπο εργασίας των επαγγελματιών Hr. Αναδεικνύεται η ανάγκη για νέους ρόλους, οι οποίοι σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την γνώση της τεχνολογίας και ψηφιακές δεξιότητες. Επίσης ο ρόλος του HR Analyst ανθίζει λόγω του όγκου των διαθέσιμων δεδομένων και οι γνώσεις ανάλυσης όπως και η χρήση εργαλείων θεωρείται σημαντική. Επιπλέον απαραίτητα softskills στον τομέα του hr αλλά και γενικότερα σε τομείς διοίκησης είναι η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η στρατηγική σκέψη, η ομαδικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η κριτική σκέψη, η διαχείριση χρόνου, η δημιουργικότητα και η πειθώ.

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση προσωπικού περιλαμβάνει μια σειρά από καθήκοντα και υποχρεώσεις που εκτελούνται από το προσωπικό σε θέσεις εισαγωγικού επιπέδου εντός οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, της πρόσληψης, της επιλογής, της κατάρτισης, της διαχείρισης των μισθών και των εργασιακών σχέσεων. Η πρόοδος της ανθρώπινης διαχείρισης στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες προηγήθηκε αυτής της Αυστραλίας και των χωρών της Ασίας-Ειρηνικού, λόγω της παλαιότερης υιοθέτησης και της ευρύτερης χρήσης των τεχνικών μαζικής παραγωγής. Κατά συνέπεια, προέκυψε ένα πλήθος ευκαιριών απασχόλησης που χαρακτηρίζεται από μονότονα καθήκοντα, δυσμενείς συνέπειες για την υγεία και πιθανούς κινδύνους, καλλιεργώντας έτσι μια αντίληψη διαχωρισμού μεταξύ διοικητικού προσωπικού και εργαζομένων (Nankervisetal., 2011).

Η επίσημη έναρξη του επαγγέλματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποδίδεται ευρέως στη δημιουργία του BostonEmploymentManagers Association (EMA) το 1911 . Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει πρόσθετες μεταβλητές που είχαν συμβάλει στην αυξημένη προσοχή που δόθηκε εκείνη την εποχή στη Διαχείριση Προσωπικού που περιλαμβάνουν την έμφαση που δινόταν στην παραγωγικότητα των εργαζομένων ως αποτέλεσμα επιστημονικών αντιλήψεων διαχείρισης, καθώς και την έλλειψη εργατικού δυναμικού που προέκυψε κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η προέλευση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποδοθεί στη διασταύρωση του κινήματος της κοινωνικής εργασίας και της βιομηχανικής ψυχολογίας (Dulebohnetal., 1995).

Κατά τις αρχές του 20ου αιώνα και πριν από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η κεντρική εστίαση του τμήματος προσωπικού, το οποίο στη συνέχεια μετατράπηκε σε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, επικεντρώθηκε στη διαχείριση διοικητικών εγγράφων που σχετίζονται με τα δεδομένα των εργαζομένων. Η επικρατούσα διαχειριστική θεωρία, γνωστή ως «επιστημονική διοίκηση», αναπτύχθηκε από τον FrederickTaylor και επικεντρώθηκε στη βελτιστοποίηση της παραγωγής των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση συστημάτων αμοιβής μετοχών αναδείχθηκε ως η κυρίαρχη προσέγγιση για

την παρακίνηση των εργαζομένων κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, κερδίζοντας ευρεία αναγνώριση για την αποτελεσματικότητά της (Blake and Moseley, 2011).

Κατά τη συγκεκριμένη εποχή, υπήρξε ορατός περιορισμός στην έκταση της κρατικής παρέμβασης στις εργασιακές σχέσεις, που είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση πρακτικών εκμετάλλευσης όπως η χρήση της παιδικής εργασίας και η ύπαρξη επισφαλών συνθηκών εργασίας. Ορισμένες λίγες εταιρείες εφάρμοσαν τμήματα πρόνοιας για την επίβλεψη της ευημερίας των εργαζομένων τους, που περιλάμβαναν τη διαχείριση αρχείων υγείας και ασφάλειας, καθώς και την καταγραφή των ωρών εργασίας και των πληροφοριών μισθοδοσίας (Breen, 2002).

Η ανάγκη αποτελεσματικής και έγκαιρης ανάθεσης σημαντικού αριθμού ατόμων στη στρατιωτική θητεία κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ανάγκασε τη θέσπιση μιας συστηματικής διαδικασίας για την κατανομή των στρατιωτών σε συγκεκριμένους ρόλους. Εμπνευσμένοι από αυτό οι οργανισμοί ξεκίνησαν συστηματικές προσπάθειες για την ταξινόμηση των εργαζομένων σε επαγγελματικές κατηγορίες προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής (Breen, 2002).

Κατά την περίοδο αυτή, η χρήση υπολογιστικών συστημάτων για την εισαγωγή δεδομένων ανάλυσης και ταξινόμησης εργασιών είχε εφαρμοστεί σε ορισμένες περιπτώσεις για τη βελτίωση της κατανόησης, του στρατηγικού σχεδιασμού και της αποτελεσματικής χρήσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους. Ωστόσο, ως αποτέλεσμα των υπερβολικά υψηλών δαπανών που συνδέονταν με την απόκτηση ή τη δημιουργία του απαραίτητου λογισμικού για τη διαχείριση της μισθοδοσίας, οι οργανισμοί συνήθως επέλεξαν να αναθέσουν αυτήν την εργασία σε εξωτερικές οντότητες (Breen, 2002).

Από την περίοδο μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο έως τη δεκαετία του 1960, οι διευθυντές άρχισαν να αναγνωρίζουν τη σημαντική επίδραση που είχε η παραγωγικότητα και τα κίνητρα του προσωπικού στην οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων. Στην αναγνώριση αυτού του φαινομένου βοήθησε κυρίως η άνοδος του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων, το οποίο μπορεί να αναχθεί στα πειράματα του Χόθορν που έγιναν από τον Έλτον Μάγιο και τον Φριτς Ρόθλισμπεργκερ από το 1924 έως το 1932 (Dulebohn et al., 1995).

Η σημασία των συνδικάτων και των εργασιακών σχέσεων γνώρισε σημαντική ανάπτυξη καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1930-1950, με την πειθαρχία των Εργασιακών Σχέσεων να παρουσιάζει μια περίοδο ακμής έως το 1970 περίπου. Πριν από την έναρξη

της Μεγάλης Ύφεσης, η κυρίαρχη έμφαση στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώθηκε κυρίως σε θέματα που αφορούσαν τη διαχείριση ανθρώπων. Η επέκταση αυτού του επιστημονικού κλάδου ωθήθηκε από ένα πλήθος περιστάσεων, που περιλάμβαναν τη θέσπιση νομοθεσίας που ενθάρρυνε τα εργατικά συνδικάτα, όπως ο νόμος Norris-LaGuardia, ο νόμος για την εθνική βιομηχανική ανάκαμψη και ο νόμος Wagner. Οι βασικές αρχές βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι εργάτες υφίστανται άιση μεταχείριση που εκδηλώνεται μέσω ιδιότροπων, ανόμοιων και αντίξωων εργασιακών συνθηκών, που συχνά παρέχουν αδικαιολόγητα πλεονεκτήματα στο διευθυντικό προσωπικό (Dulebohn et al., 1995).

Το τμήμα HR αντιμετώπισε την πρόσθετη ευθύνη της διατήρησης της συμμόρφωσης με τα κανονιστικά πρότυπα, τα οποία απαιτούσαν τη συλλογή, ανάλυση και υποβολή ολοκληρωμένων δεδομένων στις ρυθμιστικές αρχές. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές νομικές συνέπειες που επιβάλλονταν από κυβερνητικές οντότητες λόγω μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, ήταν ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί ένα ισχυρό σύστημα που να διασφαλίζει την ολοκληρωμένη, ακριβή και άμεση διαχείριση των δεδομένων. Ως αποτέλεσμα, προέκυψε η ζήτηση για αυτοματοποίηση των μεθόδων συλλογής, επεξεργασίας και αναφοράς δεδομένων (Freedman, 2023).

Το παρόν πρόβλημα οδήγησε σε μια αξιοσημείωτη αύξηση της προσβασιμότητας των προμηθευτών λογισμικού που παρέχουν υποστήριξη στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στην αυτοματοποίηση των προγραμμάτων τους, που καλύπτουν τόσο λύσεις υλικού όσο και λογισμικού. Ταυτόχρονα, υπήρξαν εξελίξεις στην τεχνολογία των υπολογιστών που οδήγησαν σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους. Η ενσωμάτωση τεχνολογικών βελτιώσεων είχε διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη ενός εξειδικευμένου συστήματος πληροφοριών διαχείρισης (MIS) που έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για το HRM. Εντούτοις, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού επέδειξαν εμφανή δισταγμό στη χρήση της τεχνολογίας υπολογιστών, παρά την οικονομική αποδοτικότητά της όσον αφορά την ικανότητά της να αποθηκεύει και να ανακτά πληροφορίες προσωπικού μέσω των αναφορών του Συστήματος Πληροφοριών Διαχείρισης (Cascio, 1984).

Από τη δεκαετία του 1980-1990, υπήρξε σημαντική αύξηση των διοικητικών καθηκόντων στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων, με αποτέλεσμα την αυξημένη ανάγκη τήρησης ενός διευρυνόμενου φάσματος νομικών υποχρεώσεων. Επιπλέον, σημειώθηκε μια αξιοσημείωτη αλλαγή στο κύριο επίκεντρο των εργασιών ανθρώπινου δυναμικού, μετατοπίζοντας από την απλή διαχείριση του προσωπικού στην απόδοση μεγαλύτερης

σημασίας στην ανάπτυξη και τη δέσμευση των εργαζομένων. Υπήρξε μια αυξανόμενη αναγνώριση στον κλάδο της διοίκησης ότι το κόστος που σχετίζεται με το προσωπικό ήταν ένα σημαντικό μέρος των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας. Τότε αναδείχθηκε μια αυξανόμενη ζήτηση για τη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τον εξορθολογισμό του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού. Το 1989, ο Fisher έκανε μια σημαντική διάκριση μεταξύ των καθηκόντων των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού και των καθηκόντων που εκτελούνται από ικανούς εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού.

Από το έτος 1990, υπήρξε μια αξιοσημείωτη αλλαγή στο οικονομικό τοπίο, κυρίως λόγω των δυνάμεων της παγκοσμιοποίησης, των εξελίξεων στην τεχνολογία και των αυξημένων επιπέδων ανταγωνιστικότητας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εκτέλεση πολλών πρωτοβουλιών, συμπεριλαμβανομένης της απλούστευσης των γραφειοκρατικών στοιχείων εντός των οργανωτικών δομών, της σύστασης ανεξάρτητων ομάδων εργασίας και της υιοθέτησης διαδικασιών εξωτερικής ανάθεσης. Η εμφάνιση του κινήματος Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) αντιπροσωπεύει μια σημαντική πρόοδο στον τομέα της έρευνας HR (Huselid, 1995).

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια γενική οργανωτική άποψη που δίνει έμφαση στην οργανωτική απόδοση ως πρωταρχικό μέτρο. Προτείνοντας ότι οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται από πόρους έχουν τη δυνατότητα να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου εάν πληρούν τέσσερα βασικά κριτήρια: να συνεισφέρουν θετικά στη συνολική αξία της επιχείρησης, να διαθέτουν ένα μοναδικό ή εξαιρετικό χαρακτηριστικό που τις διακρίνει από τους ανταγωνιστές, είναι δύσκολο να τις μιμηθεί κανείς και δεν έχει εύκολα προσβάσιμες σε εναλλακτικές λύσεις (Schuler, 1992).

Οι Wright και McMahan (1992) εντόπισαν πολλαπλές προοπτικές στο υπάρχον σώμα της βιβλιογραφίας για τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM), μία από τις οποίες είναι η προοπτική συμπεριφοράς. Αυτή η συγκεκριμένη άποψη, η οποία βασίζεται στη θεωρία έκτακτης ανάγκης, υπογραμμίζει τη σημασία της συμπεριφοράς των εργαζομένων ως μεσολαβητικής μεταβλητής που συνδέει την εταιρική στρατηγική και τη συνολική απόδοση. Οι υποστηρικτές εισήγαγαν επίσης την έννοια της θεωρίας αντιπροσώπων, η οποία αντιλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα εργαλείο παρακίνησης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση των συμπεριφορών με τους στόχους των ιδιοκτητών ή των μετόχων του οργανισμού.

Η έμφαση στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας είχε επεκταθεί και ενταθεί ως απάντηση στην αυξανόμενη παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Προκειμένου να εξεταστεί αυτή η συσχέτιση, αναπτύχθηκε μια σειρά μέσων, συμπεριλαμβανομένου του BalancedScorecard. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας, όπως προτείνεται από τους Kaplan και Norton (1996), αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο που ξεπερνά τις συμβατικές οικονομικές μετρήσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού. Περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις, όπως πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες και προοπτικές μάθησης, για να παρέχει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση. Οι Lawleretal. (2004) υποστηρίζουν τη σημασία αυτών των τριών συνιστωσών στην αξιολόγηση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, της αποτελεσματικότητας των διοικητικών καθηκόντων, της αποτελεσματικότητας των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού και της συνακόλουθης επίδρασης στον πρωταρχικό στόχο της ενίσχυσης και της μεγιστοποίησης των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού.

Μια αξιοσημείωτη πρόοδος στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η υιοθέτηση μεθοδολογιών SixSigma, οι οποίες μπορούν να συμπεριληφθούν αποτελεσματικά στο σύστημα πληροφοριών. Η General Electric συνδέεται συχνά με το SixSigma, καθώς κατέχει τη διάκριση ότι είναι πρώιμος υποστηρικτής αυτής της μεθοδολογίας. Αυτή η μεθοδολογία χρησιμοποιεί στατιστικές τεχνικές για τον στρατηγικό επανασχεδιασμό των οργανωτικών ροών εργασίας, τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και την ανύψωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Ο ρόλος της πληροφορικής στη διευκόλυνση του Στρατηγικού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικός. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτής της ολοκλήρωσης εξαρτάται από την ποιότητα της εφαρμογής της, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους διακριτούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση, καθώς και τις διαφορές μεταξύ των μονάδων και ρόλων στον ίδιο οργανισμό (Haines and Lafleur, 2008) .

Η πρόβλεψη της μελλοντικής πορείας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αποτελεί μια τρομερή πρόκληση. Ωστόσο, πολλά στοιχεία δείχνουν ότι τόσο οι θεωρητικές του βάσεις όσο και οι πρακτικές εφαρμογές του θα βιώσουν ουσιαστικούς μετασχηματισμούς ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου και των θεμελιωδών αλλαγών στη φύση της εργασίας και της απασχόλησης. Οι επαγγελματίες και οι μελετητές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη συνεχή καινοτομία προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά αυτές τις αλλαγές (Rotich, 2015).

1.2 Ορισμός και Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με τη διαχείριση ατόμων εντός των οργανισμών, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και μεθόδων. Τα τμήματα και οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού εντός των εταιρειών συνήθως επιφορτίζονται με ποικίλες αρμοδιότητες, που περιλαμβάνουν την πρόσληψη εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αναθεώρηση της απόδοσης και τα συστήματα ανταμοιβής. Επιπλέον, περιλαμβάνει το πεδίο των εργασιακών σχέσεων, το οποίο εστιάζει στην εναρμόνιση των οργανωτικών πρακτικών με τους περιορισμούς που προκύπτουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και την κυβερνητική νομοθεσία (Johnason, 2009).

Ο Ulrich (1998) θεωρεί ότι το εύρος των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική στρατηγική, την αναδιάρθρωση των οργανωτικών διαδικασιών, την προληπτική εμπλοκή με τα άτομα μέσω προσεκτικής ακρόασης και ανταποκρινόμενων ενεργειών και την αποτελεσματική διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει τον ρόλο της επίβλεψης της εμπειρίας των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της απασχόλησής τους σε πρακτικούς όρους. Σε ένα υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης, το καθήκον της επίβλεψης της ηγεσίας και της κουλτούρας του οργανισμού βρίσκεται στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού φέρει την ευθύνη της διασφάλισης της τήρησης της εργατικής νομοθεσίας, η οποία ενδέχεται να παρουσιάζει διακυμάνσεις ανάλογα με τη γεωγραφική θέση. Επιπλέον, έχει συχνά την ευθύνη της επίβλεψης υποθέσεων που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια. Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν προθυμία και διαθέτουν την απαιτούμενη νομική εξουσιοδότηση να συμμετάσχουν σε συλλογική σύμβαση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει την ευθύνη να λειτουργεί ως ο κύριος ενδιάμεσος μεταξύ της εταιρείας και των εκπροσώπων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού (HR) συμμετέχει προληπτικά σε προσπάθειες συνηγορίας με κυβερνητικούς φορείς για την προώθηση των στόχων τους. Ο ακαδημαϊκός κλάδος μπορεί να περιλαμβάνει την

πρακτική διαχείρισης κινητικότητας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο ατόμων που διαμένουν σε ξένες χώρες, και συνήθως παίζει ρόλο στις διαδικασίες ενοποίησης και απόκτησης οργανισμών (Towers, 2010).

Οι λειτουργίες HRM μπορούν να εξηγηθούν ως εξής (Torringtonetal., 2014): (1) Στελέχωση: οι δραστηριότητες στελέχωσης περιλαμβάνουν σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, στρατολόγηση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αποζημίωση και ανταμοιβές, καθώς και διατήρηση των εργαζομένων. (2) Απόδοση: οι δραστηριότητες απόδοσης επικεντρώνονται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη, τα συστήματα ανταμοιβής, τη διαχείριση απόδοσης, τις σχέσεις διαχείρισης των συνδικάτων και τις εργασιακές σχέσεις με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. (3) Διαχείριση Αλλαγών: Οι δραστηριότητες διαχείρισης της αλλαγής περιλαμβάνουν στρατολόγηση, εκπαίδευση, συστήματα ανταμοιβής, ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων και διαχείριση συγκρούσεων. (4) Διοικητικές: οι διοικητικές δραστηριότητες επικεντρώνονται στη διασφάλιση της νομικής συμμόρφωσης και της τήρησης αρχείων.

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Wrightetal. (1998), ένα σημαντικό ποσοστό των πόρων που διατίθενται από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αφιερώνεται σε συναλλακτικές λειτουργίες, που κυμαίνεται από 65% έως 75%. Οι παραδοσιακές δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν περίπου το 15% έως 30% των δαπανών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι δραστηριότητες μετασχηματισμού λαμβάνουν συγκριτικά μικρότερη κατανομή, που κυμαίνεται από 5% έως 15%. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του σχεδιασμού, της ανάπτυξης και της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος για τη διευκόλυνση των λειτουργιών HR είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου που διατίθεται από το προσωπικό σε αυτό το τμήμα. Στο πλαίσιο των συναλλακτικών δραστηριοτήτων, παρέχεται στα άτομα η ευκαιρία να διαθέσουν μεγαλύτερο χρόνο σε συμβατικές και μετασχηματιστικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τους Ulrichetal., (2008), είναι ζωτικής σημασίας για το τμήμα HR να υιοθετήσει μια επιχειρηματική προσέγγιση στον 21ο αιώνα. Αυτό συνεπάγεται τη μετατόπιση της έμφασης από απλές δραστηριότητες στη συμπερίληψη αποτελεσμάτων, δυνατοτήτων και δομής που ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Πολλές επιχειρήσεις στηρίζονται σε άλλες για την διαχείριση προσωπικού. Η συμβουλευτική ανθρώπινων πόρων είναι ένας επαγγελματικός τομέας όπου τα άτομα παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε επιχειρήσεις και συμμετέχουν σε εργασίες που

ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες για λογαριασμό αυτών των οργανισμών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της Smart Recruit (2022) οι 5 πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις Hr είναι 1) Deloitte , 2) Ernst and Young, 3) KPMG, 4) PwCAdvisory, 5) Accenture

1.3 Η Συνεισφορά της στις Επιχειρήσεις

Η πρόσληψη είναι η διαδικασία για την πλήρη κάλυψη των προσφερόμενων θέσεων εργασίας σε επαρκή αριθμό και τα προσόντα των αιτούντων, καθώς και για την κάλυψη των προσδοκιών και των απαιτήσεων του οργανισμού (Shen and Edwards, 2004). Η πρόσληψη χρησιμοποιεί την ανάλυση της θέσης για την επιλογή και τον εντοπισμό των αναγκών και των απαιτήσεων του οργανισμού και σχετίζεται με την στρατηγική που υιοθετεί ο οργανισμός μέσω του σχεδιασμού διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Macky and Johnson, 2004). Ο οργανισμός επιλέγει προσεκτικά την πολιτική της πρόσληψης λόγω του ότι αντικατοπτρίζει τη γενική του στρατηγική (Neletal., 2008). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία πρόσληψης και μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι περιορισμοί που επιβάλλονται από την κυβέρνηση και την αγορά εργασίας περιορίζουν τη διαδικασία βελτίωσης των πολιτικών προσλήψεων και θεωρούνται ως οι κύριοι εξωτερικοί παράγοντες. Η πολιτική του οργανισμού και το όραμα του οργανισμού μπορούν να θεωρηθούν ως δείκτης των προσπαθειών της πρόσληψης και είναι ένα παράδειγμα των εσωτερικών παραγόντων (Neletal., 2008). Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, είναι ζωτικής σημασίας να έχουν την ικανότητα να επιλέγουν κατάλληλους υπαλλήλους και να τους τοποθετούν σε κατάλληλες θέσεις εργασίας (Marques, 2007). Η επιλογή είναι ένα σημαντικό στοιχείο στις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού, επειδή έχει στενή σχέση και σύνδεση με την ανάπτυξη του οργανισμού (Shen and Edwards, 2004).

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι ολοκληρωμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου. Πολλές μελέτες έχουν βρει θετική σχέση μεταξύ της πρόσληψης και της επιλογής και της απόδοσης των εργαζομένων. Ο Huselid (1995) τόνισε ότι με την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών στην πρόσληψη και επιλογή, επιτρέπει την καλή ποιότητα των δεξιοτήτων στον οργανισμό. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης ως συμπλήρωμα των πρακτικών επιλογής μέσω των οποίων η οργανωτική κουλτούρα και η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορούν να ευθυγραμμιστούν για να παράγουν θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Lchniowski et al. (1997), η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης που επικεντρώνονται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων που

σχετίζονται με την εργασία, στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και στη βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Επίσης η διαδικασία αποζημίωσης μπορεί να χωριστεί σε άμεση οικονομική αποζημίωση και σε έμμεση αποζημίωση είτε είναι οικονομική είτε μη χρηματοοικονομική. Η αποζημίωση είναι μια στρατηγική πολιτική στον οργανισμό, όπου μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα του εργοδότη να προσελκύσει νέους αιτούντες, να κερδίσει την αφοσίωση των εργαζομένων και να εξασφαλίσει το μέγιστο επίπεδο απόδοσης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Mondy, 2011). Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι από τους οργανισμούς ασχολούνται με τη δημιουργία και τη διατήρηση των βέλτιστων συστημάτων αποζημίωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, όταν η αμοιβή συνδέεται με απόδοση της ομάδας ή του ατόμου, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αυξήσουν τις προσπάθειές τους να εργαστούν σκληρά για να αυξήσουν την απόδοση του ατόμου και του οργανισμού, κάτι που σχετίζεται με την αύξηση και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Με βάση τη θεωρία προσδοκίας, μπορεί να αναμένεται ότι, εάν η εταιρεία παρέχει αποζημιώσεις και ανταμοιβές που επιθυμεί ο εν λόγω εργαζόμενος, ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να αποδώσει έτσι ώστε να μπορεί να ανταμειφθεί. «Η επιλογή ενός κατάλληλου μηχανισμού αποζημίωσης είναι πιθανώς το βασικό πρόβλημα των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και αντιπροσωπεύει την καρδιά της οικονομίας του προσωπικού» (DuBrin, 2006). Οι Caruth και Handlogten (2001) δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν υπάρχουν οικονομικές ανταμοιβές που συνδέονται άμεσα με την απόδοσή τους. Οι Leonard και Jonathan (1990) δήλωσαν ότι όταν ο οργανισμός υιοθετήσει μακροπρόθεσμο σχέδιο κινήτρων, θα λάβει και θα αυξήσει περισσότερο το ROE από τον οργανισμό που δεν το έκανε.

Οι Teseema και Soeters (2006) έχουν αναφέρει θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών αποδοχών στην απόδοση των εργαζομένων. Η μελέτη των Shahzadetal., (2008) έδειξε ότι η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης του καθηγητή του πανεπιστημίου είναι άμεσα σαφής. Επομένως, εάν η ανώτατη διοίκηση συνεχίσει να αγνοεί και να μην υιοθετεί τα προγράμματα αποζημίωσης, η απόδοση του εργαζομένου θα συνεχίσει να μειώνεται. Μια μελέτη από τον Frye (2004) έδειξε θετική σχέση μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης του οργανισμού. Ο Frye (2004) υποστήριξε ότι οι αποζημιώσεις παίζουν σημαντικό ρόλο σε οργανισμούς που εξαρτώνται από το ανθρώπινο κεφάλαιο ως κίνητρο για την «προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένων εργαζομένων». Η μελέτη του Huselid (1995) έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική

σχέση μεταξύ των αποδοχών και της οικονομικής απόδοσης των εργαζομένων και της εταιρείας.

1.4 Προκλήσεις στο Σύγχρονο Εταιρικό Περιβάλλον

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται επί του παρόντος αντιμέτωπες με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, που απαιτεί την ικανότητά τους να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους (Robbins, 2005). Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα και αβεβαιότητες σε σχέση με το τοπίο του ανθρώπινου δυναμικού του 21ου αιώνα. Αυτές περιλαμβάνουν τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης, την ταχεία πρόοδο της τεχνολογίας, τον πολλαπλασιασμό των καινοτομιών, την οικονομική και πολιτική αστάθεια, καθώς και ηθικά και οικολογικά διλήμματα. Σύμφωνα με τον Losey (2005), η ταχεία πρόοδος της τεχνολογίας αναγκάζει τις επιχειρήσεις να τροποποιήσουν τις στρατηγικές τους. Τα διάφορα στοιχεία που σχετίζονται με τις δυναμικές αλλαγές αφορούν κυρίως τις αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό (HR). Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για το HR να διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτές τις δυναμικές αλλαγές διασφαλίζοντας την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες γνώσεις, ταλέντα και δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων.

Τόσο τα άτομα όσο και οι επιχειρήσεις απαιτούν ένα δυναμικό περιβάλλον προκειμένου να διατηρήσουν τη σταθερότητά τους και τις βασικές τους πεποιθήσεις. Κατά συνέπεια, τα άτομα συνάπτουν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο που ενισχύει την αίσθηση της σημασίας εντός της επιχείρησης εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις τους. Ως εκ τούτου, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εντός των επιχειρήσεων χρησιμεύει στον μετριασμό των ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της αλλαγής. Στον 21ο αιώνα, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας αποτελεσματικά ένα διακριτικό σύνολο πόρων που είναι συνήθως περίπλοκοι, δυναμικοί και άυλοι. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αγγίξουν την επιτυχία ακόμη και κάτω από δύσκολες συνθήκες.

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η κρίση του COVID-19 έχει αλλάξει τις συνθήκες εργασίας σε οργανισμούς (Gourinchas, 2020; Koïrala and Acharya, 2020). Όσον αφορά την εξ αποστάσεως εργασία, φαίνεται ότι οι διευθυντές και οι επαγγελματίες HRM έχουν αντιμετωπίσει μεγάλες προκλήσεις. Πρώτον, πρέπει διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι που

εργάζονται από το σπίτι έχουν τα απαραίτητα εργαλεία για να εκτελέσουν τη δουλειά τους (Aitken-Foxetal., 2020b; Hamouche, 2020). Στην πραγματικότητα, η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών εργαλείων που θα διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών, όπως το Zoom, η απομακρυσμένη επιφάνεια εργασίας της Microsoft κλπ. (Prasad and Vaidya, 2020), τα οποία δεν μπορούν να αντέξουν όλοι οι οργανισμοί, λαμβάνοντας υπόψη ότι η οικονομική δυνατότητα ποικίλλει από τον έναν οργανισμό στον άλλο. Δεύτερον, πρέπει να διασφαλιστεί για τους υπαλλήλους που εργάζονται από το σπίτι αποτελεσματική επικοινωνία, επίβλεψη, υποστήριξη, διαχείριση απόδοσης και αναπροσαρμογή της αμοιβής τους (Aitken-Foxetal., 2020b).

Επιπλέον, οι επαγγελματίες του HRM πρέπει να υποστηρίζουν διευθυντές που ηγούνται απομακρυσμένων ομάδων για πρώτη φορά (Caligiuri et al., 2020). Τέλος, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβουν υπόψη το γεγονός ότι η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση των εργαζομένων λόγω της απουσίας αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, της έλλειψης συμβουλών από συναδέλφους και της έλλειψης επικοινωνίας ένας προς έναν που μπορεί να είναι πηγές άγχους και δύναται να υπονομεύσουν την ψυχική υγεία των εργαζομένων (Prasad and Vaidya, 2020).

Μπορεί επίσης να είναι ψυχολογικά απαιτητικό για αυτούς τους υπαλλήλους λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανότητες περισπασμών της οικογένειας και τους πολλαπλούς ρόλους που πρέπει να αναλάβουν ενώ εργάζονται από το σπίτι (Prasad and Vaidya, 2020). Αυτό πιθανόν έχει επιδεινώσει τον διαχωρισμό μεταξύ εργασιακών και προσωπικών τομέων, με αποτέλεσμα αυξημένες προκλήσεις στην απεμπλοκή από τις επαγγελματικές υποχρεώσεις (Chawla et al., 2020). Αν και οι εργαζόμενοι με παιδιά μπορεί να θεωρήσουν ότι οι διασυνδέσεις εργασίας-οικογένειας είναι ιδιαίτερα δύσκολες, οι άγαμοι και οι άτεκνοι εργαζόμενοι είναι επίσης ευαίσθητοι στις δυσμενείς επιπτώσεις αυτών των τροποποιημένων συνθηκών εργασίας.

Επιπλέον, η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) μπορεί να οδηγήσει στην αντίληψη ενός διαρκούς επείγοντος, δημιουργώντας πιθανές προσδοκίες σχετικά με τη συνεχή διαθεσιμότητα των εργαζομένων (Molino et al., 2020). Η εργασία από το σπίτι μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση του όγκου των πληροφοριών που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, δεδομένου ότι χρησιμοποιούν τακτικά τα email τους (Leonardi, 2020). Ορισμένοι συγγραφείς αναφέρονται σε ένα τεχνικό στρες που σχετίζεται με τη χρήση των ΤΠΕ, το οποίο έχει αυξηθεί μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως (Molino et al., 2020). Αυτό μπορεί να υπονομεύσει την

ψυχολογική υγεία των εργαζομένων, ειδικά εκείνων που απομονώνονται επιλέγοντας μόνο τα email ως μέσο επικοινωνίας. Έτσι σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν έμφαση στα συναισθήματα των εργαζομένων τους.

2. Νέες Τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τα αποτελέσματα τους στην απόδοση των εργαζομένων

2.1 employerbranding

Η πρακτική της σκόπιμης καλλιέργειας της επωνυμίας εργοδότη αναφέρεται συνήθως ως employerbranding. Στην επιστημονική βιβλιογραφία, η έννοια του employerbranding χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία καλλιέργειας και διάδοσης της ξεχωριστής κουλτούρας ενός οργανισμού ως εργοδότη στην ευρύτερη αγορά. Οι προσπάθειες του οργανισμού να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τόσο με εσωτερικούς όσο και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους σχετικά με τις μοναδικές του ιδιότητες και την ελκυστικότητά του ως εργοδότη αναφέρεται ως EmployerBranding (Jenner and Taylor, 2008).

Ο Martin (2008, σελ 19) ορίζει την επωνυμία εργοδότη ως την ικανότητα του οργανισμού να προσελκύει ταλαντούχα άτομα και να διασφαλίζει ότι οι σημερινοί και οι δυνητικοί υπάλληλοι ευθυγραμμίζονται με το εμπορικό σήμα και την αποστολή της εταιρείας. Θεωρεί επίσης ότι πρόκειται για μια αμοιβαία συμφωνία στην οποία οι προσφορές του εργοδότη, όπως οι οργανωτικοί στόχοι, οι αξίες και οι πρωτοβουλίες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, αντιμετωπίζονται με αντίστοιχο επίπεδο δέσμευσης και χαμηλή εναλλαγή από τους εργαζομένους.

Η εξέταση των προαναφερθέντων ορισμών αποκαλύπτει κοινά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των ομάδων-στόχων, των στόχων της επωνυμίας του εργοδότη και της επικοινωνίας που μεταφέρεται κατά τη διαδικασία δημιουργίας επωνυμίας εργοδότη. Το θεμέλιο του employerbranding βρίσκεται στην οργανωτική ταυτότητα. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από τους Hatch και Schultz (2007), η έννοια της οργανωτικής ταυτότητας περιλαμβάνει τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και τις σκέψεις που έχουν τα μέλη σχετικά με τους δικούς τους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους ίδιους, η οργανωτική κουλτούρα συχνά πιστεύεται ότι είναι μια κοινή κατανόηση μεταξύ των μελών μιας συλλογικότητας, που περιλαμβάνει τις ιδιαίτερες αξίες και χαρακτηριστικά

της εταιρείας. Στην αναζήτηση μιας βέλτιστης ταυτότητας, ο οργανισμός δεσμεύεται σε επικοινωνία με άτομα και οντότητες τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές της εταιρείας. Ο αντίκτυπος της επικοινωνίας που σχετίζεται με την ταυτότητα και την επακόλουθη αντίληψή της συμβάλλει στη συνολική εικόνα ενός οργανισμού. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η εικόνα εδραιώνεται και μεταμορφώνεται στη φήμη του οργανισμού.

Το Employerbranding (EB) μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο βασικούς τύπους, δηλαδή εσωτερικό και εξωτερικό, ανάλογα με το κοινό-στόχο των δραστηριοτήτων. Η εσωτερική επωνυμία εργοδοτών στοχεύει πρωτίστως τους σημερινούς και αποχωρούντες εργαζόμενους και εκτελείται μέσω της υλοποίησης αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και της καλλιέργειας μιας σαφώς καθορισμένης εταιρικής κουλτούρας. Το εξωτερικό branding εργοδότη στοχεύει σε άτομα που ασχολούνται ενεργά με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, καθώς και σε φοιτητές, πτυχιούχους και άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Αυτή η στρατηγική επωνυμίας εκτελείται μέσω της στρατηγικής αξιοποίησης των σύγχρονων καναλιών επικοινωνίας, της ενίσχυσης των σχέσεων με την ακαδημαϊκή κοινότητα, της συνεργασίας με επιδραστικά μέσα ενημέρωσης και της υλοποίησης πρωτοβουλιών πρόσληψης που ενισχύουν την εικόνα του οργανισμού. Ο πρωταρχικός στόχος του είναι να καλλιεργήσει την οργανωτική εικόνα επιδεικνύοντας δέσμευση για την ευημερία και τις απαιτήσεις των εργαζομένων της, κάνοντας επενδύσεις στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και παρακολουθώντας και αντιμετωπίζοντας ενεργά τις τάσεις της αγοράς εργασίας (Wojtaszczyk, 2012).

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση και την ανάπτυξη του employerbranding. Είναι αξιοσημείωτο να εξεταστούν ορισμένες σημαντικές παγκόσμιες τάσεις που υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα καλλιέργειας επωνυμίας εργοδότη. Πρώτον, είναι επιτακτική ανάγκη να υπογραμμιστεί ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που υφίσταται συνεχείς και συχνά απρόβλεπτους μετασχηματισμούς. Η δυναμική φύση της οικονομίας, οι οργανωτικές λειτουργίες και διαδικασίες και οι προσδοκίες των πελατών απαιτούν οι εργοδότες να διαθέτουν την ικανότητα αποτελεσματικής πλοήγησης και προσαρμογής σε αυτές τις αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν ενδεχομένως να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Wojtaszczyk, 2012).

Η έννοια του employerbranding εξαρτάται από διάφορους παράγοντες εντός του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στη δομή των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και αλλαγές στη στάση απέναντι στην εργασία. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όσον

αφορά την πρόσληψη και τη διατήρηση κατάλληλου προσωπικού επιδεινώνονται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του μειούμενου πληθυσμού σε ηλικία εργασίας, των ποικίλων προοπτικών για τη σημασία της εργασίας στη νεότερη γενιά και ενός παρατεταμένου πολέμου για ταλέντο (Wojtaszczyk, 2012).

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας πρόσθετος καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την αναγκαιότητα εφαρμογής μέτρων στον τομέα του employerbranding. Αρχικά, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων αναγνωρίζει τη σημασία της διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους σε διεθνή κλίμακα. Επιπλέον, ο πολλαπλασιασμός των εξελιγμένων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών καθιστά αδύνατη τη δημιουργία ενός εργοδοτικού σήματος αποκλειστικά εντός μιας ενιαίας αγοράς ή μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής (Wojtaszczyk, 2012).

Ο μετέπειτα καθοριστικός παράγοντας της καλλιέργειας επωνυμίας εργοδότη σχετίζεται με το χαρακτηριστικό της ανταγωνιστικότητας. Στη σύγχρονη εποχή, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών δίνει σημαντική έμφαση στη διαχείριση ταλέντων, λειτουργώντας υπό την προϋπόθεση ότι χρησιμεύει ως βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής εταιρείας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις εταιρείες που αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την προσέλκυση και τη διατήρηση ατόμων υψηλής ειδίκευσης. Κατά συνέπεια, πολλές εταιρείες εφαρμόζουν στρατηγικές επωνυμίας εργοδότη για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις διαρκείς απαιτήσεις προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης (Wojtaszczyk, 2012).

Η διαφάνεια αποτελεί έναν επιπλέον καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει την επιτακτική φύση της θέσπισης πρωτοβουλιών επωνυμίας εργοδοτών εντός των επιχειρήσεων. Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους σε ένα διαφορετικό κοινό μέσω διάφορων διαδικτυακών πλατφορμών. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για τους εργοδότες να διασφαλίζουν την αυθεντικότητα και τη διαφάνεια των πληροφοριών που παρέχουν στην αγορά εργασίας, καθώς θα υποβάλλονται σε επαλήθευση τόσο από σημερινούς όσο και από προηγούμενους εργαζόμενους (Wojtaszczyk, 2012).

Σύμφωνα με τους Backhaus και Tikoo (2004), η επωνυμία εργοδότη θεωρείται ως μια διαδικασία τριών βημάτων.

1. Καθιέρωση μιας επωνυμίας εργοδότη που ενσωματώνει μια ξεχωριστή πρόταση αξίας των εργαζομένων, με στόχο την αποτελεσματική μετάδοση των προσφορών της επιχείρησης στους πιθανούς εργαζόμενους.

2. Εξωτερικό μάρκετινγκ της επωνυμίας εργοδότη που περιλαμβάνει τη διάδοση στοχευμένων μηνυμάτων στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των υποψηφίων, των γραφείων πρόσληψης και άλλων σχετικών ομάδων-στόχων.
3. Εσωτερικό μάρκετινγκ με πρωταρχικό στόχο να καλλιεργήσει ένα εργατικό δυναμικό που ευθυγραμμίζεται με τις βασικές αξίες της εταιρείας και επιδιώκει ενεργά την εκπλήρωση των στόχων της.

Προκειμένου να επιτευχθεί η καλλιέργεια επωνυμίας εργοδότη, οι επαγγελματίες στον τομέα του HR εφαρμόζουν συχνά ένα ευρύ φάσμα ποιοτικών και ποσοτικών μεθοδολογιών έρευνας, όπως περιγράφεται από τον Mosley (2009).

- Χαρτογράφηση της αγοράς εργασίας που περιλαμβάνει τον εντοπισμό των βέλτιστων τοποθεσιών για να επικεντρώσει τις προσπάθειές του ο οργανισμός για πρόσληψη πιθανών αιτούντων.
- Ανάλυση παραγόντων έλξης με προσδιορισμό των επιθυμητών ιδιοτήτων σε υποψήφιους εργοδότες.
- Διερεύνηση εξωτερικών αντιλήψεων δηλαδή πώς βλέπουν τα άτομα τον οργανισμό σε σύγκριση με άλλους εργοδότες.
- Έρευνες νέων συνεργατών μέσα από την εκτίμηση των προσδοκιών των νέων εργαζομένων και αξιολόγηση της ικανότητας του οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτές.
- Έρευνες δέσμευσης εργαζομένων οι οποίες αξιολογούν το επίπεδο δέσμευσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση.
- Ανάλυση των οδηγών εμπλοκής-προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.
- Τμηματοποίηση εργαζομένων που αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με την διακύμανση των απαιτήσεων και φιλοδοξιών τους.
- Έρευνα εκτίμησης η οποία είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των καθοριστικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού στη βέλτιστη κατάστασή του, καθώς και των μοναδικών ιδιοτήτων που ξεχωρίζουν την εταιρεία από άλλες.
- Συγκριτική ανάλυση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, μια εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι υπάρχουσες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας συγκρίνονται με εκείνες άλλων κορυφαίων εταιρειών του κλάδου.

Ο Mosley (2007) υποστηρίζει ότι η ενσωμάτωση της επωνυμίας εργοδότη με την εταιρική και πελατειακή επωνυμία διευκολύνει μια ολιστική προσέγγιση τόσο για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού όσο και για τα αποτελέσματα εξυπηρέτησης πελατών. Η συνέπεια στην ανταλλαγή μηνυμάτων, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων στη συνολική επωνυμία. Αυτή η δέσμευση οδηγεί φυσικά σε συμπεριφορές των εργαζομένων που υποστηρίζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο Gaddam (2008) διαπίστωσε ότι η επωνυμία του εργοδότη έχει έμμεση επίδραση στην κερδοφορία μέσω της απόδοσης των εργαζομένων, της οργανωτικής δέσμευσης και της ικανοποίησης των πελατών. Ο Davies (2008) διαπίστωσε ότι το branding του εργοδότη επηρεάζει την αφοσίωση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από την εργασία, η στάση ενός ατόμου απέναντι στην απασχόλησή του, θεωρείται ως ευνοϊκό αποτέλεσμα της επωνυμίας του εργοδότη (Lelono, 2013; Priyadarshi, 2011; Schlageretal., 2011). Οι Schlageretal., (2011) διεξήγαγαν μια μελέτη για να διερευνήσουν τη συσχέτιση μεταξύ του branding του εργοδότη και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στη μελέτη συμμετείχε σημαντικός αριθμός εργαζομένων που απασχολούνταν σε ασφαλιστική εταιρεία. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση του προσωπικού, η οποία στη συνέχεια επηρεάζει τις εμπειρίες των καταναλωτών.

Επιπλέον, μια μελέτη που διεξήχθη από τους Robertson και Khatibi (2013) συμπεριλαμβανομένων 369 επιχειρήσεων της Σρι Λάνκα αποκάλυψε μια αξιοσημείωτη συσχέτιση μεταξύ των οργανισμών με ισχυρή επωνυμία εργοδότη και της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ανώτερη διοίκηση επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση της στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη. Μια εργοδοτική επωνυμία με στιβαρότητα έχει την ικανότητα να δημιουργεί ευνοϊκή αντίληψη και ιδιαιτερότητα μεταξύ των εργαζομένων. Η υιοθέτηση των ιδανικών της επωνυμίας της εταιρείας ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Ind, 2003).

Επιπλέον, μια μελέτη που διεξήχθη από τους Storsten και Ampuero (2013) τόνισε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν θετική γνώμη για το branding του εργοδότη είναι πιο πιθανό να έχουν ισχυρότερο δέσιμο στην επιχείρησή τους και να έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Πρόσφατα, οι Dineen και Allen (2016), μελετώντας οργανισμούς που κερδίζουν βραβεία και ανήκουν στις 100 καλύτερες εταιρείες,

κατέδειξαν τα οφέλη για το branding των εργοδοτών που αντικατοπτρίζονται στον χαμηλότερο κύκλο εργασιών και σε υψηλότερα επίπεδα έλξης από τους αιτούντες εργασία.

Ορισμένοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι η επωνυμία των εργοδοτών παίζει ρόλο στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (Backhaus and Tikoo, 2004; Eshøj, 2012). Οι Backhaus και Tikoo ισχυρίζονται ότι η οργανωτική κουλτούρα και η επωνυμία του εργοδότη διαθέτουν την ικανότητα να συνάπτουν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Αυτές οι απόψεις μπορούν να προσαρμοστούν περαιτέρω για να δημιουργηθεί μια νέα συμφωνία ως ο προτιμώμενος εργοδότης. Ο Sartain (2005) προτείνει ότι μια εσωτερική επωνυμία εργοδότη μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να δημιουργήσει ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αναπαραχθούν. Η ικανοποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου και παρακινήμενου προσωπικού (Backhaus and Tikoo, 2004).

Τα άτομα που εκφράζουν τις απόψεις τους ή προωθούν ευνοϊκά από στόμα σε στόμα σχετικά με μια εταιρεία αναφέρονται ως υποστηρικτές της επωνυμίας ή πρεσβευτές της μάρκας (Forester, 2007). Η υποστήριξη της επωνυμίας μπορεί να εφαρμοστεί στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με την Forester(2007), έχει υποστηριχθεί ότι για να γίνει ένας εργαζόμενος υποστηρικτής της επωνυμίας, είναι απαραίτητο να έχει επαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία. Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η οργανωτική δέσμευση παίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της υπεράσπισης του οργανισμού προς τα εξωτερικά μέρη (Babin and Boles, 1998; Brown and Peterson, 1993; Mowdayetal., 1979). Για να μεγιστοποιηθεί ο αντίκτυπος της υπεράσπισης της επωνυμίας, είναι σημαντικό οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι να λειτουργούν ως πρεσβευτές της επωνυμίας, αντιπροσωπεύοντας με ακρίβεια την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού (Katoen and Macioschak, 2007). Όσον αφορά την επιρροή της επωνυμίας εργοδοτών στην υπεράσπιση της επωνυμίας, οι Kimprakorn και Tocquer (2009) υποστήριξαν ότι πείθοντας τους εργαζόμενους ότι η επιχείρησή τους είναι ένας εξαιρετικός χώρος εργασίας, η επωνυμία εργοδότη διευκολύνει τη μεταμόρφωσή τους σε αφοσιωμένους υποστηρικτές της επωνυμίας. Οι Kimprakorn και Tocquer (2009) υποστήριξαν ότι οι παθιασμένοι υποστηρικτές της επωνυμίας μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας της ουσίας της επωνυμίας ενός οργανισμού και της εκπλήρωσης των δεσμεύσεων της επωνυμίας.

Η L'Oreal είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως μία από τις κορυφαίες παγκόσμιες εταιρείες προσέλκυσης προσωπικού και αυτό οφείλεται στη χρήση ολοκληρωμένων εκστρατειών και στρατηγικών επωνυμίας εργοδότη. Είναι σημαντικό ότι ο οργανισμός ανέπτυξε μια ολοκληρωμένη και εύκολα αναγνωρίσιμη πρόταση αξίας εργαζομένων (EVP), η οποία περιλαμβάνει τις αξίες και τις κουλτούρες που παραδειγματίζουν και προσφέρουν στους υπαλλήλους τους. Το 2012, δημιουργήθηκε μια νέα Πρόταση Αξίας Εργαζομένων (EVP) ζητώντας σχόλια από το υπάρχον προσωπικό, η οποία απαιτούσε σημαντικό όγκο εργασίας. Ως αποτέλεσμα, δημιουργήθηκε το σύνθημα EVP «μια συναρπαστική εμπειρία, μια κουλτούρα αριστείας». Ο ZviGoldfarb, ο πρώην ηγέτης του TalentDigitalLab της L'Oreal, αποδίδει την επιτυχία της εταιρείας στο branding των εργοδοτών σε μια θεμελιώδη αρχή: την παροχή κατάλληλου υλικού στο κατάλληλο κοινό την κατάλληλη στιγμή. Έχουν αποδείξει την επάρκειά τους στη χρήση πολλών ψηφιακών πλατφορμών, από το YouTube έως το Flipboard. Σύμφωνα με το CareerBuilder, το 70% των οπαδών τους στο LinkedIn εκφράζουν ενδιαφέρον να αναζητήσουν εργασία στην εταιρεία και διαθέτουν πάνω από 1,8 εκατομμύρια ακόλουθους στην πλατφόρμα δικτύωσης (Doyle, 2019).

Ακόμα μια εταιρεία που χρησιμοποιεί το Employer Branding είναι η Starbucks. Η εταιρεία είναι ιδιαίτερα γνωστή για την ισχυρή παρουσία της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η οποία προωθεί αποτελεσματικά την εταιρική της κουλτούρα και προωθεί μια εικονική κοινότητα για το προσωπικό της. Η Kirsti Stubbs-Coleman, η υπεύθυνη προγράμματος μάρκετινγκ προσλήψεων στην Global Talent Acquisition Team στα Starbucks, τόνισε ότι η αναδυόμενη γενιά ταλέντων βασίζεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να διερευνήσει ευκαιρίες εργασίας, να αξιολογήσει τις εταιρείες και να υποστηρίξει τους εργοδότες. Η Starbucks έχει δημιουργήσει ειδικά προφίλ Instagram και Twitter για υποψήφιους υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας αυτές τις πλατφόρμες για να εκφράσει την ευγνωμοσύνη του προς το υπάρχον προσωπικό και να αλληλεπιδράσει με πιθανούς υποψηφίους. Επιπλέον, διαθέτει ένα hashtag (#sbuxjobschat) που επιτρέπει στους υποψήφιους υπαλλήλους να εμπλακούν και να επικοινωνήσουν. Η Starbucks χρησιμοποιεί τις πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να δώσει συγχαρητήρια στους υπαλλήλους της για την επιτυχή ολοκλήρωση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Αυτό χρησιμεύει ως μέσο για να επιδείξουν την εταιρική τους κουλτούρα, ενώ παράλληλα διαφημίζουν ένα από τα προνόμια των εργαζομένων τους: εκπαίδευση χωρίς δίδακτρα. Η Starbucks δημιουργεί μια ομάδα αξιόπιστων υποστηρικτών της επωνυμίας μεταξύ εκείνων που αναζητούν εργασία, ενθαρρύνοντας τους υπάρχοντες και δυνητικούς

υπαλλήλους να ασχοληθούν με την επωνυμία της στο Διαδίκτυο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εταιρεία αναφέρεται στους 330.000 υπαλλήλους της παγκοσμίως ως «συνεργάτες» αντί για «υπαλλήλους» (Doyle, 2019).

2.2 Ευέλικτη Εργασία

Η έννοια της εργασιακής ευελιξίας και η εφαρμογή της έχουν κερδίσει σημαντική προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες στους τομείς της βιομηχανικής κοινωνιολογίας και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Έχει γίνει μια λέξη που συζητείται ευρέως σε διάφορους τομείς της έρευνας, η οποία θεωρείται ουσιαστική απαίτηση στον σημερινό χώρο εργασίας. Λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και του δυναμισμού των οργανωτικών πλαισίων, οι οργανισμοί υιοθετούν μεθόδους HRM που βελτιώνουν την ευελιξία τους, όπως η έκτακτη εργασία, η μερική ή προσωρινή εργασία και η ευέλικτη εργασία με σύμβαση (Kalleberg, 2000).

O Reilly (2001) εισήγαγε πέντε κατηγορίες εργασιακής ευελιξίας, συγκεκριμένα τη λειτουργική, την αριθμητική, τη χρονική, την τοπική και την οικονομική, που σχετίζονται με τις προσπάθειες των εργαζομένων σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις συνθήκες απασχόλησης. Η Διεθνής Ταξινόμηση Προτύπων έχει προτείνει μια εναλλακτική κατηγοριοποίηση των ρυθμίσεων ευελιξίας εργασίας. Σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση, υπάρχουν δύο τύποι ευελιξίας εργασίας. Ο πρώτος τύπος είναι η ποσοτική ευελιξία, η οποία περιλαμβάνει την αλλαγή σε αριθμό εργαζομένων και ώρες εργασίας. Ο δεύτερος τύπος είναι η ποιοτική ευελιξία, η οποία περιλαμβάνει αλλαγές στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας (Origo and Pagani, 2006).

Η πρόσφατη δημοσκόπηση της Gartner (2023) διαπίστωσε ότι μια σημαντική μελλοντική τάση εργασίας μετά την πανδημία είναι η αύξηση της εξ αποστάσεως εργασίας. Η δημοσκόπηση δείχνει ότι το 48% των εργαζομένων είναι πιθανό να επιλέξει εξ αποστάσεως εργασία τουλάχιστον μερικές φορές μετά τον COVID-19, σε σύγκριση με μόλις 30% πριν από την πανδημία. Η δημοσκόπηση δείχνει επίσης ότι η ευέλικτη εργασία θα γίνει το νέο πρότυπο μετά τον ιό.

Βέλτιστα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώθουν ικανοποίηση με τις συνθήκες και το εργασιακό τους περιβάλλον (Chatzopoulouetal., 2015; Raziq and Maulabakhsh, 2015; AlMamun, and Hasan, 2017). Η σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος για τη βελτίωση

της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων, καθώς και για την ενίσχυση της απόδοσης της εταιρικής βιωσιμότητας, έχει τονιστεί από τους Chatterjee et al. (2018), Chang et al. (2018), Gianni et al. (2017) και Roxas et al. (2017).

Η συμβατική ευελιξία, η οποία περιλαμβάνει τη μερική απασχόληση ή την απασχόληση ορισμένου χρόνου, θέτει προκλήσεις στην έννοια της βιωσιμότητας λόγω της βραχυπρόθεσμης φύσης της, η οποία έρχεται σε αντίθεση με τη μακροπρόθεσμη άποψη που απαιτείται για τη βιωσιμότητα. Οι Stankevičiūtė και Savanevičienė (2008) υποστηρίζουν ότι η συμβατική ευελιξία μπορεί να συμβάλει στη βιωσιμότητα μόνο εάν διευκολύνει την ένταξη συγκεκριμένων ομάδων (όπως φοιτητές ή άτομα με αναπηρίες) στην αγορά εργασίας. Ενώ η ευέλικτη απασχόληση μπορεί να μην ευθυγραμμίζεται με την έννοια της βιωσιμότητας στο ανθρώπινο δυναμικό, η αυξανόμενη επικράτηση των μη τυποποιημένων μορφών απασχόλησης προκαλεί σημαντικές αλλαγές στα πρότυπα εργασίας.

Οι Kot-Radojewska και Timenko (2018) διεξήγαγαν μια μελέτη που εξέτασε διάφορους τύπους απασχόλησης και τη συσχέτισή τους με την αφοσίωση των εργαζομένων. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με συμβάσεις εργασίας αορίστου χρόνου επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό πίστης σε σύγκριση με εκείνους με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου.

Ο Giovanis (2019) διερεύνησε τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ευτυχίας, της πίστης των εργαζομένων και δύο μορφών ευέλικτων ρυθμίσεων απασχόλησης, δηλαδή της τηλεργασίας και του ευέλικτου χρόνου. Η μελέτη αποκάλυψε μια θετική αιτιώδη επίδραση αυτών των ρυθμίσεων απασχόλησης τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην αφοσίωση των εργαζομένων. Ο ευέλικτος χρόνος εργασίας και οι χώροι εργασίας συμβάλλουν στη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι εμφανές όχι μόνο στα περιβαλλοντικά οφέλη, όπως η μειωμένη χρήση εταιρικών αυτοκινήτων και μικρότερων χώρων γραφείων λόγω απομακρυσμένης εργασίας (O'Keefe, 2020), αλλά και στην αυξημένη ικανοποίηση, ελευθερία και έλεγχο που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Αναγνωρίζεται ότι ένας συνδυασμός ευέλικτου χρόνου εργασίας και καινοτόμων χώρων εργασίας ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, προωθώντας τελικά το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό (Stankevičiūtė and Savanevičienė A., 2018)

Σύμφωνα με δημοσκόπηση που πραγματοποιήθηκε από το LinkedIn στα τέλη του 2019, η εργασία από το σπίτι είναι ελκυστική τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα λόγω των πλεονεκτημάτων της, όπως η βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής

και προσωπικής ζωής, η ενισχυμένη παραγωγικότητα και τα μειωμένα έξοδα για εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Αυτή η ιδέα κέρδισε μεγαλύτερη υποστήριξη κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καθώς σημειώθηκε ότι η υιοθέτηση μιας ευέλικτης προσέγγισης εργασίας είναι μια πρακτική απάντηση. Ορισμένοι διευθυντές ισχυρίζονται ακόμη ότι ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, προκαλώντας έτσι μια επανεκτίμηση των εργασιακών πρακτικών μετά την πανδημία (LinkedInLearning, 2019).

Η MeganBrenan (2020) είπε ότι η πλειονότητα των επαγγελματιών των ΗΠΑ που εργάζονταν εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας θα ήθελε να συνεχίσει να εργάζεται από μια μακρινή τοποθεσία. Επιπλέον, το 41% εξέφρασε την προτίμηση να επιστρέψει στον χώρο εργασίας ή στο γραφείο του μετά το πέρας της κρίσης. Η εφαρμογή αυτών των τροποποιήσεων θα οδηγήσει σε αναδιάρθρωση της εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι οι στόχοι απόδοσης παραμένουν ανεπηρέαστοι από τυχόν αλλαγές στην ευελιξία. Η ευελιξία στο χώρο εργασίας θα πρέπει να είναι ο κανόνας και όχι η έσχατη λύση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Οι Origo και Pagani (2006) και Possenriede και Plantenga (2014) διεξήγαγαν μια ανάλυση σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ευελιξίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η προσωρινή και τοπική ευελιξία εργασίας απαιτεί από τους εργαζόμενους να έχουν τον έλεγχο της επαγγελματικής τους ζωής. Αυτός ο έλεγχος ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ της αμειβόμενης εργασίας και της προσωπικής ζωής, καταλήγοντας τελικά σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Το να έχεις ένα ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας συνδέεται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης και άγχους (Almer and Kaplan, 2002). Έχει επίσης θετικά αποτελέσματα στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων (Casey and Grzywacz, 2008), τα οποία συνδέονται με μια ισχυρή σχέση εργασίας-οικογένειας και την υψηλή ικανοποίηση από την εργασία (Michel and Michel, 2015).

Οι Cășuneanu et al. (2019) διεξήγαγε μια μελέτη για να εξετάσει τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την ευελιξία σε διάφορες ρουμανικές εταιρείες. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η ύπαρξη ενός ευέλικτου προγράμματος είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση των κινήτρων για εργασία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε μικρές εταιρείες έδωσαν μεγαλύτερη σημασία στην εξ αποστάσεως εργασία ή την τηλεργασία.

Μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι οι επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο ενισχύουν την παραγωγικότητα της εργασίας, καθώς και τη σταθερότητα των εργαζομένων στην αγορά εργασίας, την απασχολησιμότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις νέες παγκόσμιες συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής απόδοσης (Manzooretal., 2019; Lefter and Davidescu, 2017). Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η ανάγκη για ευελιξία στο χώρο εργασίας αυξάνεται καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων και την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η σημασία της ευελιξίας της αγοράς εργασίας έγκειται στο θετικό της χαρακτηριστικό, το οποίο εκτιμάται ευρέως τόσο από άτομα που αναζητούν εργασία όσο και από εταιρείες.

Παράδειγμα εταιρείας που χρησιμοποιεί μεθόδους ευέλικτης εργασίας είναι η Humana μια εταιρεία υγειονομικής περίθαλψης με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες. Σκοπό έχει να διασφαλίσει ότι όλοι οι υπάλληλοί της θα μπορούσαν να βιώσουν πλήρως τα πλεονεκτήματα της ευέλικτης εργασίας και η τεχνολογία ήταν ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Το 2016, η εταιρεία αναθεώρησε πλήρως την πολιτική της για την εξ αποστάσεως εργασία και άρχισε να προωθεί τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας της εργασίας. Σχεδόν το ήμισυ του προσωπικού επέδειξε υψηλό επίπεδο ενθουσιασμού δουλεύοντας εξ αποστάσεως σε τακτική βάση. Ωστόσο, το πλήρωμα του τηλεφωνικού κέντρου αντιμετώπισε ένα σημαντικό εμπόδιο, καθώς δεν μπόρεσε να χρησιμοποιήσει αυτές τις πολιτικές λόγω του περιορισμού ότι οι κλήσεις μπορούν να καταγράφονται μόνο στους σταθμούς εργασίας τους (Linkedin.com, 2019).

Μόλις έλαβε αυτήν την ανησυχία από έναν ηγέτη τηλεφωνικού κέντρου, η Humana ξεκίνησε μια έρευνα για καινοτόμο τεχνολογία που θα επέτρεπε στην ομάδα να κάνει τα καθήκοντά της εξ αποστάσεως. Μετά από ενδελεχή έρευνα, ο οργανισμός ξεκίνησε μια δοκιμαστική πρωτοβουλία το 2018 που παρείχε στο προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου προηγμένη τεχνολογία για απομακρυσμένη εργασία από το σπίτι του. Η τεχνολογία έφερε επανάσταση σε κάθε πτυχή της εργασιακής ζωής. Το προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου θα μπορεί να επωφεληθεί αμέσως από τα ίδια προνόμια με τους άλλους εργαζόμενους, ενώ η εταιρεία θα μπορούσε να μειώσει το κόστος για τους χώρους γραφείου αντικαθιστώντας την τρέχουσα σταθερή διάταξη καθισμάτων με έναν πιο προσαρμόσιμο, κοινόχρηστο χώρο εργασίας. Η Humana έχει βελτιώσει τις ευέλικτες πολιτικές εργασίας της ώστε να είναι πιο ολοκληρωμένες και φιλόξενες, με αποτέλεσμα μια πιο βελτιωμένη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων με υψηλά προσόντα. Επιπλέον, με τη δυνατότητα των εργαζομένων της να εργάζονται εξ αποστάσεως, η εταιρεία δεν

περιορίζεται πλέον σε προσλήψεις μόνο από την τοπική δεξαμενή ταλέντων. «Αναγνωρίστε ότι η εφαρμογή της εργασιακής ευελιξίας θα γίνει σταδιακά», δηλώνει η KourtleeGravil, διευθύντρια απόκτησης ταλέντων στην Humana. "Απαιτούνται σημαντικές τροποποιήσεις τόσο στην υποδομή όσο και στον πολιτισμό της επιχείρησας" (Linkedin.com, 2019).

2.3 Ισορροπία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος επιτυγχάνει ισορροπία μεταξύ εργασίας, σπιτιού και άλλων ρόλων ζωής (Karthik, 2013; Soomroetal., 2018). Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η επίτευξη ικανοποιητικών εμπειριών σε όλους τους τομείς της ζωής. Η επίτευξη ικανοποιητικών εμπειριών σε όλους τους τομείς της ζωής απαιτεί ίση κατανομή των προσωπικών πόρων όπως η ενέργεια, ο χρόνος και η δέσμευση σε όλους τους τομείς (Kirchmeyer, 2000). Εάν οι ευθύνες, οι πιέσεις και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων στην εργασία είναι πολύ υψηλές ή οι ώρες εργασίας είναι πολύ μεγάλες και οι πόροι δεν κατανέμονται ομοιόμορφα, μπορεί να καταπιέσουν την ποιότητα ζωής και να οδηγήσουν σε κακή σωματική και ψυχική κατάσταση (Hubersetal., 2011).

Οι Greenhaus και Beutell (1985) έχουν επισημάνει ότι οι ανισορροπίες μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα όπως μειωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, χαμηλό ηθικό, καθυστέρηση, απουσία κ.λπ., και μπορεί να οδηγήσουν σε εναλλαγή των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρήσουν μια καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, θα είναι επωφελής τόσο για την εταιρεία όσο και για τους ίδιους τους υπαλλήλους μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τη μελέτη του Hayman (2005), η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ψυχολογική ικανοποίηση των ατόμων και μπορεί να βελτιώσει συνολικά την αυτο-αποτελεσματικότητα. Έχει βρεθεί ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υπερωριών και ο αριθμός των ωρών εργασίας, τόσο πιο μη ισορροπημένη εργασία και ζωή θα επηρεάσουν την προθυμία του εργαζομένου να παραμείνει και την παραγωγικότητα της εργασίας (Lyness and Judiesch, 2014). Επίσης οι Omaretal. (2015) υποστήριξαν ότι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι αντικρουόμενες ευθύνες είναι οι πρωταρχικές ανησυχίες που επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Ενώ οι ορισμοί και οι εξηγήσεις διαφέρουν, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί γενικά να συσχετιστεί με την ισορροπία ή τη διατήρηση μιας συνολικής αίσθησης αρμονίας στη ζωή (Poulose and Sudarsan, 2014; Clarke et al., 2004).

Οι Malone και Issa αναφέρονται στο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης ενός ατόμου ως αξιόπιστο προγνωστικό παράγοντα του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και η ισορροπία εργασίας-ζωής είχε καθοριστικό αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία ενός εργαζομένου, στην οργανωτική δέσμευση και στην προθυμία να παραμείνει (Malone and Issa, 2012). Η κακή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει αρνητικές συνέπειες στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, καθώς και στην απόδοση των οργανισμών (Shaffer et al., 2016; Beauregard and Henry, 2009). Ως εκ τούτου, μια ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής προκαλεί υψηλότερο άγχος που μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μεγαλύτερη πρόθεση εναλλαγής μεταξύ των εργαζομένων (Kumara and Fasana, 2018; Smith and Gardner, 2007). Ως εκ τούτου, η ικανότητα των εργαζομένων να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με οργανωτική υποστήριξη θα πρέπει να οδηγήσει σε υψηλότερη δέσμευση εργασίας, καλύτερη απόδοση εργασίας και χαμηλότερο ποσοστό κύκλου εργασιών (Kumara and Fasana, 2018; Jaharuddin and Zainol, 2019). Σύμφωνα με αυτά τα ευρήματα, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνδέεται με την οργανωτική δέσμευση και επηρεάζει την πρόθεση παραμονής. Επιπλέον, η θετική επίδραση της οργανωτικής δέσμευσης στην πρόθεση παραμονής διαμεσολαβείται από την οργανωτική δέσμευση που ενισχύει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Συνήθως, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ευνοούν μια καλή ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κύριες ομάδες: (1) ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, (2) διάφορες εναλλακτικές για πολιτικές άδειας και (3) ανταμοιβές που σχετίζονται με ευθύνες φροντίδας (Yuile et al., 2012). Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις διάφορες εναλλακτικές για πολιτικές άδειας και τις ανταμοιβές που σχετίζονται με ευθύνες φροντίδας, καθώς οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας συζητήθηκαν παραπάνω.

Σύμφωνα με τον Naithani (2010), η πολιτική άδειας είναι ένα σύνολο κανονισμών και οδηγιών που δημιουργούνται από τη διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν προγραμματισμένες περιόδους άδειας. Οι κανονισμοί περιλαμβάνουν πολλούς τύπους άδειας, όπως γονική άδεια, ετήσια άδεια μετ' αποδοχών, αναρρωτική άδεια, σαββατιάτικη άδεια και άδεια μητρότητας. Οι οργανισμοί που χορηγούν άδεια σε

εργαζομένους συνήθως θεωρούνται αφοσιωμένοι στο να βοηθήσουν το προσωπικό τους να επιτύχει μια ευνοϊκή ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Austin-Egoleetal., 2020; Maxwelletal., 2007). Αν και αυτή είναι μια νομική πτυχή που σχετίζεται με το περιεχόμενο συλλογικών συμβάσεων, εργασιακά και νομικά ζητήματα σε πολλές χώρες, η θετική στάση των εταιρειών που χορηγούν αυτές τις άδειες και παρατάσεις βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τη δέσμευση και το ενδιαφέρον μιας εταιρείας σχετικά με τη φροντίδα και τη συντήρηση των ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο επηρεάζει θετικά τα κίνητρα και την απόδοσή τους.

Τα επιδόματα φύλαξης, μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη ευνοϊκής ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής. Οι ρυθμίσεις των φροντιστών, που συνήθως αναφέρονται ως τέτοιες, περιλαμβάνουν διάφορες διατάξεις, όπως επιτόπια/εκτός εγκατάστασης παιδική φροντίδα, προσπάθειες φροντίδας ηλικιωμένων, προγράμματα οικογενειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγράμματα υγείας (Austin-Egoleetal., 2020).Ορισμένοι συγγραφείς υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της πρακτικής για τη διασφάλιση συνεχούς ευημερίας και ηθικού κλίματος στον οργανισμό (Buller and McEnoy, 2012). Μια άλλη πτυχή που επηρεάζει το αίσθημα του ανήκειν και την προθυμία να αναπτυχθεί η εταιρεία στον τομέα των αποδοχών είναι η παροχή κοινωνικής βοήθειας στον εργαζόμενο για να ξεπεράσει εργασιακές, προσωπικές ή οικογενειακές δυσκολίες. Οι Bhattacharyaetal. (2008) υποστηρίζουν ότι η προσφορά κοινωνικής βοήθειας στους εργαζόμενους μπορεί να βελτιώσει τους δεσμούς τους με την εταιρεία, ευνοώντας τη διατήρησή τους στον οργανισμό

Η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια στην εργασία είναι μια αυξανόμενη ανησυχία στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι που εκτελούν τα καθήκοντά τους υπό ασφαλείς συνθήκες αυξάνουν την απόδοσή τους, διευκολύνοντας έτσι τον συντονισμό και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη προστασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας ως νομική απαίτηση που απαιτείται από δημόσιους ρυθμιστικούς φορείς όπως ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO), ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) και ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA).), είναι απαραίτητο από μια κοινωνικά υπεύθυνη σκοπιά όχι μόνο να διασφαλίζονται οι νόμοι για την υγεία και την ασφάλεια, αλλά και να καταβάλλεται επιπλέον προσπάθεια για την προώθηση της πρόληψης και ανάπτυξης αυτών των μέτρων μεταξύ των εργαζομένων (Cooke and He, 2010). Ως πρώτη κοινωνικά υπεύθυνη πρακτική, προτείνεται η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων με στόχο τη βελτίωση της κουλτούρας πρόληψης, υγείας και ασφάλειας μεταξύ

των εργαζομένων. Μελέτες όπως οι Waring και Edwards (2008) δείχνουν πώς οι άμεσες επενδύσεις και η εκπαίδευση στην προστασία και την ευημερία του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορούν να αυξήσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων που εκτελούν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και κίνητρα.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν μηχανισμοί για την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, όχι μόνο για την παροχή αυτών των πληροφοριών σε νέους εργαζόμενους, αλλά ως αναβάθμιση και ενίσχυση της υπάρχουσας γνώσης για τους σημερινούς εργαζόμενους (Iamandi, 2011). Ως εκ τούτου, η δεύτερη πρακτική πρόληψης, υγείας και ασφάλειας είναι η ανάθεση ευθυνών για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εργαζομένων προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή διάχυση πληροφοριών σχετικά με την πρόληψη, την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Το επόμενο βήμα για την επαλήθευση των διαδικασιών πρόληψης, υγείας και ασφάλειας είναι η διαπίστευσή του μέσω προτύπων και πιστοποιήσεων. Σύμφωνα με αυτήν την ιδέα, προτείνεται να λαμβάνουν οι επιχειρήσεις πιστοποίηση συγκεκριμένων προτύπων και επαγγελματικής υγείας στην ασφάλεια, όπως το OSHA 18001, το ISO 9001 και το ISO 14001. Αυτά τα πρότυπα μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία επίτευξης ενός ασφαλούς και υπεύθυνου χώρου εργασίας. Είναι σημαντικό να στοχεύεται η ελαχιστοποίηση κινδύνων όπως η απουσία, το άγχος και οι ασθένειες που μπορεί να επηρεάσουν την ευημερία των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Η επίτευξη μιας ισορροπίας στην εργασιακή ζωή κάθε εργαζομένου είναι μια απαραίτητη πτυχή για την παρακίνηση και τη διατήρηση των καλύτερων επαγγελματιών σε οργανισμούς.

Μια ακόμα κοινωνικά υπεύθυνη πρακτική που σχετίζεται με την ισορροπία εργασίας-οικογένειας είναι όταν μια εταιρεία διευκολύνει τη μεταφορά εργαζομένων σε άλλα κέντρα εργασίας για οικογενειακούς λόγους. Σε πολλές οικογένειες, και οι δύο σύζυγοι εργάζονται στον ίδιο οργανισμό, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελούν τα καθήκοντά τους σε γεωγραφικά χωριστούς χώρους εργασίας. Οι εταιρείες που βοηθούν τους υπαλλήλους τους να μεταφερθούν σε άλλα κέντρα ή θυγατρικές στις οποίες μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους διατηρώντας την ίδια θέση ή ευθύνη με ελάχιστες διακυμάνσεις στην κατηγορία ή τον μισθό μπορεί να οδηγήσουν σε ενισχυμένη αίσθηση του ανήκειν στους εργαζόμενους, οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία έκανε πρόσθετη προσπάθεια για τη διευκόλυνση των οικογενειακών τους αναγκών (Milkieetal., 2010).

Στρατηγικές βιώσιμου HRM μειώνουν τον αρνητικό αντίκτυπο του HRM στους εργαζομένους και συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων μειώνοντας το εργασιακό άγχος, τις συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας και την εξουθένωση (2017).

Οι Stankevičiūtė και Savanevičienė (2008) υποστήριξαν ότι το βιώσιμο HRM προσδιορίζεται από 11 χαρακτηριστικά: μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, φροντίδα των εργαζομένων, φροντίδα για το περιβάλλον, κερδοφορία, συμμετοχή των εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος, ανάπτυξη εργαζομένων, εξωτερική εταιρική σχέση, ευελιξία, συμμόρφωση πέρα από τους κανονισμούς εργασίας, συνεργασία των εργαζομένων, δικαιοσύνη και ισότητα. Από όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, η ανάπτυξη και η ευελιξία των εργαζομένων επηρεάζουν το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Στο σχεδιασμό βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού, οι Cohen et al. (2012) ανέφεραν τρία χαρακτηριστικά—ισότητα, ευημερία και ανάπτυξη εργαζομένων. Ο Zaugg (2001) έχει λάβει υπόψη τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού: ευελιξία, συμμετοχή των εργαζομένων, προσανατολισμός προς την αξία, προσανατολισμός στρατηγικής, προσανατολισμός ικανότητας και γνώσης, προσανατολισμός προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης εργαζομένου-εργοδότη. Ένα μοντέλο βιώσιμου HRM και οργανωτικής απόδοσης προτάθηκε από τον Nyameh (2013), τονίζοντας τον ρόλο της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών και της συμμετοχής στα βιώσιμα αποτελέσματα HRM, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων και η διατήρηση ή η αφοσίωση των εργαζομένων.

Μια σειρά από έρευνες έχουν διερευνήσει την ευεργετική σχέση μεταξύ των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Feeney and Stritch, 2019; Gudep, 2019; Mengistu, 2020; Uddin et al., 2020). Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τον Mengistu (2020), ο ερευνητής εξέτασε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων σε συγκεκριμένους μη κυβερνητικούς οργανισμούς (ΜΚΟ) στην Αιθιοπία. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ήταν πιο σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σύγκριση με την υπερφόρτωση εργασίας, την υπερφόρτωση ρόλων οικογένειας/ζωής και την κοινωνική υποστήριξη. Οι Oludayo και Omonijo (2020) ερεύνησαν επίσης τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων κοινωνικής υποστήριξης στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής στη Νιγηρία. Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι προσπάθειες κοινωνικής υποστήριξης έχουν ως

αποτέλεσμα τη μείωση του άγχους, την ενίσχυση των επαγγελματικών και προσωπικών συνδέσεων και την προώθηση της απόδοσης στο χώρο εργασίας σε διάφορες διαστάσεις. Με παρόμοιο τρόπο, ο αντίκτυπος της υποστηρίξεως της οικογένειας και του χώρου εργασίας, καθώς και των κανόνων ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των γυναικών εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα στο Μπαγκλαντές διερευνήθηκε από τους Oludayo and Omonijo (2020) και Uddinet. al. (2020). Η μελέτη αποκάλυψε ότι η υποστήριξη στο χώρο εργασίας, η ανώτερη υποστήριξη και οι πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των γυναικών τραπεζιτών στο Μπαγκλαντές. Οι Uddinet al. (2021) διεξήγαγε μια ξεχωριστή έρευνα και ανακάλυψε ότι η λήψη συναισθηματικής υποστήριξης από συναδέλφους και η πρακτική βοήθεια από τους προϊστάμενους έχει μια αξιοσημείωτη επίδραση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους εργαζόμενους στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι Eek και Axmon (2013) ερεύνησαν τον αντίκτυπο της στάσης και της ευελιξίας στην ψυχική ευεξία, τα επίπεδα άγχους και τη συμμετοχή των εργαζομένων των εργαζόμενων γονέων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης της νότιας Σουηδίας. Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η ευελιξία στο χώρο εργασίας και η στάση απέναντι στη γονεϊκότητα ασκούν τον πιο σημαντικό αντίκτυπο στο υποκειμενικό άγχος, την ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων των εργαζόμενων γονέων. οι Yuileetal. (2012) ερεύνησε τον αντίκτυπο των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ευνοούν τον σύγχρονο τρόπο ζωής στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων στην Υπηρεσία Δημοσίου Τομέα του Κουίνσλαντ. Οι ερευνητές ανακάλυψαν μια ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ της ευελιξίας και της βελτιωμένης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και το αντίστροφο. Ο Kangure (2014) ανακάλυψε ότι το workpH πολιτική δαντέλας, η υποστήριξη του επόπτη και η υποστήριξη των συναδέλφων έχουν ευνοϊκό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων.

Στη μελέτη τους, οι Jasmina και Miha (2021) εξέτασαν τη συσχέτιση μεταξύ της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της επαγγελματικής δέσμευσης μεταξύ ακαδημαϊκών στην Αυστρία, την Κροατία, την Τσεχική Δημοκρατία, τη Γερμανία, τη Σερβία και τη Σλοβενία. Τα ευρήματα της μελέτης καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση από τη ζωή διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο ως συντονιστής στη σχέση μεταξύ της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της επαγγελματικής

δέσμευσης. Οι Iqbal et al. (2017) διεξήγαγε μια μελέτη σχετικά με τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στο Faisalabad. Η μελέτη έδειξε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων στο Faisalabad. Οι Aveline και Kumar (2017) εξέτασαν επίσης τη σύνδεση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η μελέτη συνέλεξε δεδομένα από συμμετέχοντες που εργάζονται στον τομέα του λογισμικού στο Chennai. Ανακαλύφθηκε ότι οι αρραβωνιασμένοι έχουν ανώτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σύγκριση με άτομα με υψηλή απελευθέρωση. Επιπλέον, ο Kangure (2014) εξέτασε τη συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Η μελέτη συνέλεξε δεδομένα από 434 συμμετέχοντες που εργάζονταν σε 197 κρατικές επιχειρήσεις στην Κένυα. Η μελέτη αποκάλυψε μια ουσιαστική θετική συσχέτιση μεταξύ της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Μερικές από τις εταιρείες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα εφαρμογής αποτελεσματικών πρωτοβουλιών ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι η Evernote, η Moz, η Salesforce, η IBM, η LinkedIn και η Netflix. Η Evernote και η Moz παρέχουν ταξιδιωτικές υποτροφίες καθώς πολλά άτομα φιλοδοξούν να οδηγήσουν έναν τρόπο ζωής που χαρακτηρίζεται από εκτεταμένες ταξιδιωτικές εμπειρίες και περιπέτεια, αν και δεν έχουν γνώση σχετικά με τα μέσα για τη χρηματοδότηση ενός τέτοιου τρόπου ζωής (Trebond.com, 2022).

Εταιρείες όπως η Salesforce και η IBM παρέχουν στους εργαζόμενους τους πιθανότητες να συμμετάσχουν σε εθελοντικές εργασίες σε διάφορες ομάδες ως μέσο για να συμβάλλουν στην κοινωνία. Αυτή η μέθοδος καλλιεργεί αποτελεσματικά ένα αίσθημα εκτίμησης μεταξύ των εργαζομένων στους αντίστοιχους χώρους εργασίας τους. Επιπλέον, προσφέρουν μια ευκαιρία στους υπαλλήλους που μπορεί να είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν εθελοντικά, αλλά δεν έχουν προσωπικό χρόνο, καθώς και για ομάδες που αναζητούν βοήθεια με διάφορες πρωτοβουλίες. Οι εθελοντές εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, με αποτέλεσμα αυξημένη παραγωγικότητα και βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών (Trebond.com, 2022).

Τέλος εταιρείες όπως το LinkedIn και το Netflix παρέχουν στους υπαλλήλους τους την ευκαιρία να πάρουν απεριόριστο χρόνο για να βελτιώσουν την ισορροπία εργασίας-ζωής τους. Σύμφωνα με το LinkedIn, αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους ανθρώπους να

εκτελούν στο υψηλότερο δυναμικό τους στην εργασία, ενώ φιλοξενούν τις προσωπικές τους απαιτήσεις. Επιπλέον, το LinkedIn παρέχει γονική άδεια και μια επιπλέον εβδομαδιαία περίοδο αμειβόμενης άδειας (Trebound.com, 2022).

2.4 Έμφαση στην Διαφορετικότητα

Τα τελευταία χρόνια, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού έχει διακηρυχτεί ότι είναι μια πτυχή αμέτρητης αξίας για τους οργανισμούς, χάρη στην προώθηση του πλούτου του φύλου και του πολιτισμού (Shenetal., 2009). Οι κοινωνικές επιπτώσεις αυτής της πολιτικής έχουν τονώσει την ανάγκη να θεωρηθεί η εφαρμογή της ως ευκαιρία για τη βελτίωση μεταβλητών όπως ο βαθμός δέσμευσης, δημιουργικότητας, εμπλοκής ή κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων.

Η διαφορετικότητα περιλαμβάνει παραλλαγές στις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, οδηγώντας στην αίσθηση των άλλων ως διαφορετικών από τον εαυτό μας (vanKnippenberg and Schippers, 2007). Για να διευκολυνθούν οι συζητήσεις σχετικά με το πώς οι δημογραφικές παραλλαγές μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας, είναι σημαντικό να κατηγοριοποιηθεί η ποικιλομορφία με βάση τα διάφορα είδη της. Οι Harrison και Klein (2007) κατηγοριοποίησαν την διαφορετικότητα σε τρεις μορφές: διαχωρισμός, ποικιλία και ανισότητα. Αυτοί οι τύποι διαφορετικότητας διαφέρουν ως προς το περιεχόμενό τους, τα μοτίβα, τη μέτρηση και, τελικά, τις επιπτώσεις τους (Belletal., 2011). Οι ερευνητές προτείνουν διαφορετικές τυπολογίες για την κατηγοριοποίηση της ποικιλομορφίας, όπως η βιοδημογραφική (ηλικία) και η ποικιλομορφία που σχετίζεται με τα καθήκοντα (Horwitz and Horwitz, 2007), καθώς και η ποικιλομορφία που σχετίζεται με υψηλή και λιγότερη εργασία (Webber and Donahue, 2001).

Η λειτουργική ποικιλομορφία περιλαμβάνει παραλλαγές στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων, το λειτουργικό υπόβαθρο, την επαγγελματική θητεία και την εξειδίκευση (Dahlinetal., 2005; VanderVegtetal., 2006). Η δημογραφική σύνθεση ενός οργανισμού μπορεί να έχει αντίκτυπο στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών του (Chatman and Flynn, 2001). Επιπλέον, υπάρχει ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων και της επιτυχίας της εταιρείας, όπως καταδεικνύεται από τους Dwyeretal. (2003). Οι KSA στο χώρο εργασίας συνδέονται με χαρακτηριστικά

λειτουργικής διαφορετικότητας, όπως η θητεία και η ικανότητα. Η σύνθεση της ομάδας έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού καθορίζοντας το εύρος των διαθέσιμων πόρων που σχετίζονται με την εργασία και το επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας (Bell, 2007). Οι ερευνητές προτείνουν ότι η παρουσία μιας ποικιλίας δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα σε μια ομάδα έχει ευεργετικό αντίκτυπο στην απόδοση και την ικανότητα της ομάδας να δημιουργεί νέες ιδέες (Auh and Menguc, 2006).

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ευρέως τις πολιτικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για τις δυνατότητές του να διαχειρίζεται τη διαφορετικότητα και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα απόδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που προάγουν τη δικαιοσύνη (Robergeetal., 2011), οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δημιουργίας ομάδας (Chietal., 2009) και οι πρακτικές εκπαίδευσης (Robergeetal., 2011; Jehn and Bezrukova, 2004) προσδιορίζονται από τη βιβλιογραφία που έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί τη διαφορετικότητα.

Οι δίκαιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύονται από δίκαια αποτελέσματα και διαδικασίες αυτών των πρακτικών, δίκαιη επικοινωνία, αιτιολογήσεις και επεξηγήσεις των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η έρευνα έχει καθορίσει τη σχέση μεταξύ της αντίληψης της δικαιοσύνης και των θετικών συνεπειών συμπεριφοράς και στάσης όπως η συνεργασία σε ομάδες (π.χ. Tyler and Blader, 2000) και η προσκόλληση στην ομάδα (π.χ. Korsgaardetal., 1995) και η επίδειξη υψηλότερης εμπιστοσύνης (π.χ. Deluga 1994). Επιπλέον, η διανεμητική δικαιοσύνη, όπως η ίση αμοιβή, δημιουργεί μια κατάσταση ίσης θέσης μεταξύ των εργαζομένων (Novak and Rogan, 2010). Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι μισθολογικές ανισότητες στις εταιρείες μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη κοινωνικών συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων (Coleetal., 2006). Ως εκ τούτου, οι δίκαιες παροχές και κοινωνικές παροχές αποσκοπούν στην την προώθηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού θα μπορούσε να εφαρμοστεί η χορήγηση αμοιβών με βάση τις δεξιότητες και τις επιδόσεις των εργαζομένων που θα έχουν ως αποτέλεσμα την αυξανόμενη ικανοποίηση και την αίσθηση ολοκλήρωσης των εργαζομένων λόγω της εκτίμησης των προσπαθειών τους που ανταμείβονται δίκαια. Επιπλέον, η αντίληψη ενός αισθήματος δικαιοσύνης και ισότητας στη διεξαγωγή των αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται από την εταιρεία θα πρέπει να οδηγήσει σε σταδιακή αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων σχετικά με τον οργανισμό (Farndaleetal., 2011).

Ακόμα οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δημιουργίας ομάδας, όπως τα κίνητρα που βασίζονται σε ομάδες και οι ανταμοιβές που βασίζονται στην ομάδα, αυξάνουν το αποτέλεσμα και την αλληλεξάρτηση των στόχων (Novak and Rogan, 2010; Weldon and Weingart, 1993). Αυτή η αλληλεξάρτηση παρέχει μια ευκαιρία για ευνοϊκές διαομαδικές επαφές (Novak and Rogan, 2010). Τέτοιες ευνοϊκές επαφές ενισχύουν την εμπιστοσύνη (Collins and Smith, 2006) και αυξάνουν τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ομάδων.

Επίσης οι πρακτικές εκπαίδευσης είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που σκοπεύουν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές, τη γνώση, τις στάσεις, τις αξίες και τα συναισθήματα των εργαζομένων (Jehn and Bezrukova, 2004; Nemetz and Christensen, 1996). Τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να μειώσουν την προκατάληψη, να αλλάξουν τις απόψεις των εργαζομένων (Nemetz and Christensen, 1996) και να αυξήσουν την αντίληψη της ομοιότητας (Gaertner et al., 1994). Η βιβλιογραφία κοινωνικών συμπερασμάτων προτείνει ότι η εκπαίδευση σχετικά με τις διαφορές μπορεί να τροποποιήσει τα κοινά σφάλματα συλλογισμού που αναπτύχθηκαν από την εξάρτηση σε πληροφορίες του παρελθόντος που προέρχονται από μικρά μη αντιπροσωπευτικά δείγματα, δηλαδή η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα μπορεί να τροποποιήσει προηγούμενες εμπειρίες αυξάνοντας την επίγνωση (Pendry et al., 2007). Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα τροποποιεί τις προηγούμενες στάσεις, τα στερεότυπα, τα αρνητικά συναισθήματα και τη συμπεριφορά μαθαίνοντας για άλλες ομάδες (Denson, 2009). Υποστηρίζεται επίσης ότι καταρρίπτοντας τα στερεότυπα ενθαρρύνει την ενσυναίσθηση (Paluck and Green, 2009).

Οι Richard and Johnson (2001) πρότειναν ότι όλες οι κύριες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχουν προσανατολισμό στη διαφορετικότητα για την προώθηση της διαχείρισης της διαφορετικότητας. Επιπλέον, άλλοι ερευνητές (Mc. Mahan, et al, 1998; Benschop, 2010; Richard and Johnson, 1999; Bamberger and Meshoulam, 2000; Kossek and Lobel, 1996; Kreitz, 2007) έχουν τονίσει την ανάγκη ενσωμάτωσης όλων των λειτουργιών για διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού καθώς καμία μεμονωμένη προσέγγιση δεν θα έφερνε θετική προσέγγιση

Παραδείγματα εταιρειών που δίνουν έμφαση στη διαφορετικότητα είναι η Johnson & Johnson και η Coca Cola. Η Johnson & Johnson με πάνω από 140.000 εργαζομένους, έχει διαθέσει σημαντικούς πόρους για να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Διαθέτει συνολικά 12 ομάδες πόρων εργαζομένων (ERGs) που χρησιμεύουν ως πλατφόρμες για τη σύνδεση και τη συμμετοχή ανθρώπων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτές οι ERG στοχεύουν στην προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων, στην καλλιέργεια πολύτιμων σχέσεων και

στην προώθηση ενός εργασιακού χώρου και κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς. Η παγκόσμια διοίκηση της εταιρείας στοχεύει να έχει 50% εκπροσώπηση των γυναικών μέχρι το 2025. Στην Αμερική, η εταιρεία στοχεύει να επιτύχει ένα επίπεδο 35% εθνοτικής ποικιλομορφίας στους ρόλους διαχείρισης. Η εταιρεία έχει συγκεντρώσει αρκετές διακρίσεις και τιμητικές διακρίσεις, όπως η αναγνωρισμένη από το περιοδικό Veterans του Η.Π.Α. ως ο κορυφαίος εργοδότης στις πρωτοβουλίες της ποικιλομορφίας (Deady, 2020)

Η Coca-Cola δίνει προτεραιότητα στη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη ως θεμελιώδεις αρχές και οι πολιτικές και οι πρωτοβουλίες της επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση ατόμων που έχουν περιθωριοποιηθεί ιστορικά ή υφίστανται διακρίσεις με βάση το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τη φυλή, την εθνικότητα ή τις αναπηρίες τους. Η Coca-Cola υλοποίησε επίσης πρωτοβουλίες εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα με στόχο να καθοδηγήσει όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τα πλεονεκτήματα και την επιρροή της συλλογικής εργασίας. Οι πρωτοβουλίες περιελάμβαναν την Εκπαίδευση για τη Διαφορετικότητα, μια Βιβλιοθήκη για τη Διαφορετικότητα και μια Σειρά ομιλητών για τη Διαφορετικότητα. Εξοπλίζει τους υπαλλήλους τους με τα απαραίτητα υλικά και εργαλεία για να κατανοήσουν την έννοια του χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και να λάβουν μέτρα για να βελτιώσουν την άνεση των συναδέλφων τους. Επιπλέον, ξεκίνησε το πρόγραμμα «Coca-Cola MillennialVoices», το οποίο παρουσιάζει μια ομάδα νεαρών εργαζομένων που έχουν επιφορτιστεί με την αντιμετώπιση του ζητήματος της διατήρησης μελών του millennial προσωπικού. Επιπλέον, αυτή η εκστρατεία είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή μιας νέας πολιτικής γονικών παροχών, σύμφωνα με την οποία οι νέοι γονείς δικαιούνται άδεια με αποδοχές έως έξι εβδομάδες (Cascade.app, 2023).

3. Η συμπερίληψη νέων τεχνολογιών στο HRM και η επίδραση τους στην απόδοση των εργαζομένων

3.1 Πληροφοριακά Συστήματα

Οι επιχειρήσεις σήμερα για να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές, θα πρέπει να διαθέτουν ένα πληροφοριακό σύστημα ικανό να παρέχει αξιόπιστες και συνεπείς πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας. Είναι πληροφορίες που πλέον καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων καθώς παράγουν γνώση μέσα στον οργανισμό και ως εκ τούτου είναι απαραίτητες για τη συνέχεια των δραστηριοτήτων. Με τα κλασικά

(μη ολοκληρωμένα) πληροφοριακά συστήματα, οι εταιρείες δυσκολεύονται να διαχειριστούν μεγάλο όγκο πληροφοριών που προέρχεται από διαφορετικούς συνεργάτες τους. Αυτό τις ανάγκασε σε όλο τον κόσμο να προσανατολιστούν προς την υιοθέτηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων (Markusetal., 2000). Αυτά τα συστήματα παρέχουν μια πλατφόρμα γνώσης που επιτρέπει στους χρήστες να μοιράζονται πληροφορίες από διαφορετικούς τομείς όπως η κατασκευή, τα οικονομικά, οι άνθρωποι πόροι κλπ. (Davenport, 1998; Purvisetal, 2001). Είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και να παρέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό (Shaoetal., 2012; Wu and Wang, 2007).

Αναλυτικότερα τα συστήματα ERP, τα οποία συνήθως περιλαμβάνουν στην ενότητα Ανθρώπινου Δυναμικού τέσσερις κύριες ενότητες: Εκπαίδευση, Προσλήψεις, Μισθοδοσία και Παρακολούθηση, βελτιστοποιούν τη διαχείριση του προσωπικού και των ανθρώπινων πόρων. Η ενότητα Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύστημα πόρων διαχειρίζεται με συνέπεια μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων προσωπικού που περιλαμβάνει στοιχεία επικοινωνίας, στοιχεία μισθού, αρχεία παρουσιών, αξιολογήσεις απόδοσης και προαγωγές εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων με το σύστημα ERP μπορεί να βελτιώσει τη συνολική απόδοση του οργανισμού, ενώ η ποιότητα των πληροφοριών μπορεί να ενισχύσει τη χρησιμότητα του συστήματος (Seddon and Kiew, 2007). Η πρόθεση του εργαζομένου να φύγει ή να μείνει επηρεάζεται από παράγοντες όπως η μορφή παράδοσης των πληροφοριών, οι πρακτικές επικοινωνίας, οι εστιασμένες στον πελάτη δραστηριότητες, ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας (Boselie and Wiele, 2002).

Οι εκπαιδευτικές δράσεις για το προσωπικό είναι ωφέλιμες για την ενίσχυση της κατανόησης του συστήματος (Compeau and Higgins, 1995), τόσο που επηρεάζουν την επιτυχία και η αποτυχία της ανάπτυξης ERP. Οι οργανισμοί που εφάρμοσαν συστήματα ERP χωρίς να καταβάλουν σημαντική προσπάθεια τείνουν να έχουν χαμηλό επίπεδο δέσμευσης προσωπικού και δεν συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση του προσωπικού τους για την αποτελεσματική χρήση του συστήματος. Όταν οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, τα μέλη μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες μέσω λογισμικού ERP (Hoch and Dulebohn, 2013). Εάν οι εργαζόμενοι δεν έχουν την κατάλληλη κατάρτιση, το επίπεδο ικανοποίησής τους θα μειωθεί λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος. Ωστόσο, η εγκατάσταση νέων συστημάτων θα οδηγήσει σε βελτιωμένη καινοτομία και ποιότητα υπηρεσιών στο έργο τους.

Η υποχρησιμοποίηση του πληροφοριακού συστήματος από τους εργαζόμενους εμποδίζει την ικανότητα της επιχείρησης να αντλήσει οφέλη από την υιοθέτησή του. Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν έλλειψη προθυμίας και επιδεικνύουν αντίσταση όταν πρόκειται για αλλαγή, η οποία αναγνωρίζεται καλά ως σημαντική αιτία αποτυχίας του συστήματος (Venkateshetal., 2008).

Η μελέτη που διεξήχθη από τους Absaretal., (2010) βρήκε μια ουσιαστική επίδραση των δραστηριοτήτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην οργανωτική απόδοση και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, την ικανοποίηση των πελατών, την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων και την ενίσχυση της σχέσης διοίκησης-εργαζομένου (Delaney and Huselid, 1996). Οι Katou και Budhwar (2006) διαπίστωσαν ότι οι δραστηριότητες και οι πολιτικές HRM μέσω ERP, όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η προώθηση, τα κίνητρα, τα οφέλη, η ασφάλεια και τα μέτρα υγείας, είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία δείχνει ότι δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τους συγκεκριμένους κανόνες και κριτήρια για την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης των συστημάτων ERP. Ωστόσο, είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα συστήματα ERP έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία των οργανισμών. Αυτός ο αντίκτυπος συνήθως αξιολογείται μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων που χρησιμοποιούν άμεσα το σύστημα (Wickramasinghe and Karunasekara, 2012). Οι εργαζόμενοι αναζητούν με συνέπεια μεθόδους για να ολοκληρώσουν την εργασία τους χωρίς προσπάθεια, και χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά μέσα για να διαχειριστούν εύκολα τις εργασίες (Keebler and Rhodes, 2002).

Πιο εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα HRIS (Human Resource Information System), τα οποία διαδραματίζουν ρόλο στην ενημέρωση και την προώθηση της λειτουργίας HR. Οι Laval και Diallo (2007) εξετάζουν συγκεκριμένα τη διπλή επιρροή της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερευνητές προσδιόρισαν ότι η επίδραση του HRIS στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι ως επί το πλείστον λειτουργική και σχεσιακή. Ο λειτουργικός αντίκτυπος μπορεί να συνοψιστεί ως η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού, η αυτοματοποίηση των καθημερινών εργασιών και λειτουργιών HR και, τελικά, η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού HR. Ο σχεσιακός αντίκτυπος αναφέρεται στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης των αιτημάτων των πελατών, στη

βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού HR και στην αποδοχή τους από τα μέλη της εταιρείας.

Οι Hosnavi και Ramezan (2010) υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση του HRIS επιτρέπει στο προσωπικό να εκτελεί τα καθήκοντά του με εξαιρετική ακρίβεια και ταχύτητα. Το HRIS είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας HR (Madhuchanda and Tripathy, 2009). Οι Lengnick-Hall και Steve (2003) εντόπισαν πολλά πλεονεκτήματα του HRIS, όπως ο γρήγορος χρόνος απόκρισης, η βολική ανάκτηση πληροφοριών, η ενισχυμένη διοικητική αποτελεσματικότητα, οι μεγαλύτερες δυνατότητες αναφοράς και η καλύτερη λήψη αποφάσεων. Ο Bidan (2010) τόνισε τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης μειώνοντας σημαντικά τη χρήση χαρτιού. Οι Rangrizetal. (2011) υποστηρίζουν ότι το HRIS παίζει κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, καθώς οι πληροφορίες μειώνουν το επίπεδο αβεβαιότητας, περιορίζουν τη διαφορά μεταξύ προβλέψεων και ενεργειών και δημιουργούν γεγονότα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη λήψη αποφάσεων.

Επί του παρόντος, οι εταιρείες κατανέμουν πόρους στο ανθρώπινο κεφάλαιο για να καλλιεργήσουν την οργανωτική επάρκεια και να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει σημαντικά τα κριτήρια για την οργανωτική επιτυχία σε μια οικονομία που βασίζεται στη γνώση (Chakraborty and AbuMansour, 2013). Συνοψίζοντας, διάφορες έρευνες (π.χ. Laval and Diallo, 2007; Reddick, 2009) έχουν επισημάνει την πρακτικότητα του πληροφοριακού συστήματος ανθρώπινων πόρων. Οι συγγραφείς τόνισαν πολλά πλεονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένης της εύκολης πρόσβασης σε δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού, του μειωμένου χρόνου ολοκλήρωσης της εργασίας και των ενισχυμένων προγραμμάτων προγραμματισμού (Hosnavi and Ramezan, 2010; Madhuchanda and Tripathy, 2009; Lengnick-Hall and Steve, 2003).

Η χρήση του HRIS έχει πολυάριθμες επιπτώσεις σε μεμονωμένους χρήστες. Εκτός από τη βελτίωση της απόδοσης, έχει την ικανότητα να ενθαρρύνει την ατομική δημιουργικότητα (Oldham and DaSilva, 2013). Επομένως, η δημιουργικότητα χρησιμεύει ως το αρχικό στάδιο στη διαδικασία της καινοτομίας (Coelhoetal., 2011). Στην τρέχουσα εποχή της πληροφόρησης, η καινοτομία θεωρείται ευρέως ως ο θεμελιώδης παράγοντας για την επιτυχία και τη μακροζωία των εταιρειών (Moisesetal., 2016; Yesil and Sozbilir, 2013). Πράγματι, καθιερώνει τη θεμελιώδη βάση για τον οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του (Kalyar, 2012). Σύμφωνα με τη θεωρία των

πόρων, ένα άτομο σε έναν οργανισμό θεωρείται πολύτιμος και ουσιαστικός πόρος. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, υποστηρίζουμε την καθοριστική συμβολή των εργαζομένων στη δημιουργία καινοτομίας. Οι Oldham και DaSilva (2013) υποστηρίζουν σε μια πρόσφατη μελέτη ότι οι πληροφορίες και οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν και να προωθήσουν την καινοτομία μεταξύ των ατόμων και της εταιρείας στο σύνολό της. Σύμφωνα με αυτούς, αυτές οι ψηφιακές τεχνολογίες εγγυώνται και δημιουργούν τις απαραίτητες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να διαπρέψουν στην εργασία τους και ιδιαίτερα να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες. Σύμφωνα με τους Oldham και DaSilva (2013), η άμεση πρόσβαση σε νέες πληροφορίες επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες προοπτικές και καινοτόμες ιδέες.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η χρήση αυτού του εργαλείου με βιώσιμο τρόπο επιτρέπει στη λειτουργία HR να μειώσει τα καθημερινά λειτουργικά καθήκοντά της, δίνοντάς της τη δυνατότητα να δώσει προτεραιότητα στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Lengnick-Hall and Steve, 2003; Bhavsar, 2011). Ως εκ τούτου, η γνώση που παρέχεται από το σύστημα χρησιμεύει ως βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Rangrizetal., 2011).

Η εφαρμογή της ψηφιοποίησης στη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι μια μεταμορφωτική αλλαγή που απαιτεί την πλήρη αφοσίωση του προσωπικού (Xuetal., 2008). Οι Soto-Acostaetal. (2016) και Kmieciketal. (2012) έδειξαν ότι η αφοσίωση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ικανότητας για καινοτομία. Η χρήση του HRIS βελτιστοποιείται όταν οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης προς την επιχείρησή τους.

3.2 Τεχνητή νοημοσύνη

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να οριστεί ως υπολογιστικά συστήματα που αναπαράγουν ή μιμούνται έξυπνες συμπεριφορές παρόμοιες με αυτές που επιδεικνύουν οι άνθρωποι, παρόλο που μπορεί να συμπεριφέρονται διαφορετικά από τους ανθρώπους (Bhaveetal., 2020). Όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), το πεδίο της μελέτης της τεχνητής νοημοσύνης περιλαμβάνει την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης σε τομείς όπως η μετατόπιση εργασίας, η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και τεχνητής νοημοσύνης, η εκπαίδευση, η λήψη αποφάσεων και η πρόσληψη.

Λαμβάνοντας υπόψη τις σημερινές συνθήκες, είναι προφανές ότι η πρόοδος της τεχνητής νοημοσύνης (AI) έχει τη δυνατότητα να αλλάξει ριζικά τη φύση της εργασίας και να

δημιουργήσει σημαντικό κίνδυνο για την ανθρώπινη απασχόληση. Ωστόσο, μπορεί επίσης να δημιουργήσει σημαντικές προοπτικές για συνεργασία και ολοκλήρωση μεταξύ ανθρώπων και μηχανών. Σε αυτό το πλαίσιο, πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφελής για την ενίσχυση των υπηρεσιών ή των πωλήσεων και τη δημιουργία πιο θετικών, εξατομικευμένων και αξιόλογων αλληλεπιδράσεων υπηρεσιών (Marinova et al., 2017; Singh et al., 2017).

Η μηχανική μάθηση, ένας τομέας της τεχνητής νοημοσύνης, μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για το χειρισμό πληροφοριών που βασίζονται στην αλληλεπίδραση, την εξέταση παραλλαγών στις αλληλεπιδράσεις και την αποσαφήνιση ασαφών προτύπων χρησιμοποιώντας δεδομένα από εργαζόμενους πρώτης γραμμής. Οι τεχνητά ευφυείς τεχνολογίες, οι οποίες διαθέτουν την ικανότητα να ερμηνεύουν τη φυσική γλώσσα και να μαθαίνουν σε πραγματικό χρόνο, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ενίσχυση των ανθρώπινων σχέσεων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας επίλυσης προβλημάτων (Singh et al., 2017). Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να αυτοματοποιήσουν βασικά καθήκοντα, αφήνοντάς τους επαγγελματίες να ασχοληθούν με στρατηγικά ζητήματα (Jun et al., 2017). Επιπλέον, τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνητή νοημοσύνη, συνήθως με τη μορφή προσωπικών ψηφιακών βοηθών, για να βελτιώσουν τις εργασίες χωρίς να περιορίζονται από το χρόνο ή τη φυσική τοποθεσία (Golden and Geisler, 2007).

Οι Martinez-Gil et al. (2019) υποστηρίζουν ότι η αυτοματοποιημένη αντιστοίχιση προσφορών εργασίας με τα κατάλληλα προφίλ υποψηφίων προσφέρει πολυάριθμα οφέλη, όπως μειωμένες δαπάνες (από άποψη κόστους και χρόνου) και αποφυγή της ανάγκης για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να διαθέτουν εξειδίκευση σε έναν συγκεκριμένο επαγγελματικό τομέα ή δεξιότητα. Παρά τον μετασχηματιστικό αντίκτυπο της τεχνολογίας της πληροφορίας στην ηλεκτρονική πρόσληψη, η οποία έχει φέρει επανάσταση στις διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής και διατήρησης εργαζομένων (Stone et al., 2015), υπάρχουν διάφορα εμπόδια που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητά της, βασικό εξ αυτών είναι η ηθική διάσταση (Feldman and Klaas, 2002; Stone et al., 2015).

Η τεχνολογία αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων (ESS) επιτρέπει στους υπαλλήλους να χειρίζονται ανεξάρτητα τα δεδομένα τους και να εγγράφονται σε προγράμματα κατάρτισης, εξαλείφοντας την ανάγκη για ειδικούς ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η τεχνολογία στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Marler et al., 2009).

Επίσης η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης (EPM) έχει την ικανότητα να φέρει επανάσταση σε πολλές διαδικασίες HR, όπως η αξιολόγηση, η επιλογή και η εκπαίδευση (Ravidetal., 2020). Αρκετές φόρμες EPM, όπως η παρακολούθηση της χρήσης κλήσεων και του διαδικτύου και τα αρχεία ηλεκτρονικής χορήγησης φαρμάκων, χρησιμοποιούνται ήδη εκτενώς. Υπάρχει μια αυξανόμενη πεποίθηση ότι τεχνολογίες όπως τα εμφυτεύματα καρπού με μικροτσίπ και το υλικό γραφείου με αισθητήρα θερμότητας σώματος θα μπορούσαν ενδεχομένως να είναι το μέλλον της παρακολούθησης της εργασίας, όπως προτείνουν οι Ravidetal. (2020). Η αλγοριθμική τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες στην καθοδήγηση, την αξιολόγηση και την επιβολή της πειθαρχίας στους εργαζόμενους (Kelloggetal., 2020).

Επιπρόσθετα οι τεχνολογίες εικονικοποίησης, οι οποίες περιλαμβάνουν την εικονική αναπαράσταση προσώπων που αλληλεπιδρούν σε τρισδιάστατα ψηφιακά περιβάλλοντα, παρουσιάζουν σήμερα μεγάλο ενδιαφέρον. Αν και αρχικά αναπτύχθηκαν για τον τομέα των παιχνιδιών ηλεκτρονικών υπολογιστών, η τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας χρησιμοποιείται τώρα πιο συχνά για τη βελτίωση της διαπροσωπικής και οργανωτικής επικοινωνίας και για την υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης (Dodgsonetal., 2013). Οι προσομοιώσεις, οι οποίες είναι ρυθμίσεις τεχνητής νοημοσύνης, προσφέρουν σημαντικό επίπεδο συμμετοχής με άλλους χρήστες και μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τις πιθανότητες μάθησης (Belletal., 2008). Αν και η χρήση αυτών των τεχνολογιών μπορεί να είναι πιο δαπανηρή, οι εφαρμογές που βασίζονται σε προσομοίωση επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συμμετέχουν και να κατανοούν πώς να προσαρμόζουν τις αποφάσεις τους ανάλογα με τις διαδραστικές επιρροές του περιβάλλοντος και άλλων ανταγωνιστών (Belletal., 2008). Οι μελέτες τονίζουν επίσης τη χρήση ευφών χαρακτήρων κινουμένων σχεδίων για εκπαιδευτικούς σκοπούς, προσφέροντας ανατροφοδότηση και βοήθεια παρόμοια με αυτή ενός εκπαιδευτή (Behrend and Thompson, 2011). Αυτοί οι έξυπνοι πράκτορες διαθέτουν την ικανότητα να αποκτούν γνώση σε πραγματικό χρόνο και να προσαρμόζουν τις μεθόδους εκπαίδευσής τους με βάση τις προτιμήσεις των εργαζομένων Αυτό βοηθά στην αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τη χαμηλή δέσμευση και την απομόνωση στην εκπαίδευση που βασίζεται στον ιστό (Behrend and Thompson, 2011). Στο ίδιο πλαίσιο, οι πράκτορες υπολογιστών ΑΙ έχουν μελετηθεί ως πολύτιμα εργαλεία για τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων σε στρατηγικές και διαπραγματευτικές καταστάσεις, τη μείωση της προσπάθειας και την παροχή ανώτερης απόδοσης (Linetal., 2014).

Η προκαταρκτική έρευνα σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στο ανθρώπινο δυναμικό δείχνει ότι τα έμπειρα συστήματα, τα οποία είναι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης που αναπαράγουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων των ανθρώπινων ειδικών, μπορούν να βελτιώσουν την ακρίβεια των αποφάσεων HRM που λαμβάνονται από άτομα χωρίς εξειδίκευση στον τομέα. Επιπλέον, αυτά τα συστήματα μπορούν να μειώσουν τον χρόνο που χρειάζονται οι μη ειδικοί για να λάβουν αποφάσεις HRM (Hooperetal., 1998). Οι εξηγήσεις που δημιουργούνται από τα έμπειρα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι πολύτιμες για τους διευθυντές, καθώς βοηθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και παρέχουν πληροφορίες για το σκεπτικό πίσω από ορισμένες αποφάσεις (Hooperetal., 1998). Πρόσθετη έρευνα σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στη λήψη αποφάσεων HRM έχει τονίσει την ικανότητά της να επεξεργάζεται γρήγορα τεράστιες ποσότητες δεδομένων (Lindebaumetal., 2020). Έχει επίσης βρεθεί ότι η τεχνητή νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει και να διαχειριστεί με ακρίβεια τον κίνδυνο εναλλαγής εργαζομένων (Wangetal., 2017). Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την απόδοση των εργασιών και δεν παρουσιάζει άμεσο κίνδυνο, η ευρεία εφαρμογή της στη λήψη αποφάσεων HRM αναμένεται να θεωρηθεί ως πρόκληση για την αυτονομία, το καθεστώς και την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να τους προσφέρει περισσότερες επιλογές και να δημιουργήσει σύγχυση, αυξάνοντας έτσι το αντιληπτό επίπεδο πολυπλοκότητας (Lawler and Elliot, 1996).

Επιπλέον, η εφαρμογή της τεχνολογίας AI προσφέρει πολλές προοπτικές για πρόσληψη. Οι λύσεις τεχνητής νοημοσύνης στο HRM επιτρέπουν στους εργαζόμενους ανθρώπινου δυναμικού να πραγματοποιούν ελέγχους ιστορικού σε αιτούντες εργασία και να δημιουργούν πακέτα αμοιβών για συγκεκριμένους ρόλους (Cookeetal., 2019). Οι πλατφόρμες στρατολόγησης με τεχνητή νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν πιθανή προσαρμογή και απόδοση στην εργασία, ενώ παρουσιάζουν μειωμένη προκατάληψη και αυξημένη αντικειμενικότητα σε σύγκριση με τους ανθρώπους (VanEschetal., 2019).

Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, οι Sajjadietal. (2019) προτείνουν ότι η μηχανική μάθηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και τις εταιρείες μετατρέποντας τη διαδικασία επιλογής σε μια πιο μεθοδική διαδικασία, εξαλείφοντας έτσι την εμφάνιση μεροληψιών από τους προσλήπτες ή τις προσπάθειες των αιτούντων να χειραγωγήσουν τη διαδικασία επιλογής. Αναμφίβολα, το πλήθος των

πλεονεκτημάτων που προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη στη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει μια ευνοϊκή πρόοδο για το ανθρώπινο δυναμικό.

Ωστόσο, η ηθική απόκτηση και προώθηση δεδομένων, καθώς και η προτίμηση μεταξύ των αιτούντων, έχει εγείρει αμφιβολίες σχετικά με τα προαναφερθέντα καλά οφέλη (Suenetal., 2019; Bhaveetal., 2020). Οι εφαρμογές μηχανικής εκμάθησης τεχνητής νοημοσύνης και βαθιάς μάθησης στο HRM προκαλούν ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο και προσφέρουν μια ευκαιρία για μια ουσιαστική διερεύνηση ηθικών διλημμάτων. Είναι σημαντικό ότι η χρήση της μηχανικής μάθησης ΑΙ σε ρυθμίσεις απασχόλησης και ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά για την ανάλυση και τη συλλογή ψηφιακών αρχείων για τη βελτίωση των παραδοσιακών ψυχομετρικών τεστ στην αξιολόγηση των ταλέντων και την πρόβλεψη προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία, εγείρει διάφορες ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο των ανθρώπινων δεδομένων (Bhaveetal., 2020). Ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο προκύπτουν όταν χρησιμοποιείται η αναγνώριση εικόνας και βίντεο σε ψηφιακές συνεντεύξεις μέσω τεχνητής νοημοσύνης σε βάθος για την καταγραφή λεκτικών και διαπροσωπικών συμπεριφορών. Αυτές οι συμπεριφορές στη συνέχεια αναλύονται για να δημιουργήσουν ένα ψυχολογικό προφίλ και να προβλέψουν πιθανή συμβατότητα (Bhaveetal., 2020).

Η BM Watson είναι παγκόσμιος ηγέτης στη μηχανική μάθηση και την τεχνητή νοημοσύνη για το HR. Οι λύσεις ανθρώπινου δυναμικού της χρησιμοποιούν μηχανική μάθηση για τον εντοπισμό, την πρόσληψη και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Τα εργαλεία στρατολόγησης της IBM Watson που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη βοηθούν τις εταιρείες να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες προσλήψεών τους, να μειώσουν την προκατάληψη και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων. Το IBM WatsonOrchestrate™ είναι η λύση της εταιρείας για την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών HR, ελευθερώνοντας την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού για πιο σημαντικές εργασίες.

Επίσης η IKEA έχει ενσωματώσει με επιτυχία την τεχνητή νοημοσύνη στα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της, συνεργαζόμενη με διάσημους παρόχους τεχνολογικών λύσεων που ειδικεύονται στον αυτοματισμό. Στα κεντρικά γραφεία της στη Μόσχα, η εταιρεία έχει εφαρμόσει τεχνητή νοημοσύνη με σκοπό την πρόσληψη εργαζομένων. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιεί το «Vera Robot» που αναπτύχθηκε από τη Vera, έναν πρόσφατα εδραιωμένο πάροχο έξυπνων επιχειρηματικών λύσεων. Αυτό το ρομπότ χρησιμοποιεί τεχνικές μηχανικής εκμάθησης για να συλλέξει και να αναλύσει σχετικές πληροφορίες υποψηφίων προκειμένου να καθορίσει την καταλληλότητά τους

για ένταξη στο ΙΚΕΑ. Με τη δυνατότητα διεξαγωγής 1.500 συνεντεύξεων κάθε μέρα, ξεπερνά την παραγωγικότητα ενός μέλους του προσωπικού του τμήματος προσλήψεων κατά τη διάρκεια πολλών μηνών. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να μεταδίδει προσαρμοσμένα επόμενα email. Καθώς ασχολείται με την πρακτική της συνέντευξης, οι δεξιότητές του στη συνομιλία βελτιώνονται, όπως η απόδοση όλων των μοντέλων μηχανικής εκμάθησης βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου με αυξημένη εισαγωγή δεδομένων. Ένα πλεονέκτημα της χρήσης του ρομπότ Vera, που χρησιμοποιείται από την ΙΚΕΑ και περίπου 200 άλλους οργανισμούς, είναι η ικανότητά του να λειτουργεί συνεχώς, ακόμη και 24 ώρες την ημέρα, χωρίς καμία μείωση στην απόδοσή του (Holley, P., 2018). Σύμφωνα με τον συνιδρυτή της, Kostarev, η Vera έχει συχνά τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται και σε ερωτήματα από αιτούντες. Τόνισε ότι το πρόγραμμα παρουσιάζει επί του παρόντος τις κατάλληλες απαντήσεις στο 82% των περιπτώσεων, μια μέτρηση που η εταιρεία σκοπεύει να αυξήσει στο 85% στο εγγύς μέλλον. Στη συνέχεια, οι πιθανοί υποψήφιοι προωθούνται σε υπαλλήλους προσλήψεων, οι οποίοι καθορίζουν τελικά τις αποφάσεις πρόσληψης. (Holley, P., 2018).

Συμπερασματικά, με βάση την προηγούμενη συζήτηση και την ανάλυσή μας για τις εξελιγμένες τεχνολογίες, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η αυξανόμενη ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα του HRM σηματοδοτεί μια μετάβαση από το eHRM σε ένα νέο στάδιο. Σε αυτό το στάδιο, ο ευφυής αυτοματισμός AI χρησιμεύει ως καταλύτης για τον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού με τη χρήση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στους τομείς της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και της λήψης αποφάσεων. Παρά την ύπαρξη ανεξερεύνητων μονοπατιών και διαφόρων εμποδίων που βρίσκονται μπροστά μας, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η τεχνητή νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του μέλλοντος του HRM.

3.3 Τεχνολογία Blockchain

Η τεχνολογία Blockchain έχει τη δυνατότητα να μεταμορφώσει δραστικά τον τρόπο με τον οποίο ζούμε και συναλλασόμαστε μεταξύ μας, καθώς προσφέρει πολλά οφέλη, όπως η πρόληψη της απάτης, η αποκέντρωση, η ασφάλεια και η ιδιοκτησία δεδομένων. Λόγω των αναμενόμενων πλεονεκτημάτων της, έχουν προκύψει πολλές ερευνητικές οδούς που μελετούν διαφορετικές προοπτικές της τεχνολογίας blockchain, όπως η επιστήμη των υπολογιστών, τα συστήματα πληροφοριών, το δίκαιο, τα οικονομικά και η πολιτική κ.λπ. (Risius and Spohrer, 2017). Μια πρόσφατη μελέτη συστηματικής χαρτογράφησης για την

τεχνολογία blockchain έδειξε ότι πάνω από το 80% των ερευνητικών εργασιών blockchain επικεντρώνονται στο σύστημα bitcoin και λιγότερο από το 20% συζητούν άλλες εφαρμογές blockchain (Yli-Huumoetal., 2016). Μια άλλη μελέτη αποκάλυψε ότι υπάρχουν πολλές περαιτέρω ερευνητικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν σχετικά με την κοινωνικοτεχνική έρευνα και τις επιπτώσεις και την ανάπτυξη του blockchain για άτομα, οργανισμούς και κοινωνία (Romanetal, 2017). Επιπλέον, υπάρχει σημαντική ανεπάρκεια ακαδημαϊκών εργασιών που εστιάζονται στη χρήση blockchain στον τομέα του HRM. Οι λίγες δημοσιευμένες εργασίες συζητούν μόνο μερικές πτυχές, όπως ο αντίκτυπος του blockchain σε νέες θέσεις εργασίας, τα οφέλη του blockchain για τη διαδικασία HRM και ένα ενιαίο προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού για τη χρήση του blockchain.

Οι Yangetal. (2018) περιέγραψαν την ανάγκη να υπάρχει τεχνολογία blockchain σε διάφορους τομείς της ψηφιακής οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου του τομέα HR. Η αξιολόγηση του blockchain για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη παράλληλα με τις ευρύτερες επιπτώσεις για το μέλλον της εργασίας.

Ένας αριθμός μελετών που έχουν εξεταστεί στο Society for Human ResourcesManagement (SHRM) το 2016 αναφέρουν ότι οι πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στους ανθρώπους να δημιουργούν και να ανεβάζουν το δικό τους προφίλ χωρίς επαληθεύσεις. Μια μελέτη περίπου 5.000 βιογραφικών που πραγματοποιήθηκε από τη RiskAdvisoryGroup κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 80% των βιογραφικών των υποψηφίων είχε αποκλίσεις, με το 57% στο ακαδημαϊκό υπόβαθρο και το 12% των βιογραφικών των υποψηφίων ήταν παραποιημένα στη βαθμολόγηση (Shreyas, 2018).

Η ανάπτυξη κατανεμημένου καθολικού σε οργανισμούς μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους προσλήψεων να επαληθεύσουν τις δεξιότητες για εκπαίδευση. Τα δεδομένα μπορούν να επαληθευτούν από κατανεμημένα καθολικά, όπως πρόσωπο (υποψήφιος για εργασία), δημόσιο ή ιδιωτικό (επαγγελματικά πανεπιστήμια / φορείς / ινστιτούτα) ή δημόσιο ή ιδιωτικό τρίτο μέρος (εταιρεία ελέγχου ιστορικού / BCHRIS / BCRMS). Ορισμένα καθολικά μπορούν ακόμη και να εξετάσουν αιτήσεις για θέσεις εργασίας που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις και να παρέχουν στους υποψηφίους κατάταξη. Το blockchain ωφελεί τους υπεύθυνους προσλήψεων με προ-επαληθεύσεις όταν προσεγγίζουν αιτούντες μέσω κοινωνικής δικτύωσης για να μειώσουν τον «χρόνο, την προσπάθεια και την τιμή», να επιταχύνουν τη διαδικασία και την αντιστοίχιση θέσεων

εργασίας. Μια έκθεση αναφέρει ότι το blockchain μπορεί να ενισχύσει την πρόληψη της απάτης, την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και την προστασία δεδομένων στο HR (PwC, 2017).

Το Blockchain μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο σε μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία εισαγωγής και διαχείρισης δεδομένων και χρησιμοποιώντας καθολικά για τη διαχείριση του ιστορικού απασχόλησης αντί για τη διεξαγωγή ελέγχων αναφοράς. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν το δικό τους blockchain χρησιμοποιώντας έξυπνες συμβάσεις για συνήθειες λειτουργικές εργασίες, όπως η επαλήθευση της απόδοσης των εργαζομένων, η διεξαγωγή ελέγχου ιστορικού και η διαχείριση πληροφοριών σε πολλές θέσεις εργασίας (Aishwarya, 2018). Οι Υπάλληλοι Προσλήψεων / Διαχειριστές Μισθοδοσίας παρέχουν στον προσδιορισμένο υποψήφιο ένα πακέτο προσφοράς που υπόκειται στην τελευταία του προσφορά. Για τη συγκριτική αξιολόγηση του νέου πακέτου προσφορών, μπορούν να ανατρέξουν στο ατομικό ή δημόσιο/ιδιωτικό καθολικό για να εντοπίσουν την απόδειξη του ιστορικού απασχόλησης, όπως τελευταία θέση, μισθός, μόνους, επίδομα και παροχές. Ωστόσο, οι επαληθεύσεις νομικών δεδομένων, όπως η κατάσταση δανείου, το ποινικό ιστορικό ή τα αρχεία υγείας ενδέχεται να μην περιλαμβάνονται στο καθολικό, αλλά μπορεί να εξαρτώνται από τρίτα μέρη (ή το διανεμημένο καθολικό—δημόσιο ή ιδιοκτησία τρίτων) για την επεξεργασία της επαλήθευσης.

Οι θετικές επιδράσεις του Blockchain στη διαδικασία πρόσληψης διερευνήθηκαν από τους Lukic, et al. και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το blockchain θα οδηγήσει στην εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων που καταναλώνονται στη διαδικασία επιλογής καθώς και στη βελτίωση της ποιότητάς του και στην ευκολία επαλήθευσης των πληροφοριών των εργαζομένων, στην τυποποίηση των προφίλ σταδιοδρομίας και στην ευκολότερη καταγραφή και ιχνηλάτηση των βελτιώσεων σταδιοδρομίας (Lukic et al., 2018).

Επιπλέον, το blockchain θα μπορούσε να έχει σημαντικές δυνατότητες και στις δύο πλευρές της εργασιακής σχέσης, από την ικανότητα των ανθρώπων να διατηρούν – και να ελέγχουν την πρόσβαση σε – ένα ολοκληρωμένο, αξιόπιστο αρχείο της εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων και της απόδοσης στο χώρο εργασίας τους, βασισμένο σε blockchain. Από παρέχοντας στους δυνητικούς εργοδότες πρόσβαση σε αυτό το «διαβατήριο αξίας», τα άτομα θα μπορούν να μετατρέψουν τις δεξιότητες, την κατάρτιση και την εμπειρία τους σε πραγματική αξία στην αγορά εργασίας. Εφαρμόζοντας αναλυτικά στοιχεία στα δεδομένα, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να ταιριάζουν άτομα με ρόλους πολύ πιο ακριβή

και αποτελεσματικά. Αυτό θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι απαιτήσεις δεξιοτήτων αλλάζουν υπό το πρίσμα της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης (Brymeretal., 2016).

Απαιτείται η ικανότητα του Blockchain να ενεργοποιεί και να υποστηρίζει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Τα οφέλη του εξαιρετικά φορητού και ενημερωμένου «εκπαιδευτικού διαβατηρίου» του ατόμου θα γίνουν ακόμη μεγαλύτερα –τόσο για τους ίδιους όσο και για τους εργοδότες (Brymeretal., 2016). Επίσης, καθώς η νεότερη γενιά είναι γενικά πιο χαλαρή από τους προκατόχους της όσον αφορά την κοινή χρήση προσωπικών πληροφοριών, το blockchain τους παρέχει την ευκαιρία να το κάνουν αυτό με πιο ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο.

Είναι σαφές από την παραπάνω συζήτηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας ότι το blockchain ως τεχνολογία θα μπορούσε σίγουρα να εφαρμοστεί σε ορισμένες πτυχές. Η βελτιωμένη ικανότητα αντιστοίχισης των δεξιοτήτων και των επιδόσεων των ανθρώπων με τις θέσεις εργασίας θα παρείχε μια ανύψωση στην παραγωγικότητα των εταιρειών. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ενδέχεται να ωφεληθούν ιδιαίτερα. Το βάρος της εύρεσης και πρόσληψης του σωστού ταλέντου είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τις μικρότερες επιχειρήσεις και οτιδήποτε μπορεί να τις βοηθήσει να το κάνουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά θα ενισχύσει την παραγωγικότητά τους. Περαιτέρω στόχοι υψηλών δυνατοτήτων για εφαρμογές blockchain περιλαμβάνουν τομείς όπως η μισθοδοσία και ο ΦΠΑ, όπου η μείωση του διοικητικού φόρτου για τις ΜΜΕ θα μπορούσε να τις βοηθήσει να επικεντρωθούν περισσότερο στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους (Aysanetal, 2016).

Οι Wang, etal. (2017), πρότειναν ένα μοντέλο ανθρώπινου δυναμικού βασισμένο σε blockchain που χρησιμοποιούσε το blockchain για την καταγραφή πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού, την πιστοποίηση της τεκμηρίωσης HRM και την πληρωμή των μισθών των εργαζομένων. Παραδείγματα των πληροφοριών που καταγράφονται περιλαμβάνουν τα στοιχεία επικοινωνίας των εργαζομένων, τις προηγούμενες θέσεις εργασίας, τις προαγωγές, τις ικανότητες, την εκπαίδευση, τον μισθό και την αξιολόγηση της απόδοσης. Μόλις επαληθευτούν οι πληροφορίες HRM, αποθηκεύονται στο βιβλίο με τη μορφή ψηφιακού συμβολαίου. Το έγγραφο, ωστόσο, αποτυγχάνει να προσφέρει επαρκείς λεπτομέρειες σχετικά με το εάν το μοντέλο αξιολογήθηκε μέσω πραγματικών περιπτώσιολογικών μελετών. Αυτή η μελέτη είχε στόχο να αντιμετωπίσει το ερευνητικό κενό μέσω της εστίασης στον υποεκπροσωπούμενο ερευνητικό τομέα των κοινωνικοτεχνικών προοπτικών του blockchain καθώς και των εφαρμογών HRM του

blockchain. Αυτός ο στόχος επιτεύχθηκε μέσω της διεξαγωγής μιας εμπειρικής μελέτης για τη διερεύνηση του τοπίου των πιθανών ευκαιριών που μπορεί να προσφέρει το blockchain στον τομέα του HRM καθώς και των αναμενόμενων προκλήσεων υιοθέτησης.

Ο RyanHenryetal.,(2019) συζητούν ένα πρόβλημα απορρήτου, καθώς ο παρών τον περιορίζει και μπορεί να μην επαρκεί στο μέλλον για να παρέχει το ίδιο επίπεδο προστασίας της ιδιωτικής ζωής. Επιπλέον, το Blockchain μπορεί να μην είναι εύκολο να εφαρμοστεί παγκοσμίως λόγω της τοπικής νομοθεσίας. Για παράδειγμα, το Χονγκ Κονγκ έχει το Διάταγμα Αποκατάστασης Παραβατών (το ROO) και το Διάταγμα Προσωπικών Δεδομένων (Απόρρητο). Ο εργοδότης πρέπει να λάβει τη δήλωση των υποψηφίων πριν προχωρήσει στον επίσημο έλεγχο ιστορικού.

Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι δεδομένου του κενού δεξιοτήτων που αντιμετωπίζεται σε ορισμένους κλάδους της βιομηχανίας και σε διάφορες χώρες, το blockchain μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητικό εργαλείο για την επίλυση αυτού του προβλήματος. Το Blockchain είναι μια λύση για τη συλλογή δεδομένων ή ως πηγή εισροών δεξιοτήτων (από τους σχετικούς κορυφαίους φορείς του κλάδου, όλους τους συμμετέχοντες του κλάδου κ.λπ...) που στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί από το Εταιρικό Εκπαιδευτικό Κέντρο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ικανότητες που απαιτούνται. Η χρήση του blockchain και η συλλογή των εισροών σημαίνει επίσης ότι το Blockchain μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιτευχθεί συναίνεση σχετικά με τις κορυφαίες δεξιότητες που απαιτούνται για αυτόν τον κλάδο στη συνέχεια και με βάση αυτή τη συναίνεση, οι εκπαιδευτικοί πάροχοι μπορούν να αναπτύξουν μικροδιαπιστευτήρια ή μαθήματα με συγκεκριμένη άποψη μετάδοσης.

Ένα παράδειγμα τέτοιων πλατφορμών είναι η HireMatch, μια συναρπαστική πλατφόρμα, που στοχεύει να εδραιώσει τη θέση της ως εξέχων παίκτης στον τομέα μέσω της συνεργασίας της με το Recruiter.com. Η HireMatch στοχεύει να ελαχιστοποιήσει τα εμπόδια και τα έξοδα που σχετίζονται με τρίτους μεσάζοντες στη διαδικασία πρόσληψης υπαλλήλων χρησιμοποιώντας το κρυπτονόμισμα HIRE ως θεμέλιο της αγοράς της. Επίσης η Peoplewave δίνει προτεραιότητα στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στην απόκτηση ταλαντούχων ατόμων και στη διασφάλιση της τήρησης των κανονισμών. Η πλατφόρμα προσφέρει πολλά σημαντικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων τρόπων αξιολόγησης των εργαζομένων που βασίζονται σε δεδομένα, μηχανισμούς με επίκεντρο τους εργαζομένους για ενσωμάτωση και έναν διαφανή πίνακα ελέγχου HR (Mire, 2018).

4. Γνώσεις και Δεξιότητες Σύγχρονων Επαγγελματιών HR

4.1 Γνώσεις και Ικανότητες

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι τρέχουσες ικανότητες και ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πλέον επαρκείς και δεν αντιστοιχούν στις μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές ανάγκες. Ο Rastgoο (2016) στη μελέτη του προσδιορίζει τις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού ως προσωπικά χαρακτηριστικά και μετρήσιμες ικανότητες των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού που τους επιτρέπουν να αποδίδουν καλά στο ρόλο τους και να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις. Έχει επίσης υποστηριχθεί ότι η γνώση, η στάση, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά συγκαταλέγονται στις κύριες παραμέτρους των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Stracke (2011) στη μελέτη του για τις ικανότητες και τις δεξιότητες στην ψηφιακή εποχή εφιστά την προσοχή στο γεγονός ότι οι ικανότητες δεν μπορούν να παρατηρηθούν άμεσα, αλλά μπορούν να μετρηθούν μόνο με δράση που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Μια άλλη μελέτη (Loetal., 2015) δίνει έμφαση στη διάκριση μεταξύ στρατηγικών ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνουν επιχειρηματική γνώση και ενεργό συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, και λειτουργικές ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την παροχή λειτουργιών HR, την προσωπική αξιοπιστία και την ενεργή χρήση τεχνολογιών HR. Η συνεχής ανάπτυξη των τεχνολογιών Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί νέα καθήκοντα και ρόλους για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και τους παρακινεί να αναπτύξουν ισχυρές δεξιότητες τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα επτά ερευνητικών μελετών, που πραγματοποιήθηκαν από το 1987 και περιλάμβαναν συνεντεύξεις με περίπου 100.000 ερωτηθέντες, δόθηκαν από τους Ulrichetal. και επιβεβαίωσαν ότι οι βασικές ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με περιβαλλοντικές απαιτήσεις και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Η πιο πρόσφατη μελέτη (2016) με περισσότερους από 31.000 συμμετέχοντες ανθρώπινου δυναμικού από όλο τον κόσμο εντόπισε εννέα νέες βασικές ικανότητες που είναι κρίσιμες

για την ανάπτυξη των ειδικών HR στην ψηφιακή εποχή. Αυτοί οι τομείς ικανοτήτων περιλαμβάνουν:

- ParadoxNavigator,
- Human Capital Curator,
- TotalRewardsSteward,
- CredibleActivist,
- Culture and ChangeChampion,
- StrategicPositioner,
- ComplianceManager,
- AnalyticsDesigner and Interpreter,
- Technology and MediaIntegrator.

Ένα από τα βασικά ευρήματα του Ulrichetal. (2016) είναι ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι έχουν λιγότερες ικανότητες για να ανταπεξέλθουν ως Technology and MediaIntegrator. Σε αντίθεση με το μοντέλο του Ulrich, οι Crummenerletal. (2018) προσδιορίζουν πέντε πιθανούς ρόλους του HR που έχουν σχεδιαστεί για να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του αυτοματισμού και του ψηφιακού μετασχηματισμού εντός των οργανισμών οι οποίοι είναι 1) NetworkConnector, 2)AgileEnabler, 3) InnovationArchitect, 4) DataAnalyst και 5) DigitalConsultant. Στην μελέτη τους βρέθηκε ότι το 1/5 των εμπειρογνομόνων ανθρώπινου δυναμικού που ερωτήθηκε θεωρεί τους ρόλους του DataAnalyst και του DigitalConsultant σημαντικούς για το μέλλον του HR. Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες αυτοματοποίησης των διοικητικών εργασιών, ταχύτερης λήψης αποφάσεων με βάση διαφανή δεδομένα και αύξησης της διαθεσιμότητας εργαλείων αυτοεξυπηρέτησης των εργαζομένων. Η μελέτη δείχνει επίσης ότι οι περιγραφόμενοι ρόλοι πρέπει να αναπτυχθούν λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τον στρατηγικό προσανατολισμό και το συγκεκριμένο πλαίσιο του οργανισμού αλλά και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του.

Η έρευνα του Accenture (2017) για τον μετασχηματισμό ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώθηκε σε τρεις αναδυόμενους ρόλους ανθρώπινου δυναμικού που θα είναι ζωτικής σημασίας στο μέλλον και θα απαιτήσουν ριζική αλλαγή των ικανοτήτων των ηγετών Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτοί οι ρόλοι είναι του Social Integrator, του Talent Intelligence Advocate και του Strategic Partner. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού στο ρόλο του Social Integrator θα πρέπει να μπορούν να ενεργούν ως ενοποιητές και κοινωνικοί ακροατές, παρέχοντας εξατομικευμένες προσεγγίσεις με ενσυναίσθηση, προγράμματα καθοδηγητών και κατανοώντας τις προτεραιότητες ζωής

των υπαλλήλων τους. Τα κύρια καθήκοντα του TalentIntelligenceAdvocate θα είναι ο έλεγχος των δυνατοτήτων ανάλυσης για προληπτική αναζήτηση υποψηφίων, η οικοδόμηση πολύτιμων σχέσεων με ψηφιακά ταλέντα και η παρακολούθηση της κίνησής τους σε γεωγραφίες, βιομηχανίες και τύπους εργατικού δυναμικού με βάση τα διαδικτυακά τους προφίλ. Ο ρόλος του StrategicPartner ανθρώπινου δυναμικού θα συνδεθεί με την ανάγκη επίδειξης μιας ευρείας επιχειρηματικής προοπτικής και στρατηγικής νοοτροπίας, δεξιοτήτων ψηφιακής επικοινωνίας και προσέγγισης εστιασμένης στα αποτελέσματα. Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας, είναι δυνατό να εντοπιστούν οι αλλαγές στον ρόλο των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού που προκαλείται από ψηφιακή διακοπή.

Φαίνεται ότι οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι έτοιμοι να ενισχύσουν τη θέση τους στην επιχείρηση και να φέρουν επανάσταση στην εμπειρία των εργαζομένων ενσωματώνοντας ανθρώπους, τεχνολογίες ανθρώπινου δυναμικού και διαδικασίες σε ένα νέο ψηφιακό οικοσύστημα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν νοιώθουν έτοιμοι να υιοθετήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες και να έχουν την απαραίτητη συνειδητοποίηση, δεξιότητες και πόρους για να τις χρησιμοποιήσουν για να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προσδοκίες των εργαζομένων, να βελτιώσουν την επιχειρηματική ευελιξία και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Patmoreetal., 2017)

Το PaychexPulse of HR Survey (2018) αποκάλυψε ότι η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών από τους υπεύθυνους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι χρήσιμη όχι μόνο για τη βελτίωση της πρόσληψης και της κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά τους επιτρέπει επίσης να διαδραματίσουν στρατηγικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιτυχίας της εταιρείας γενικότερα (Paychex, 2018).

Στην έρευνα που διεξήχθη από την Oracle και την Research Now SSI σε εννέα χώρες σε όλη την Ευρώπη, την Αυστραλία, τη Βόρεια και τη Λατινική Αμερική το 2018, ζητήθηκε από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να προσδιορίσουν τους κύριους λόγους για τους οποίους ο ψηφιακός μετασχηματισμός βοηθά το HR να γίνει πιο στρατηγικό και πολύτιμο για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων, οι λόγοι περιλαμβάνουν την παροχή περισσότερης υποστήριξης σε διευθυντικά στελέχη (37%), την ευελιξία και την αλλαγή στην ηγεσία της διοίκησης (32%) και το ξεκλείδωμα των υπάρχοντων ταλέντων (29%).

Στη μελέτη των Patmoreetal. (2017), 268 επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού στο Ηνωμένο Βασίλειο ερωτήθηκαν σχετικά με την τεχνολογική ετοιμότητα, την ψηφιακή νοοτροπία και το επίπεδο των ψηφιακών τους δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο ένας στους επτά ερωτηθέντες αναγνώρισε την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού του ως ειδικό σε μια σειρά ψηφιακών δεξιοτήτων στον τομέα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των κινητών τηλεφώνων, των αναλυτικών στοιχείων, των δεδομένων, της ψηφιακής μάθησης και της εμπειρίας χρήστη. Αυτό τονίζει ότι η πλειονότητα (61%) έχει κενά ψηφιακών δεξιοτήτων και η χρήση ψηφιακών αναλυτικών στοιχείων είναι το μεγαλύτερο από αυτά (Patmoreetal., 2017).

Η μελέτη που δόθηκε από την Infosorp κατόπιν αιτήματος της ManpowerGroup το 2017 εξέτασε την επιρροή του αυτοματισμού σχετικά με το εργατικό δυναμικό ερευνώντας περίπου 20.000 εργοδότες σε 42 χώρες. Αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι οι εργοδότες σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην αναζήτηση ατόμων με μικτές, τεχνικές και ψηφιακές δεξιότητες, κάτι που επιτρέπει τη μείωση του κινδύνου αντικατάστασης με αυτοματισμό.

Η έρευνα των Wellins&Sadjady, (2018) που βασίστηκε σε δεδομένα που ενσωματώθηκαν από 25.812 ηγέτες και 2.547 επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού από 54 χώρες έδειξε ότι νέα επιχειρηματικά μοντέλα, οργανωτικές δομές, αναλυτικά στοιχεία και ψηφιακές διαταραχές επηρεάζουν τους ρόλους και τις ενέργειες των επαγγελματιών HR για την οικοδόμηση των ικανοτήτων και της αξιοπιστίας τους. Τα στοιχεία δείχνουν ότι περίπου το 70% των ειδικών Ανθρώπινου Δυναμικού βλέπει την ανάγκη να αυξηθεί η εφαρμογή της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού και οι αναλυτικές δεξιότητες. Επιπλέον, μόνο το 16% των ηγετών Ανθρώπινου Δυναμικού ένιωθαν καλά προετοιμασμένοι να λειτουργήσουν σε ένα εξαιρετικά ψηφιακό περιβάλλον.

Αναφορικά με τις αναλυτικές δεξιότητες και τον αναδυόμενο ρόλο των HrAnalysts, ο Andersen (2017) προτείνει ότι οι Αναλυτές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να δημιουργήσετε μια συναρπαστική ιστορία γύρω από τα δεδομένα. Ομοίως, η Minbaeva (2018) δηλώνει ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν την ικανότητα να κοινοποιούν τα αποτελέσματα των στατιστικών μοντέλων που χρησιμοποιούν τη γλώσσα HR στη διοίκηση όσον αφορά την αφήγηση μιας ιστορίας πέρα από τα στατιστικά, υποδηλώνοντας ότι η ικανότητα της αφήγησης και της επικοινωνίας μπορεί να περιγραφεί ως η ικανότητα των Αναλυτών Ανθρώπινου Δυναμικού να μεταφράζουν και να πλαισιώνουν περίπλοκες γνώσεις που συλλέγονται από δεδομένα εργατικού δυναμικού σε μια αποτελεσματική και συναρπαστική ιστορία. Επίσης, οι αναλυτές

ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοούν την επιχείρηση και να έχουν ισχυρή αίσθηση επιχειρηματικής οξυδέρκειας. Αυτό αναφέρεται επίσης από τον Andersen (2017), ο οποίος προτείνει ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κατανοήσουν πλήρως την πρόταση αξίας για τον πελάτη, την οργανωτική στρατηγική, τους βασικούς παράγοντες διαφοροποίησης και τη συνολική οικονομική κατάσταση του οργανισμού. Ομοίως, οι vanderTogt και Rasmussen (2017) προτείνουν ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται κατανόηση της επιχείρησης για να καθορίσουν ποιες ερωτήσεις αξίζει να απαντηθούν.

Ο Andersen (2017) προτείνει ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν εξαιρετική στατιστική ικανότητα και ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι άνετοι στην εκτέλεση απλής παλινδρόμησης και να χρειάζονται πιο προηγμένες στατιστικές ικανότητες. Τόσοι van der Togt and Rasmussen (2017) όσο και οι McIver et al. (2018) υποστηρίζουν επίσης ότι η στατιστική γνώση είναι απαραίτητη. Ωστόσο, δεν εξηγούν πώς ορίζουν την ικανότητα ή παρέχουν παραδείγματα συγκεκριμένης στατιστικής γνώσης.

Επίσης οι vanderTogt και Rasmussen (2017) προτείνουν ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται μια βαθιά βάση στην επιστήμη της συμπεριφοράς. Ομοίως, ο Andersen (2017) ισχυρίζεται ότι οι αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν ισχυρές ψυχολογικές δεξιότητες. Ακόμα ο Andersen (2017), ο McIver et al. (2018) και η Chevron (αναφέρεται στο Deloitte, 2017) αναφέρουν δεξιότητες όπως ο προγραμματισμός, η συλλογή δεδομένων, η βάση δεδομένων, η αναφορά και η οπτικοποίηση, που συνθέτουν την ικανότητα των τεχνικών δεξιοτήτων.

4.2 SoftSkills

Όπως σε κάθε θέση εργασίας εκτός από γνώσεις και δεξιότητες είναι απαραίτητη η ύπαρξη και η ανάπτυξη κάποιων μαλακών δεξιοτήτων (softskills). Τα softskills είναι χαρακτηριστικά και διαπροσωπικές δεξιότητες που χαρακτηρίζουν την ικανότητα ενός ατόμου να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με τους άλλους. Στο χώρο εργασίας, οι ήπιες δεξιότητες θεωρούνται συμπλήρωμα των σκληρών δεξιοτήτων, οι οποίες αναφέρονται στις γνώσεις και τις επαγγελματικές δεξιότητες ενός ατόμου (Kenton, 2023).

Στην έρευνα ManpowerGroup (2017) πάνω από το ήμισυ οι εταιρείες ανέφεραν την επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων και την οργάνωση ως softskills των ειδικών

ανθρώπινου δυναμικού που είναι πιο δύσκολο να βρεθούν στην ψηφιακή εποχή. Οι DiRomualdoetal. (2018) επισημαίνουν ότι οι εργοδότες αντιμετωπίζουν δυσκολίες με την πρόσληψη επαγγελματιών HR με εξειδίκευση σε ανθρώπινο δυναμικό, στρατηγική σκέψη και δεξιότητες διαχείρισης επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, η αναντιστοιχία μεταξύ των τρεχουσών ικανοτήτων και των νέων συνθηκών εργασίας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με άτυπη καθοδήγηση και κατάρτιση.

Όπως τονίζουν οι Iliasetal., (2012) και Creoetal (2021) είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό η ομαδικότητα, δηλαδή η ικανότητα αρμονικής συνεργασίας με τους συναδέλφους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Περιλαμβάνει μια συλλογή από ενέργειες και νοοτροπίες που βοηθούν στην προσπάθεια μιας ομάδας να επιτύχει έναν κοινό στόχο. Η ομαδική εργασία συνεπάγεται επίσης ότι ένας επαγγελματίας HR έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να συντονίζει και να συγχρονίζει τις ενέργειές του με εκείνες των μελών της ομάδας του. Πρόσθετες ικανότητες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους σε μια ομάδα περιλαμβάνουν διαπροσωπικές ικανότητες, ικανότητες λήψης αποφάσεων, ηγετικές ιδιότητες και προσαρμοστικότητα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη επίσης θεωρείται απαραίτητη όχι μόνο για τους επαγγελματίες HR αλλά και για όλους τους διαχειριστές και ηγέτες για να κατανοήσουν τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των μελών της ομάδας τους και να τους εμπνεύσουν. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί ως πυξίδα για τη λήψη αποφάσεων και τη συμπεριφορά. Διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και προωθεί την πνευματική ανάπτυξη (Ishaket al., 2011; Kumar and Sharma, 2019). Η έννοια περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία: αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες (Troshina, 2020). Για αποτελεσματική ηγεσία, οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα οι διευθυντές, πρέπει να διαθέτουν σημαντικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ακόμα η κριτική σκέψη είναι ένα κρίσιμο ταλέντο στον 21ο αιώνα, καθώς επιτρέπει στους διευθυντές HR να υπερβαίνουν τις επιφανειακές πληροφορίες, να διατυπώνουν περιπτώσεις αδικίας, να διατηρούν την αντικειμενικότητα και να λαμβάνουν καλά ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις (Changwonget al., 2018; Heardetal., 2020).

Ένα ακόμα softskills που είναι απαραίτητο γενικότερα στον επιχειρηματικό κόσμο είναι η διαχείριση χρόνου. Απαιτεί την ενσωμάτωση στρατηγικής σκέψης, αποτελεσματικού συντονισμού και προσωπικής αυτοσυγκράτησης, παράλληλα με την ικανότητα

διαχείρισης αντικρουόμενων υποχρεώσεων και προσαρμογής σε δυναμικές καταστάσεις. Η ύπαρξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τη διοίκηση, καθιστώντας την μια κρίσιμη μαλακή δεξιότητα. Κυρίως, διαδραματίζει βασικό ρόλο στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας υπευθυνότητας και αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο (Irikefe, 2018; Sainzetal., 2019).

Επίσης οι επαγγελματίες Hr, οι οποίοι τελούν έναν πιο κοινωνικό, παρά τεχνικό ρόλο στους οργανισμούς θα πρέπει να διακατέχονται από δημιουργικότητα. Η δημιουργικότητα αναφέρεται στην ικανότητα παροχής πρωτότυπων εννοιών, μεθόδων και αναλύσεων που βελτιστοποιούν την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και τα επιτεύγματα. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις νέες έννοιες για να βελτιώσουν τις διαδικασίες εργασίας τους, να καλλιεργήσουν διακριτικές και εφευρετικές σκέψεις, να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα δοκιμής και κινδύνου και να τονώσουν τη συνεργασία και την ομαδική εργασία (Serrat, 2017; Ohly, 2018; Boyles, 2022).

Τέλος σημαντικό στοιχείο είναι η πειθώ. Η πειθώ αναφέρεται στην ικανότητα να ασκείται επιρροή και να πείθονται με επιτυχία οι άλλοι να αγκαλιάσουν μια συγκεκριμένη ιδέα, προοπτική ή πορεία δράσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο ταλέντο που μπορεί να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας, να διευκολύνει τη σαφή επικοινωνία στόχων και στόχων, να ενισχύσει τις πωλήσεις και τα επιτεύγματα μάρκετινγκ, να προωθήσει την επίλυση διαφορών και να ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη (Fisher and González, 2013; Jena and Pradhan, 2020).

Συμπεράσματα

Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στις επιχειρήσεις δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων και των οργανωτικών λειτουργιών. Οι πληροφορίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να γίνουν στρατηγικές, τακτικές και επιχειρησιακές επιλογές, παρέχοντας μια εναλλακτική προοπτική για εταιρικά θέματα. Το σημερινό εταιρικό τοπίο διαμορφώνεται και προωθείται από τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, την ταχεία πρόοδο της τεχνολογίας, την ευρεία υιοθέτηση νέων ιδεών, την οικονομική και πολιτική αστάθεια, καθώς και από ηθικά και οικολογικά προβλήματα. Ως εκ τούτου, τα τμήματα

ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν νέες μεθοδολογίες και στρατηγικές για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν το branding του εργοδότη, το οποίο όχι μόνο ενισχύει την απόδοση αλλά επίσης ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και τα κίνητρα για εργασία εντός της εταιρείας. Επιπλέον, αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν προσεγγίσεις που δίνουν προτεραιότητα στις προσαρμοστικές εργασιακές ρυθμίσεις και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Όταν αυτές οι τεχνικές συμφωνούνται αμοιβαία με τους υπαλλήλους, καταλήγουν σε αυξημένη ικανοποίηση, μειωμένες απουσίες, αυξημένη παραγωγικότητα και ενισχυμένη δέσμευση. Η εστίαση στη διαφορετικότητα είναι μια σημαντική τάση που ενισχύει σημαντικά την εταιρική αποτελεσματικότητα, προωθεί την καινοτομία και ενθαρρύνει την ομαδική εργασία. Σε ατομικό επίπεδο, εξαλείφει τις ανισότητες στην απασχόληση και τις προοπτικές σταδιοδρομίας και ενισχύει την αποτελεσματικότητα αυξάνοντας τα καλά συναισθήματα που προέρχονται από την εργασία.

Όταν εξετάζουμε τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στο HRM, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τη σημασία των συστημάτων ERP, τα οποία παρέχουν μια ολοκληρωμένη λύση για την ενοποίηση πληροφοριών, και των συστημάτων HRIS, τα οποία προσφέρουν πιο συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές οι τεχνολογίες δεν πρέπει να παραβλέπονται. Επί του παρόντος χρησιμοποιούνται από σχεδόν όλες τις εταιρείες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων προσωπικού, χρησιμεύοντας ως βάση για πιο προηγμένες τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη και το Blockchain. Η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να αυτοματοποιεί τη συλλογή δεδομένων προσωπικού από βιογραφικά, να αναλύει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για κάθε θέση, να τα συγκρίνει με τα προφίλ υποψηφίων, να προγραμματίζει εργασίες και ώρες εργασίας, να αξιολογεί την απόδοση χρησιμοποιώντας διάφορες μετρήσεις, να προβλέπει τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων με βάση στάσεις και χαρακτηριστικά. και να αυτοματοποιήσει ορισμένες λειτουργίες εξυπηρέτησης που εκτελούνται από το τμήμα HR.

Τα κύρια πλεονεκτήματα αυτής της τεχνολογίας περιλαμβάνουν την εξοικονόμηση χρόνου για το τμήμα HR, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δίνουν προτεραιότητα σε στρατηγικά θέματα που επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Επιπλέον, διευκολύνει τη βαθύτερη κατανόηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες της. Επιπλέον, επιτρέπει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων ευθυγραμμίζοντάς

τους με κατάλληλες θέσεις και προσφέροντας εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανταμοιβές.

Αντίθετα, οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούν τεχνολογία blockchain μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία αναζήτησης εργασίας στο χώρο εργασίας, προωθώντας το άνοιγμα και τη διαφάνεια. Οι εργοδότες και οι εταιρείες μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για να αποκτήσουν ολοκληρωμένες πληροφορίες σχετικά με τα σχετικά επαγγελματικά δεδομένα, τα προσωπικά στοιχεία και το προσωπικό υπόβαθρο κάθε υποψηφίου εργασίας. Όσοι αναζητούν εργασία ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν σχετικές πλατφόρμες για να έχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της νομιμότητας και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει κάθε εταιρεία. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι τα έξυπνα συμβόλαια θα αποζημιώσουν αυτόνομα τους υπαλλήλους που συμμετέχουν σε επιχειρηματικές εκδηλώσεις, φιλανθρωπικές δραστηριότητες ή υποστηρίζουν ενεργά τους στόχους της εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος θα δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά τους με τις αξίες της εταιρείας, ενισχύοντας τη συνεργασία και την ακεραιότητα τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας blockchain σε αυτόν τον τομέα βρίσκεται ακόμη στην εκκολαπτόμενη φάση της. Ωστόσο, όσο περνά ο καιρός, τυχόν ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια θα αντιμετωπιστούν και θα επιλυθούν.

Περιορισμοί

Ο βασικότερος περιορισμός που μπορεί να αναφερθεί για την παρούσα μελέτη είναι ότι είναι βιβλιογραφική ανασκόπηση. Όσα παρουσιάστηκαν αναφορικά με τις τεχνικές, τις μεθόδους και τις τεχνολογίες που θεωρούνται σύγχρονες στη σημερινή εποχή και τον τρόπο που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων, δεν βασίζονται σε εμπειρικά πρωτογενή δεδομένα αλλά σε παράθεση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων άλλων πρόσφατων μελετών. Παρ'όλα αυτά οι μελέτες που συμπεριλήφθηκαν στη βιβλιογραφία αποτελούνταν σε ένα μεγάλο ποσοστό από ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι μελέτες που παρουσιάστηκαν είναι ξενόγλωσσες και αφορούν διάφορα κράτη, αλλά όχι την Ελλάδα. Η ανασκόπηση αυτή ερευνά το παρών ζήτημα σε διεθνές επίπεδο και δεν επικεντρώνεται στην Ελλάδα, καθώς στην χώρα μας δεν έχουν πραγματοποιηθεί παρόμοιες έρευνες με εμπειρικά αποτελέσματα. Τέλος θα ήταν αδύνατον να παρατεθούν όλες οι σύγχρονες τεχνικές που

μπορεί να διαφέρουν από τα επίπεδα ανάπτυξης σε κάθε χώρα, αλλά αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν αυτές οι οποίες είχαν μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στη διεθνή βιβλιογραφία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Absar, M.M., Nimalathan, B. and Jilani, M.M. (2010) “Impact of HR practices on organizational performance in Bangladesh”, *International Business of Journal Insight and Transformation*.
- Accenture.(2017), “Digitally-powered HR”, available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/dualpub_26/accenture-digital-hr-pov.pdf
- Aishwarya, N. (2018) “ Potential impact of blockchain on HR and people management”, *JETIR*, Vol 5, No 9, 127-130.
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S. and Wei Tian, A. (2020b) “The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations”, *LSE Business Review*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>
- Al Mamun, C.A. and Hasan, M.N (2017),”Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view”, *Problems and Perspectives in Management*, Vol 15, No 1,63–71.
- Andersen, M.K. (2017), “Human capital analytics: the winding road”, *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol 4 No 2, 133-136.
- Auh, S. and Menguc, B. (2006), “Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation–organizational performance relationship”, *Journal of Business Research*, Vol 59, No 1, 564–572
- Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B.J. and Nwokorie, C. (2020), “Flexible working arrangements and organizational performance: An overview”, *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, Vol 25, No 5, 50–59
- Aveline, S. and Kumar, M. (2017) “Employee engagement and effects of work life balance in software industries in Chennai”. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, Vol 116, No 20, 459–466.
- Aysan, A.F, Disli, M., Ng, A. and Ozturk, H. (2016) “Is small the new big? Islamic banking for SMEs in Turkey” . *Economic Modeling*, Vol 54, 187–194.

- Babin, B.J. and Boles, J.S. (1998), “Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women” *The Journal of Marketing*, Vol 62, No 2, 77–91.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol 9, No 5, 501-517.
- Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000), *Human resource strategy*. London: ThousandOaks, SagePublications.
- Beauregard, T.A. and Henry, L.C. (2009), “Making the link between work-life practices and organizational performance”, *Human Resources Management Review.*, Vol 19, No 1, 9–22.
- Beck, R., Avital, M., Rossi, M. et al. (2017) “Blockchain Technology in Business and Information Systems Research”. *BusInfSystEng*, Vol 59, 381–384.
- Behrend, T. S., and Thompson, L. F. (2011) “Similarity effects in online training: Effects with computerized trainer agents. *Computers in Human Behavior*”, Vol 27, No 3, 1201–1206.
- Bell, B. S., Kanar, A. M., and Kozlowski, S. W. (2008) “Current issues and future directions in simulation-based training in North America”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 19, No 8, 1416–1434.
- Bell, S.T. (2007), “Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 92, No 3, 595–615
- Bell, S.T., Villado, A.J., Lukasik, M.A., Belau, L., and Briggs, A.L. (2011), “Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A metaanalysis”, *Journal of Management*, Vol 37, No 3, 709–743.
- Benschop, Y. (2010), “Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No.7, 1166-1181
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., and Korschun, D. (2008), “Using corporate social responsibility to win the war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, Vol 49, 37–44.
- Bhawe, D. P., Teo, L. H., and Dalal, R. S. (2020) “Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain”, *Journal of Management*, Vol 46, No 1, 127–164.
- Bhavsar, A. (2011) “A conceptual paper on human resource information system (HRIS)” *Golden Resrach Thoughts*, Vol 1, No 5, 1-4
- Bidan, M. (2010) “ Systèmesd’information et développement durable : Modèles théoriques et pratiques organisationnels”, *Revue Management and Avenir*, Vol 39, 304-306.
- Bilton, C. (2007) “Management and creativity: from creative industries to creative management”. Oxford: BlackwellPublishing,
- Blake, A.M and Moseley, J.L. (2011) “Frederick Winslow Taylor: One hundred years of managerial insight”, *International Journal of Management*, Vol 28, No 4, 2.

- Boselie, P. and Wiele, T.V. (2002) “Employee perception of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave”, *Managing Service Quality*, Vol 12, 165-172.
- Boyles, M. (2022), “THE IMPORTANCE OF CREATIVITY IN BUSINESS”, *Harvard Business Review*.
- Breen, W. (2002) “Social Science and State Policy in World War II: Human Relations, Pedagogy, and Industrial Training, 1940–1945”. *BusinessHistory Review*, Vol 76, No 2, 233-266. doi:10.2307/4127839.
- Brenan, M. (2020). [online] Gallup.com. Available at: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> [Accessed 22 Dec. 2023].
- Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1993), “Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects”, *Journal of Marketing Research*, Vol 30, No 1, 63–77.
- Brymer RA, Chadwick C, Hill AD, et al. (2016) “Pipelines and their portfolios: a more holistic view of human capital heterogeneity via firm-wide employee sourcing”. *AcadManagPerspect.*, Vol 33, 1–67.
- Buller, P. F., and McEvoy, G. M. (2012), “Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight”, *Human Resource Management Review*, Vol 22, No 1, 43–56.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. and Zimmermann, A. (2020) “International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice”. *Journal of International BusinessStudies*, Vol 51, 697–713.
- Caruth, D.L., and Handlogten, G.D. (2001) “Managing compensation (and understanding it to): A handbook for perplexed”. Westport, CT: Green Wood PublishingGroup.
- Cascio, W. F. (1984) “Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations”. Boston: PWS-Kent.
- Casuneanu, I., Lefter, V., Davidescu, A.A.M, (2019), “Does Company Size Matter? An Empirical Investigation on Job Satisfaction and Work Flexibility based on Romanian Employees’ Opinions”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 9, No 1, 362–382.
- Chakraborty, A.R. and Abu Mansour, N. (2013) “Adoption of human resource information system: A theoretical analysis”, *Social and Behavioral Sciences*, Vol 75, 473-478.
- Chang, R.D., Zuo, J., Zhao, Z.Y., Soebarto, V., Lu, Y., Zillante, G. and Gan, X.L. (2018), “Sustainability attitude and performance of construction enterprises: A China study”. *Journal of CleanerProduction*, Vol 172, No 1, 1440–1451.
- Changwong, K., Sukkamart, A. and Sisan, B. (2018) “Critical thinking skill development: Analysis of a new learning management model for Thai high schools”, *Journal of International Studies*, Vol 11, No 2, 37–48.

- Chatman, J.A. and Flynn, F.J. (2001), “The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequence of cooperative norms in work teams”, *Academy of Management Journal*, Vol 44, No 5, 956–974.
- Chatterjee, S., DuttaGupta, S., Upadhyay, P. (2018), “Sustainability of microenterprises: An empirical analysis”, *Benchmarking*, Vol 25, 919–931.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., and Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia. Economics and finance*, 24, 136-145.
- Chawla, R.L. MacGowan, A.S. Gabriel, N.P.(2020) “Podsakoff Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 105, No 1, 19
- Chi, N. W., Huang, Y. M., and Lin, S. C. (2009), “A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices”, *Group and Organization Management*, Vol. 34 No. 6, 698-726.
- Clarke, M.C., Koch, L.C. and Hill, E.J. (2004), “The work-family interface: differentiating balance and fit”, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol 33, 121–140.
- Coelho, F., Augusto, M. and Lages, L. (2011) “Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation on economy and finance organization in Tehran”, *Journal of Retailing*, Vol 87, No 1, 31-45
- Cohen, E., Taylor, S. and Muller-Camen, M. (2012) “HRM’s role in corporate social and environmental sustainability”. *SHRM Rep.*, Vol 1, 1–16.
- Cole, M. S., Bruch, H., and Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463–484.
- Collins, C. J. and Clark, K. D. (2003) “Strategic Human Resources Practices and Top Management Team Social Networks: An Examination of the Role of HR Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Journal*, Vol 46, No 6, 740-752.
- Collins, C.J. and Smith, K. (2006), “Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 3, 544-560
- Compeau, D. and C. Higgins (1995) “Application of social cognitive theory to training for computer skills”, *Information Systems Research*, Vol 6, No 2, 118-143.
- Cooke, F. L. and He, Q. (2010), “Corporate social responsibility and HRM in China: A study of textile and apparel enterprises”, *Asia Pacific Business Review*, Vol 16, 355–376.
- Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., and Veen, A. (2019), “How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014)”, *Human Resource Management Review*, Vol 29, No 1, 59–75.

- Creo, E. de P., Mareque, M. and Portela-Pino, I. (2021) ‘The acquisition of teamwork skills in university students through extra-curricular activities’, *Education and Training*, Vol 63, No 2.
- Crummenerl, C., Jacob, F., & Funk, L. (2018), “Now or never–HR’s need to shape its own future”, available at: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2018/05/now-or-never-hrs-need-to-shape-capgemini-consulting.pdf>
- Dahlin, K.B., Weingart, L.R. and Hinds, P.J. (2005), “Team diversity and information use”, *Academy of Management Journal*, Vol 48, No 6, 1107–1123.
- Davenport, T.H. (1998) “Putting the enterprise into the enterprise system”, *Harvard Business Review* (July–August), 121-131.
- Davies, G. (2008), “Employer branding and its influence on managers”, *European Journal of Marketing*, Vol 42, No 5, 667–681.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996) “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol 39, No 4, 949-969.
- Deloitte (2017), “Redesigning performance managementjDeloitte insights”, available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performancemanagement.html>.
- Deluga, R. J. (1994), “Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.67 No. 4, 315-326.
- Denson, N. (2009), “Do curricular and co-curricular diversity activities influence racial bias? A meta-analysis”, *Review of Educational Research*, Vol. 79 No. 2, 805-838.
- Dineen, B.R. and Allen, D.G. (2015), “Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following 'Best Places to Work' Certifications”, *Academy of Management Journal*, Vol 59, No 1.
- Dodgson, M., Gann, D. M., and Phillips, N. (2013) “Organizational Learning and the Technology of Foolishness: The Case of Virtual Worlds at IBM”, *Organization Science*, Vol 24, No 5, 1358–1376.
- Dorr,i A., Kanhere, S.S. and Jurdak, R. (2017) “Towards an optimized blockchain for IoT”. In: *Proceedings - 2017 IEEE/ACM 2nd international conference on internet-of-things design and implementation, IoTDI 2017 (part of CPS Week)*, Pittsburg, PA, USA, 173–178. NewYork: Association for ComputingMachinery.
- DuBrin, A.J. (2006) “Fundamentals of Organizational Behavior (4th editions)”. US: South-Western CollegePub.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., and Stodd, J. T. (1995) “The history and evolution of human resource management”.
- Dwyer, S., Richard, O.C. and Chadwick, K. (2003), “Gender diversity in management and firm performance: The influence the growth orientation and organizational culture”, *Journal of Business Research*, Vol 56, 1009–1019.

- Eek, F. and Axmon, A. (2013), “Attitude and flexibility are the most important work place factors for working parents’ mental wellbeing, stress, and employee engagement”. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol 41, No 7, 692–705.
- Eshøj, P.A. (2012). *The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract*.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. and Kelliher, C. (2011), “High commitment performance management: The roles of justice and trust”, *Personnel Review*, Vol 40, 5–23.
- Feeney, M.K. and Stritch, J.M. (2019), “Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol 39, No 3, 422–448.
- Feldman, D. C., and Klaas, B. S. (2002) “Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting”, *Human Resource Management*, Vol 41, No 2, 175–192.
- Fisher, E. and González, Y. S. (2013) “The Art of Influencing and Persuasion: How Managers Can Put “Square Pegs” into “Round Holes””, *Journal of Management Research*, Vol 5, No 4.
- Forrester (2007). *Transforming employees into brand advocates*. [online] Forrester. Available at: https://www.forrester.com/blogs/07-04-12-transforming_employees_into_brand_advocates/ [Accessed 23 Dec. 2023].
- Freedman, M. (2023) “Human Relations Movement: How It Changed Management”. [online] *Business News Daily*. Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/10633-human-relations-movement.html>
- Frye, M. B. (2004) “Equity- based compensation for employees: firm performance and determinants”, *Journal of Financial Research*, Vol 27, No 1, 31-54.
- Gaddam, S. (2008), “Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management”, *ICFAI Journal of Soft Skills*, Vol 2, No 1, 45–55.
- Gaertner, S. L., Rust, M. C., Dovidio, J. F., Bachman, B. A., and Anastasio, P. A. (1994), “ The Contact Hypothesis: The Role of a Common Ingroup Identity on Reducing Intergroup Bias”, *Small group research*, Vol 25 No 2, 224-249.
- Gartner. (2023). *9 Future of Work Trends For 2023*. [online] Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023> [Accessed 23 Dec. 2023].
- Gianni, M., Gotzamani, K. and Tsiotras, G.(2017) “Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance”, *Journal of Cleaner Production*, Vol 168, 1297–1311.
- Giovanis, E. (2019), “Do the flexible employment arrangements increase job satisfaction and employee loyalty? Evidence from Bayesian networks and instrumental variables”. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, Vol 9, 84–115.
- Golden, A. G., and Geisler, C. (2007) “Work–life boundary management and the personal digital assistant”. *Human Relations*, Vol 60, No 3, 519–551.

- Gourinchas, P. O. (2020) “Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever”, Centre for Economic Policy Research, Vol 31, 1–227.
- Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985), “Sources of conflict between work and family roles”. *Academic Management Review*, Vol 10, 76–88.
- Gudep, V.K. (2019). “An empirical study of the relationships between the flexible work systems organizational commitment, work life balance and job satisfaction for the teaching staff in the United Arab Emirates (UAE)”. *International Journal of Management*, Vol 10, No 5, 15–25.
- Haines, V. Y. and Lafleur, G. (2008) “Information technology usage and human resource roles and effectiveness”, *Human Resource Management*, Vol 47, No 3, 525–540.
- Hamouche, S. (2020) “COVID-19 and employees’ mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions”. *EmeraldOpen Research*, Vol 2, No 15, 15. doi: 10.35241/emeraldopenres.13550.1
- Harrison, D.A. and Klein, K.J. (2007). “What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol 32, No 4, 1199.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2007), “Relations between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Vol 31, No 5.
- Hayman, J. (2005), Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol 13, No 1, 85-91.
- Heard, J. et al. (2020) “CRITICAL THINKING: SKILL DEVELOPMENT FRAMEWORK”. Camberwall.
- Hoch, J. E., and Dulebohn, J. H. (2013) “Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation”, *Human Resource Management Review*, Vol 23, No 1, 114–125
- Hooper, R. S., Galvin, T. P., Kilmer, R. A., and Liebowitz, J. (1998) “Use of an expert system in a personnel selection process. *Expert Systems with Applications*”, Vol 14, No 4, 425–432.
- Horwitz, S.K. and Horwitz, I.B. (2007), “The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography”, *Journal of Management*, Vol 33, No 6, 987–1015.
- Hosnavi, R. and Ramezan, M. (2010) “Measuring the effectiveness of a human resource information system in National Iranian Oil Company an empirical assessment”, *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol 3, No 1.
- Hubers, C., Schwanen, T., and Dijst, M. (2011), “Coordinating everyday life in the netherlands: a holistic quantitative approach to the analysis of ict-related and other work-life balance strategies”, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, Vol 93, 57 - 80.
- Huselid, M. A. (1995) “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol 38, No 3, 635-672.

- Iamandi, I. (2011), “Strategic approach of corporate social responsibility key drivers for increasing competitiveness at the European level”, *Economic Review*, Vol 3, 180–187.
- Ilias, A. et al. (2012) “How Accounting Students Perceived Towards Teamwork Skills”, *Journal of Education and Vocational Research*, Vol 3, No 12, 387–398.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 393–402.
- Iqbal, I., Zia-ud-Din, M., Arif, A., Raza, M. and Ishtiaq, Z. (2017), “Impact of employee engagement on work-life balance with the moderating role of employee cynicism”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 7, No 6, 1088–1101.
- IRIKEFE, O. P. (2018), “Roles, Importance and Benefit of Time Management in achieving Organisational Objectives”, in 1st Departmental Conference and Seminar Series with the Theme – Management and Financial Information System: Bridging the Digital Divide.
- Ishak, N. A., Yunus, N. H. and Hassan, C. N. (2011), “HIGH-PERFORMANCE WORKFORCE: THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SOFT SKILLS”, *Business & Management Quarterly Review*, Vol 2, No 4, 14–19.
- iSmartRecruit (2022). “Top 15 HR Consulting Firms”. [online] [Ismartrecruit.com](https://www.ismartrecruit.com/blog-top-hr-consulting-companies/#%3Cspan-data-preserved=%22true%22%3E4%3Cspan%3E4). Available at: <https://www.ismartrecruit.com/blog-top-hr-consulting-companies/#%3Cspan-data-preserved=%22true%22%3E4%3Cspan%3E4> [Accessed 3 Dec. 2023].
- Jaharuddin, N.S. and Zainol, L.N.(2019), “The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention”, *S E Asian J. Manag.*, Vol 13, 106–118.
- Jasmina, Z. and Miha, M. (2021), “Relationships between work-family balance, job satisfaction, life satisfaction and employee engagement among higher education lecturers. *Organizacija*, Vol 54, No 3, 277–237.
- Jehn, K. A., and Bezrukova, K. (2004), “A field study of group diversity, workgroup context, and performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 6, pp. 703-729.
- Jena, L. K. and Pradhan, S. (2020) ‘Workplace Persuasion: Conceptual Model, Development and Validation’, *Global Business Review*, Vol 21, No 2.
- Jenner, S. J. and Taylor, S. (2008), *Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight*. London: CharteredInstitute of Personnel and Development.
- Jesse Yli-Huumo, Deokyoon Ko, Sujin Choi, SooyongPark, and Kari Smolander (2016) “Where is Current Research on Blockchain Technology? A Systematic Review”, *PloSone*, Vol 11, No 10, e0163477.
- Jijena Michel, R.D. and Jijena Michel, C.E. (2015), “Work Schedule Flexibility, Work-Family Enrichment and Job Satisfaction”, *Journal of Behavioural Sciences*, Vol 25, 78–90.
- Jung, J., Song, H., Kim, Y., Im, H., and Oh, S. (2017) “Intrusion of software robots into journalism: The public’s and journalists’ perceptions of news written

- by algorithms and human journalists”, *Computers in Human Behavior*, Vol 71, 291–298.
- Kalyar, M.(2012) “Creativity, self-leadership and individual innovation”, *The Journal of Commerce*, Vol. 3, No 3, 20.
 - Kangure, F.M. (2014), “Relationship between work life balance and employee engagement in state corporations in Kenya”. Doctoral thesis. JomoKenyattaUniversity of Agriculture and Technology.
 - Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996) “Linking the balanced scorecard to strategy”, *California Management Review*, Vol 39, No 1, 53–79.
 - Karthik, R. (2013), “A study on work-life balance in Chennai Port Trust, Chennai.”, *Advances in Management*, 6, 26–31.
 - Katoen, R.J., and Macioschek, A. (2007), “Employer branding and talent-relationship-management–improving the organizational recruitment approach”, https://www.researchgate.net/publication/279466996_Employer_Branding_and_Talent-Relationship-Management_Improving_the_Organizational_Recruitment_Approach
 - Katou, A.A. and Budhwar, P.S. (2006) “The effect of human resource management policies on organizational performance in greek manufacturing firms”, *Thunderbird International Business Review*, Vol 49, No 1, 1-35.
 - Keebler, T.J. and Rhodes, D.W. (2002),”E-HR: Becoming the Path of Least Resistance”, Wiley Periodicals, Inc.
 - Kellogg, K., Valentine, M., and Christin, A. (2020) “Algorithms at work: The new contested terrain of control”, *Academy of Management Annals*, Vol 14, No 1, 366–410.
 - Kenton, W. (2023) “What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples”. [online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
 - Kimpakorn, N., and Tocquer, G. (2009), “Employees’ commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand”, *Journal of Brand Management*, Vol 16, No 8, 532–544.
 - Kirchmeyer, C. (2000). *Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers’ Time?* John Wiley and Sons: NewYork.
 - Kmiecik, R., Michna, A. and Meczynska, A. (2012) “ Innovativeness, empowerment and IT capability: Evidence from SMEs *Industrial Management and Data Systems*”, Vol 112, No 5, 707-728.
 - Koirala, J., and Acharya, S. (2020). “Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19”. Available at SSRN 3584092.
 - Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., and Sapienza, H. J. (1995), “Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice”, *Academy of Management journal*, Vol 38 No 1, 60-84.
 - Kossek, E.E., and Lobel, S.A. (1996), “Transforming human resource systems to manage diversity – an introduction and orienting framework”, in E.E. Kossek and S.A. Lobel (Eds.), *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*. Blackwell Publishers, England, 1–19.

- Kot-Radojewska, M. and Timenko, I.V. (2018), “Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment”. *OeconomiaCopernic*, Vol 10, 511–527.
- Kreitz, P. A. (2008), “Best practices for managing organizational diversity”, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol 34 No 2, 101-120.
- Kumar, G. and Sharma, V. (2019) ‘Emotional Intelligence through Soft Skills for Employability’, *International Conference on Advancements in Computing & Management*, April.
- Kumara, J.; Fasana, S.F. Work life conflict and its impact on turnover intention of employees: The mediation role of job satisfaction. *Int. J. Sci. Res. Publ.* 2018, 8, 478–484.
- Laval, F. and Diallo, T. (2007) “L’e-RH : Un processus de modernisation de la gestion des ressourcesHumaines à la mairie de Paris”, *Revue Management and avenir*, Vol 13, No 3.
- Lawler, E. E., Levenson, A. and Boudreau, J. W. (2004) “HR metrics and analytics: Use and impact”, *Human Resource Planning*, Vol 27, No 4, 27–35.
- Lawler, J. J., and Elliot, R. (1996) “Artificial intelligence in HRM: An experimental study of an expert system”, *Journal of Management*, Vol 22, No 1, 85–111.
- Lefter, V., Davidescu, A.A., Casuneanu, I. (2018), “Identifying the Main Factors of Workplace Flexibility Among Romanian Employees”. In: Văduva, S., Fotea, I., Thomas, A. (eds) *Solutions for Business, Culture and Religion in Eastern Europe and Beyond*. Springer, Cham.
- Lelono, A.W., and Martdianty, F. (2013) “The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction” (*Graduate School of Management Research Paper*, 13–66). Depok, WestJava, Indonesia: UniversitasIndonesia.
- Lengnick-Hall, M.L. and Steve, M. (2003) “The impact of e-HR on the human resource management function”, *Journal of Labor Research*, Vol 24, 365-379.
- Leonard and Jonathan S. (1990) “Executive pay and firm performance”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 43, 13-29.
- Leonardi, P. M. (2020). “COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work”, *Journal of Management Studies*.
<https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v58y2021i1p249-253.html>.
- Lin, R., Gal, Y., Kraus, S., and Mazliah, Y. (2014) “Training with automated agents improves people’s behavior in negotiation and coordination tasks”. *DecisionSupportSystems*, Vol 60.
- Lindebaum, D., Vesa, M., and den Hond, F. (2020) “Insights from The Machine Stops to better understand rational assumptions in algorithmic decision-making and its implications for organizations. *Academy of Management Review*”, Vol 45, No 1.
- LinkedIn Learning. (2019), “Workplace Learning Report”. Available online: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning->

solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf

- Losey, M. (2005), "Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow".NJ: John Wiley and Sons USA Inc
- Lukić, J., Belgrade, S., Salkić, H., & Ostojić, B. (2018). NEW JOB POSITIONS AND RECRUITMENT OF EMPLOYEES SHAPED BY BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES.
- Lyness, K.S. and Judiesch, M.K.(2014), "Gender egalitarianism and work–life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries", *Applied Psychology*, 63, 96–129.
- Macky, K. and Johnson, G. (2004). "Managing Human Resources in New Zealand". (2nd Ed.), McGraw-Hill, Auckland.
- Madhuchanda, M. and Tripathy, S.K. (2009) "HRIS of Indian Scenario: Case study of large organizations", *South Asian Journal of management*, Vol 16, No 2, 137-168.
- Malone, E.K.and Issa, R.R. (2012), "Work-life balance and organizational commitment of women in the US construction industry".*JOURNAL OF PROFESSIONAL ISSUES IN ENGINEERING EDUCATION AND PRACTICE*, Vol 139, 87–98.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M. and Subhan, Q.A. (2019), "An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, Vol 11, 2263.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M. H., Meuter, M. L., and Challagalla, G. (2017) "Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions", *Journal of Service Research*, Vol 20, No 1, 29–42.
- Markus, M.L., Axline, S., Petrie, D., Tanis, S.C. (2000) "Learning from adopters' experiences with ERP: Problems encountered and success achieved *Journal of Information Technology*", Vol 15, 245-265.
- Marler, J. H., Fisher, S. L., and Ke, W. (2009) "Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships", *Personnel Psychology*, Vol 62, No 2, 327–358.
- Marques, J. (2007) "HR in all its glory". *Human Resource Management International Digest*, Vol 15, No 5, 3 – 6.
- Martin, G. (2008), "Employer Branding – Time for Some Long and 'Hard' Reflections? Employer branding. The latest fad or the future of HR?" Research insight. London: CharteredInstitute of Personnel and Development.
- Martinez-Gil, J., Paoletti, A. L., and Pichler, M. (2019) "A novel approach for learning how to automatically match job offers and candidate profiles", *Information Systems Frontiers*, Vol 22, 1–10.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., and MacVicar, A. (2007), "The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses", *Employee Relations*, Vol 29, No 2, 138–161.

- McMahan, G. C., Bell, M. P., and Virick, M. (1998), “Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 193-214.
- Mengistu, A.B. (2020), “Predictors of work life balance in selected non-government organization in Ethiopia”, *Journal of Research in Management*, Vol 3, No 1, 33–44.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992), *Economics, organization and management*, London: Prentice-Hall International.
- Milkie, M. A., Kendig, S. M., Nomaguchi, K. M., and Denny, K. E. (2010), “Time with children, children's well-being, and work-family balance among employed parents”, *Journal of Marriage and Family*, Vol 72, 1329–1343.
- Minbaeva, D. (2018), “Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage”, *Human Resource Management*, Vol 57 No 3, 701-713.
- Moises, M., Casadesús, M. and Petnji, L.H. (2016) “The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study”, *Journal of Engineering Technology*, Vol 41, 26-44.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Cortese, C. G. (2020). “Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale”, *Sustainability*, Vol 12, No 15, 5911.
- Mondy, K. (2011) “Cardiovascular risks of antiretroviral therapies”. *International Journal of Human Resource*, Vol 58, 141-155.
- Mosley, R. (2007), “Customer experience, organisational culture and the employer brand. *BrandManagement*”, Vol 15, No 2, 123–134.
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14, No 2, 224–247
- Naithani, D. (2010), “Recession and work-life balance initiatives”, *Romanian Economic Journal*, Vol 37 , 55–68
- Nankervis et.al (2011) *Human Resource Management: Strategy and Practice*, (7th ed) Cengage Learning, Melbourne, Australia.
- Nel, P., Werner, A., Haasbroek, G., Poisat, P., Sono, T. and Schultz, H. (2008) *Human Resources Management*. 7th Edition. CapeTown: Oxford Southern Africa.
- Nemetz, P. L., and Christensen, S. L. (1996), “The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism”, *Academy of management review*, Vol 21 No 2, 434-462.
- Novak, J. A., and Rogan, P. M. (2010), “Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory”, *Intellectual and Developmental disabilities*, Vol 48 No 1, 31-51

- Nyameh, J. (2013), “Impact of Sustainable Human Resource Management and organizational performance”, *International Journal of Asian Social Science*, Vol 3, 1287–1292.
- O’Keefe, S.M. (2020), *Amid COVID-19, Let’s Rethink Workplace Flexibility*. Gallup. Available online: <https://www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-let-rethink-workplace-flexibility.aspx>
- Ohly, S. (2018) ‘Promoting Creativity at Work – Implications for Scientific Creativity’, *European Review*, Vol 26, No 1.
- Oldham, G. and Da Silva, N. (2013) “The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace”, *Computers in Human Behavior*, Vol 42, 5-11.
- Oludayo, A.O. and Omonijo, D.O. (2020), “Work-life balance: The relevance of social support”, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 19, No 3, 1–10.
- Omar, M.K., Mohd, I.H. and Ariffin, M.S. (2015), “Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia”. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol 8, No 2, 52–57.
- Oracle & Research Now SSI.(2018). *Tomorrows’ HR, today. Exploring the role of human resources in digital transformation*, available at: <https://www.oracle.com/assets/digital-transformation-study-5072799.pdf>
- Origo, F. and Pagani, L. (2006), “Is Work Flexibility a Stairway to Heaven? The Story Told by Job Satisfaction in Europe”. https://www.aiel.it/Old/bacheca/UDINE/free/origo_pagani.pdf
- Otting, S. K., and Maier, G. W. (2018) “The importance of procedural justice in human € – machine interactions: Intelligent systems as new decision agents in organizations”, *Computers in Human Behavior*, Vol 89, 27–39.
- Paluck, E. L., and Green, D. P. (2009), “Prejudice reduction: What works? A review and assessment of research and practice”, *Annual review of psychology*, Vol. 60, 339-367.
- Park, L.Y. (2017), “EOR-Based HRM System and Organizational Ambidexterity”, *Academy of Management*.
- Patmore, B., Somers, J., D’souza, D., Welch, D., & Lawrence, J. (2017), “Research report: The State of Digital HR in 2017”. Available at: <https://www.hrzone.com/resources/the-state-of-digital-hr-in-2017>
- Paychex. (2018), “Paychex Pulse of HR Survey: Tech Adoption Continues to Build HR’s Strategic Skills”, available at: <https://www.paychex.com/secure/whitepapers/hr-pulse-2018>
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., and Field, C. T. (2007), “Diversity training: Putting theory into practice”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, 227–250
- Possenriede, D.S and Plantenga, J. (2014), “Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction”, *IZA Discussion Paper*, No. 8436. Availableonline: <http://ftp.iza.org/dp8436.pdf>
- Poulouse, S., and Sudarsan, N. (2017), “Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector”, *Journal of Management Development*, Vol 36, No 3, 427–437.

- Prasad, K., and Vaidya, R. W. (2020) “Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro”, *Sustainable Humanosphere*, Vol 16, No 2, 235–253
- Priyadarshi, P. (2011), “Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover”. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol 46, No 3, 510–522.
- Purvis, R.L., Sambamurthy, V. and Zmud, R.W. (2001) “The assimilation of knowledge platforms in organizations: An empirical investigation”, *Organization Science*, Vol 12
- PwC. (2017) “How Blockchain Technology Could Impact HR and the World of Work”. <https://www.pwc.co.uk/issues/futuretax/assets/blockchain-can%20impact-hr.pdf>
- Rangriz, H., Mehrabi, J. and Azadegan A. (2011) “The impact of human resource information system on strategic decisions in Iran”, *Computer and Information Science*, Vol 4, No 2, 81-87
- Rangriz, H., Mehrabi, J. and Azadegan, A. (2011) “The impact of human resource information system on strategic decisions in Iran”, *Computer and Information Science*, Vol 4 No 2, 81-87.
- Rastgoo, P. (2016), “The Role of Human Resources Competency in Improving the Manager Performance”, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol 64, No 1, 341-350.
- Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., and Behrend, T. S. (2020) “EPM 20/20: A Review, Framework, and Research Agenda for Electronic Performance Monitoring”, *Journal of Management*, Vol 46, No 1, 100-126.
- Raziq, A. and Maulabakhsh, R. (2015), “Impact of working environment on job satisfaction”, *Procedia Economics and Finance* Vol 23, 717–725.
- Reddick, C. (2009) “Human resources information systems in Texas City governments: Scope and perception of its effectiveness”, *Public Personnel Management*, Vol 38, No 4.
- Richard, O. C., and Johnson, N. B. (1999), “Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness: Behind management fashion”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol 12 No 1, 77-96.
- Richard, O. C., and Johnson, N. B. (2001), “Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance”, *Journal of Managerial Issues*, Vol 13 No 2, 177-195.
- Risius, M. and Spohrer, K. (2017) “A Blockchain Research Framework”, *Business and Information Systems Engineering*, Vol. 59, No 6, 385-409.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Roberge, M. É., Lewicki, R. J., Hietapelto, A., and Abdyldeaeva, A. (2011), “From theory to practice: Recommending supportive diversity practices”, *Journal of Diversity Management (JDM)*, Vol 6 No 2, 1-20.

- Robertson, A., and Khatibi, A. (2013), “The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization”, *The IUP Journal of Brand Management*, Vol 10, No 3, 17–32.
- Roxas, B.; Ashill, N. and Chadee, D. (2017), “Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines”, *Journal of Small Business Management*, Vol 55, 163–178.
- Ryan, H., Amir, H., and Aniket, K. (2019). “Blockchain Access Privacy: Challenges and Directions”
https://www.cs.purdue.edu/homes/akate/publications/BlockchainAccessPrivacy_preprint.pdf
- Sajjadi, S., Sojourner, A. J., Kammeyer-Mueller, J. D., and Mykerez, E. (2019) “Using machine learning to translate applicant work history into predictors of performance and turnover”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 104, No 10, 1207–1225.
- Sartain, L. (2005), “Branding from the inside out at Yahoo! HR’s role as brand builder”, *Human Resource Management*, Vol 44, No 1, 89–93.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., and Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
- Schuler, R. S. (1992) “Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business”, *Organizational Dynamics*, Vol 21, No 1, 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-y
- Seddon, P. B. and Kiew, M.Y. (2007) “A partial test and development of DeLone and McLean's model of IS success”, *Australasian Journal of Information Systems*, Vol 4, No 1.
- Serrat, O. (2017) ‘Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace’, in *Knowledge Solutions*.
- Shaffer, M.A., Sebastian Reiche, B., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S., Westman, M. and Wurtz, O. (2016), “Work and family role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation”, *Journal of International Business Studies*, Vol 47, 113–139.
- Shahzad, K., Bashir, S., and Ramay, M. I. (2008) “Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan”, *International review of business research papers*, Vol 4, No 2, 302-315.
- Shao, Z., Feng, Y. and Liu, L. (2012) “The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China”, *Computers in Human Behavior*, Vol 28, No 6, 2400-2413.
- Shen, J. and Edwards, V., (2004) “Recruitment and Selection in Chinese MNEs”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 15, No 4, 814-835.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., and Monga, M. (2009), “Managing diversity through human resource management: An international perspective and

- conceptual framework”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 20, 235–251.
- Shreyas Mv (2018). TrustED — A Platform for Leveraging Blockchain Technology for the Storage, Issuance and.... [online] Medium. Available at: https://medium.com/@shreyas_mv/trusted-a-platform-for-leveraging-blockchain-technology-for-the-storage-issuance-and-c42f39d67fd2 [Accessed 5 Jan. 2024].
 - Singh, J., Brady, M., Arnold, T., and Brown, T. (2017) “The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*”, Vol 20, No 1, 3–11.
 - Smith, J. and Gardner, D. (2007), “Factors affecting employee use of work life balance initiatives”, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol 36, 3–11.
 - Soomro, A.A., Breitenacker, R.J. and Shah, S.A.M. (2018), "Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 7 No 1, 129-146.
 - Stankevičiūtė, Z. and Savanevičienė, A. (2018), “Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field”, *Sustainability*, Vol 10, 47-98.
 - Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., and Johnson, R. (2015) “The influence of technology on the future of human resource management”, *Human Resource Management Review*, Vol 25, No 2, 216–231.
 - Storsten, H., and Ampuero, D. (2013), “Who are we? A quantitative study on the employer brand of Lycksele municipality”. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:636260/FULLTEXT01.pdf>
 - Stracke, C. M. (2011), “Competences and Skills in the Digital Age: Competence Development, Modelling, and Standards for Human Resources Development”. In E. García- Barriocanal , Z. Cebeci, M. C. Okur & A. Ozturk (Eds.), *Proceedings of the 5th International Conference on Metadata and Semantic Research* (pp. 34 - 46). Izmir: SpringerVerlag.
 - Suen, H. Y., Chen, M. Y. C., and Lu, S. H. (2019) “Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes?”, *Computers in Human Behavior*, Vol 98, 93–101.
 - *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 118, 134-142.
 - Tessema, M. and Soeters, J. (2006) “Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRMperformance link in Eritrean civil service”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 1, 86-105.
 - Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management. Managing People at Work*. (9th ed.). PrenticeHall. UK
 - Troshina, E. P. (2020) ‘Development Of Emotional Intelligence In The Context Of Soft-Skills Formation’, in 18th International Scientific Conference “Problems of Enterprise Development: Theory and Practice”. Samara.
 - Tyler, T. R., and Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.

- Uddin, M., Ali, K., and Khan, M.A. (2020), “Impact of perceived family support, workplace support, and work-life balance policies on work-life balance among female bankers in Bangladesh”, *International Journal of Economics, Management and Accounting*, Vol 28, No 1, 97–122.
- Ulrich, D. (1998) “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, Vol 76, No 1, 124–135.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015), “Are we there yet? What's next for HR?”, *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015), “The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Slade, J. (2016). “2016 HR Competency Model”. Available at: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Ulrich, D., Younger, J. and Brockbank, W. (2008) “The twenty-first-century HR organization”, *Human Resource Management*, Vol 47, No 4, 829–850.
- van der Togt, J. and Rasmussen, T.H. (2017), “Toward evidence-based HR”, *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol 4 No 2, 127-132.
- Van der Vegt, G.S., Bunderson, J.S., and Oosterhof, A. (2006), “Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least”, *Academy of Management Journal*, Vol 49, No 5, 877–893
- Van Esch, P., Black, J. S., and Ferolie, J. (2019) “Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection”, *Computers in Human Behavior*, Vol 90, 215–222.
- Van Knippenberg, D. and Schippers, M.C. (2007), “Work group diversity”, *The Annual Review of Psychology*, Vol 58, 515–541.
- Venkatesh, V., Brown, S.A., Maruping, L.M. and Bala, H. (2008) “Predicting different conceptualizations of system use: The competing roles of behavioral intention, facilitating conditions and behavioral expectation”, *MIS Quarterly and The Society for Information Management*, Vol 32, No 3, 483-502
- Wang, X., Feng, L., Zhang, H., Lyu, C., Wang, L., & You, Y. (2017) “Human Resource Information Management Model based on Blockchain Technology”. 2017 IEEE Symposium on Service-Oriented System Engineering (SOSE), 168-173.
- Wang, X., Wang, L., Zhang, L., Xu, X., Zhang, W., and Xu, Y. (2017) “Developing an employee turnover risk evaluation model using case-based reasoning. *Information Systems Frontiers*”, Vol 19, No 3.
- Wang, Y., Han, J.H. and Beynon-Davies P. (2019) “Understanding blockchain technology for future supply chains: a systematic literature review and research agenda”. *Supply Chain Management*, Vol 24, No 1, 62–84.
- Waring, P. and Edwards, T. (2008), “Socially responsible investment: Explaining its uneven development and human resource management consequences”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol 16, 135–145.

- Webber, S.S., and Donahue, L.M. (2001), “Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis”, *Journal of Management*, Vol 27, No 2, 141–162
- Weldon, E., and Weingart, L. R. (1993), “Group goals and group performance”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 32 No. 4, 307-334.
- Wellins & Sadjady (2018) “HR Under Pressure”, *Global Leadership Forecasts 2018*, pp. 49-51. available at: https://docs.hrmarket.net/year20186/pdf-201861/report/file_180601175740357893.pdf
- Wickramasinghe, V. and Karunasekara, M. (2012) “Impact of ERP systems on work and worklife”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol 112, No 6, 982-1004
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, *Journal of Management*, Vol 18, 295-320.
- Wright, P., McMahan, G., Snell, S., and Gerhart, B. (1998) “Strategic human resource management: Building human capital and organizational capacity”. Ithaca, NY: Cornell University.
- Wu, L.Y., and Wang, C.J. (2007) “Transforming resources to improve performance of technology-based firms: A taiwanese empirical study”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol 24, 251-261
- Xu, Z. Lin, J. and Lin, D. (2008) “Networking and innovation in SMEs: Evidence from Guangdong province, China”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 15, No 4, 788-801.
- Yang, C., Chen, X. and Xiang, Y. (2018) “Blockchain-based publicly verifiable data deletion scheme for cloud storage”, *Journal of Network and Computer Applications*, Vol 103, 185–193.
- Yesil, S. and Sozbilir, F. (2013) “An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 81, 540-551.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A. and Sawang, S. (2012), “The role of life friendly policies on employees’ work-life balance”, *Journal of Management and Organization*, Vol 18 No 1, 53–63.
- Zaugg, R.; Blum, A. and Norbert, T. (2001), “Sustainability in Human Resource Management. In *Evaluation Report*” IOP Press: Bristol, Vol 1.
- Doyle, O. (2019). *5 Examples of Companies Doing Employer Branding Right*. [online] Occupop.com. Available at: <https://www.occupop.com/blog/5-examples-of-companies-doing-employer-branding-right> [Accessed 9 Jan. 2024].
- LinkedIn.com. (2019). *How These 4 Companies Are Embracing Flexible Work — and Why You Should Too*. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/companies-are-embracing-flexible-work> [Accessed 9 Jan. 2024].
- Trebound.com. (2022). *Top Companies’ Work-Life Balance Initiatives: Examples*. [online] Available at: <https://www.trebound.com/blog/work-life-balance-examples-best-initiatives-by-top-companies> [Accessed 9 Jan. 2024].

- Deady, D. (2020). *9 Companies Around the World Embracing Diversity in a BIG Way*. [online] SocialTalent. Available at: <https://www.socialtalent.com/blog/diversity-and-inclusion/9-companies-around-the-world-that-are-embracing-diversity> [Accessed 9 Jan. 2024].
- Trebound.com. (2022). *Top Companies' Work-Life Balance Initiatives: Examples*. [online] Available at: <https://www.trebound.com/blog/work-life-balance-examples-best-initiatives-by-top-companies> [Accessed 9 Jan. 2024].
- Holley, P. (2018). Want to work for Ikea? Your next job interview could be conducted by a Russian robot. [online] Washington Post. Available at: <https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2018/04/25/want-to-work-for-ikea-your-next-job-interview-could-be-conducted-by-a-russian-robot/?noredirect=on>
- Mire, S. (2018). 23 Startups Using Blockchain To Transform Human Resources [Market Map]. [online] Disruptor Daily. Available at: <https://www.disruptordaily.com/blockchain-market-map-human-resources/>