



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ“
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ”**

Διπλωματική εργασία με τίτλο :

**Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΟΙ
ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Εισηγητής : Μπαϊράμης Βασίλειος

Επιβλέπων καθηγητής : Ασπρίδης Γεώργιος

Λάρισα 2021

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από έμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα , τηρώντας όλους τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον Οδηγό συγγραφής διπλωματικών εργασιών του τμήματος.

Ο δηλών

Μπαϊράμης Βασίλειος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ασπρίδη Γεώργιο τόσο για την εμπιστοσύνη της ανάθεσης και για την βοήθεια της επιλογής του θέματος της διπλωματικής εργασίας ,όσο και για καθοδήγησή του σε ένα πρωτόγνωρο και δύσκολο για εμένα αντικείμενο, την εξαιρετική συνεργασία που είχα μαζί του καθώς όποτε τον χρειάστηκα ανταποκρίθηκε άμεσα και με αντιμετώπισε πάντοτε με υπομονή και ευγένεια. Έπειτα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπόλοιπους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν στα μαθήματα τους κατά τη διάρκεια των σπουδών, αλλά και για την εξαιρετική συνεργασία που είχαμε όλο αυτόν τον καιρό. Ένα ξεχωριστό ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στη μητέρα μου Ιφιγένεια η οποία είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζει στις επιλογές μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ταχύτατη και ραγδαία τεχνολογική πρόοδο. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων διερευνώντας μία μελέτη περίπτωσης, και συγκεκριμένα μιας εταιρείας κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης αυτοκινητόδρομου στην Ελλάδα. Ειδικότερα, αρχικά η διπλωματική εργασία εξετάζει συνοπτικά την σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και διερευνά τις επιδράσεις του για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, παρουσιάζει τις μεταβολές που ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Έπειτα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, και στη συνέχεια παρουσιάζονται και συζητούνται τα ευρήματα της μελέτη περίπτωσης της υπό εξέταση εταιρείας. Το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων στην οποία ασκούνται σημαντικές επιδράσεις καθώς η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών προσφέρει νέες δυνατότητες στο πεδίο αυτό. Η εταιρείας κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης αυτοκινητόδρομου ωστόσο, αν και έχει επενδύει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της, δεν αξιοποιεί σε σημαντικό βαθμό τις ψηφιακές τεχνολογίες το πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με εξαίρεση την τηλεργασία η οποία εισήχθη πρόσφατα.

Λέξεις κλειδιά: ψηφιακός μετασχηματισμός, διοίκηση ανθρώπινων πόρων

ABSTRACT

The modern business environment is largely determined by the rapid technological progress. In this context, this dissertation examines the impact of digital transformation on human resource management by examining a case study, specifically a highway construction, operation, maintenance and exploitation company in Greece. In particular, the dissertation first briefly examines the importance of digital transformation and explores its implications for businesses. Then it presents the changes that the digital transformation brings to human resource management. Afterwards, the research methodology is presented, and then the findings of the case study under examination are presented and discussed. The conclusion is that in today's business environment, digital transformation is a prerequisite for companies to maintain their competitiveness and achieve their business goals. In this context, human resource management is an internal operation of companies in which significant effects are exerted as the use of digital technologies offers new opportunities in this field. The highway construction, operation, maintenance and exploitation company however, although it has invested in its digital transformation, it does not make any significant use of digital technologies in the field of human resource management, with the exception of teleworking, which was recently introduced.

Keywords: digital transformation, human resources management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	10
1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	10
1.2 Επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	15
2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	15
2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	16
2.3 Τυπολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	24
3.1 Εισαγωγή	24
3.2 Σκοπός της έρευνας	24
3.3 Ερευνητικά εργαλεία	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	27
4.1 Προφίλ εταιρείας	27
4.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	28
4.1.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	29
4.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	30
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	41

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1. Πεδία ψηφιακού μετασχηματισμού.....	12
Διάγραμμα 2. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	14
Διάγραμμα 3. Επίπεδα επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	19
Διάγραμμα 4. Επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	21
Πίνακας 1. Τομείς προτύπου SA8000.....	28

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αρχή του 21^{ου} αιώνα σηματοδότησε μια περίοδο ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, η οποία άλλαξε ριζικά όλες τις παραδοσιακές λειτουργίες των επιχειρήσεων, αλλά και επηρέασε σχεδόν όλους τους τομείς της ζωής. Κατά την τρέχουσα περίοδο λοιπόν ο κόσμος βιώνει έναν ψηφιακό μετασχηματισμό που συνεπάγεται ζωτικές αλλαγές στα οργανωτικά συστήματα, τις διαδικασίες, τις δομές κτλ, με άξονα τις ψηφιακές τεχνολογίες και με στόχο υψηλότερες επιδόσεις. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθειες να καινοτομήσουν και να αναβαθμίσουν τις λειτουργίες τους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες και να γίνουν πιο αποδοτικές αποτελεσματικές. Πιο συγκεκριμένα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αυτός γίνεται αντιληπτός ως μια διαδικασία διαρκών ρηξικέλευθων τεχνολογικών καινοτομιών και συνεπάγεται την εμφάνιση νέων ψηφιακών οικοσυστημάτων που είναι περισσότερο καινοτόμα, σύνθετα και δυναμικά. Οι διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού παρέχουν στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να προχωρήσουν σε μια πλήρη αναθεώρηση των λειτουργιών και εργασιών τους. Στο πλαίσιο αυτό, για να καταστεί δυνατή η ψηφιακή αλλαγή, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα εργασιακό και περιβάλλον κλίμα που υποστηρίζει και ενθαρρύνει όλες τις διαδικασίες αλλαγής (Chaffey et al., 2019).

Στο πλαίσιο αυτό ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει και το εργασιακό περιβάλλον καθώς μεταβάλλει τις μεθόδους εργασίας αλλά και τις εργασιακές συνθήκες. Στην πραγματικότητα κατά αντιστοιχία της τεχνολογικής ανάπτυξης μεταβάλλονται και οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα από τα περισσότερο ενδιαφέροντα σύγχρονα ζητήματα στην σχετική ακαδημαϊκή έρευνα (Hacıoglu, 2020). Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικότερο στοιχείο για την επιχειρηματική επιτυχία. Η θεμελιώδης λειτουργία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε μία επιχείρηση είναι να μεριμνά για όλα τα στοιχεία που αφορούν την συμπεριφορά, τις δεξιότητες, τις σχέσεις και τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έτσι λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από ένα σύνολο πρακτικών οι οποίες επηρεάζουν το προσωπικό που απασχολείται σε μία επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό η ανάδειξη μιας σειράς νέων ψηφιακών τεχνολογιών

επιφέρει διαρκείς αλλαγές στον τρόπο που διηγείται σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό (Sims & Bias, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων εξετάζοντας την μελέτη περίπτωσης μιας εταιρείας κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης αυτοκινητόδρομου. Στο πλαίσιο αυτό η δομή της διπλωματικής εργασίας είναι η ακόλουθη: το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει συνοπτικά την σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις επιχειρήσεις, ενώ στη συνέχεια το δεύτερο κεφάλαιο μελετά τον τρόπο που οι μεταβολές αυτές επιδρούν στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Έπειτα, το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μεθοδολογία της έρευνας, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της μελέτη περίπτωσης της υπό εξέταση εταιρείας. Τα συμπεράσματα της εργασίας παρουσιάζονται στο τελευταίο κεφάλαιο. Ειδικότερα, υποδεικνύεται ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Παράλληλα, τα συμπεράσματα που εξάγονται δείχνουν ότι στην υπό μελέτη εταιρεία η διοίκηση ανθρώπινων πόρων της χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από παραδοσιακές λειτουργίες, αλλά και από ένα χαμηλό βαθμό αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών. Υποστηρίζεται ωστόσο ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναμένεται να εντατικοποιηθεί δεδομένης της επιτυχούς εφαρμογής της τηλεργασίας ως απότοκο της πανδημίας του COVID-19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Κατά τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις σχεδόν σε όλους τους κλάδους έχουν προχωρήσει σε μια σειρά πρωτοβουλιών με στόχο την διερεύνηση της χρήσης και αξιοποίησης των νέων ψηφιακών τεχνολογιών και των οφελών τους. Η διαδικασία αυτή συχνά περιλαμβάνει αλλαγές των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών και επηρεάζει προϊόντα/υπηρεσίες, καθώς και τις οργανωτικές δομές και διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό όμως η ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογιών απαιτεί από τις επιχειρήσεις να καθιερώσουν πρακτικές διαχείρισης προκειμένου να εισαγάγουν αποτελεσματικά αυτές τις αλλαγές. Κατά συνέπεια η κατάρτιση και υλοποίηση μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού χρησιμεύει ως πυξίδα για τον συντονισμό, την ιεράρχηση και την εφαρμογή των ψηφιακών αλλαγών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αυτός μάλιστα επηρεάζει συχνά όχι μόνο τμήματα τους, αλλά το σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών αντιπροσωπεύοντας ριζικές και μεγάλης κλίμακας αλλαγές. Τα δυνητικά οφέλη από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι πολλαπλά και περιλαμβάνουν την αύξηση της παραγωγικότητας, την βελτίωση της αποδοτικότητας, την βελτιστοποίηση στην αλυσίδα αξίας κτλ. Ως αποτέλεσμα, ολόκληρα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να αναδιαμορφωθούν υπό την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού (Matt et al., 2015).

Έτσι λοιπόν, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον μία διαρκή πηγή αλλαγών η οποία προσδίδει στις επιχειρήσεις μία ιδιαίτερη δυναμική. Κατά τη διαδικασία αυτή οι επιχειρήσεις ανασχεδιάζουν και αναδιοργανώνουν τον τρόπο λειτουργίας τους και τις παραγωγικές τους διαδικασίες, επιδιώκοντας να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές και άλλες τεχνολογίες και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση (Ebert & Duarte, 2018). Η τεχνολογία στο πλαίσιο αυτό αποτελεί ένα θεμελιώδες τμήμα ενός ευρύτερου σύνθετου πλέγματος στο οποίο επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκριθούν έτσι ώστε να διατηρήσουν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην νέα ψηφιακή εποχή. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πιο συγκεκριμένα, υπό αυτό το πρίσμα, μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία που στοχεύει στη βελτίωση μιας επιχείρησης

προκαλώντας σημαντικές αλλαγές στα χαρακτηριστικά της μέσω ενός συνδυασμού πληροφορικής, χρήσης υπολογιστών, τεχνολογιών επικοινωνίας και συνδεσιμότητας. Έτσι λοιπόν, η έννοια αυτή γίνεται καλύτερα κατανοητή στον άξονα όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών και πρακτικών που υιοθέτει μία επιχείρηση προκειμένου να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα σε έναν όλο και περισσότερο ψηφιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μάλιστα δεν περιορίζεται στην υιοθέτηση της τεχνολογίας αλλά αφορά την στρατηγική αξιοποίηση της τεχνολογίας κατά τρόπο που δημιουργεί αξία. Οι ψηφιακές τεχνολογίες άλλωστε είναι εγγενώς διασπαστικές (disruptive) και μπορούν γενικότερα να συμπυκνωθούν στο ακρωνύμιο SMACIT (κοινωνικές τεχνολογίες, τεχνολογίες κινητών συσκευών, συστήματα ανάλυσης, υπολογιστικό νέφος και διαδίκτυο των πραγμάτων) (Vial, 2019).

1.2 Επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι ψηφιακές τεχνολογίες λοιπόν επαναπροσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να επιτύχουν στρατηγικούς τους στόχους. Η διάσπαση (disruption) που έχουν επιφέρει οι σύγχρονες τεχνολογίες έχει οδηγήσει στην άρση πολλών εμποδίων που υπήρχαν παλαιότερα και στην διάνοιξη νέων οδών και ευκαιριών. Στο πλαίσιο αυτό, χωρίς φυσικά να είναι εξαντλητικό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων μπορεί να διακριθεί σε πέντε διαφορετικά πεδία (βλ. Διάγραμμα 1), τα οποία είναι τα ακόλουθα σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Rogers (2016):

- Το πρώτο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι πελάτες. Κατά το παρελθόν, παραδοσιακά, οι πελάτες θεωρήθηκαν ως ένα σύνολο ατόμων που θα έπρεπε να πειστούν για να αγοράσουν προϊόντα/υπηρεσίες. Το κυρίαρχο μοντέλο τότε επικεντρώνονταν στην επίτευξη αποτελεσματικότητας κλίμακας μέσω μαζικής παραγωγής και μαζικής επικοινωνίας. Στην ψηφιακή εποχή, οι επιχειρήσεις μετακινούνται σε έναν κόσμο που περιγράφεται καλύτερα όχι από τις μαζικές αγορές αλλά από τα δίκτυα πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι πελάτες είναι δυναμικά συνδεδεμένοι και αλληλεπιδρούν με τρόπους που αλλάζουν τις σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις και μεταξύ τους. Οι πελάτες σήμερα συνδέονται

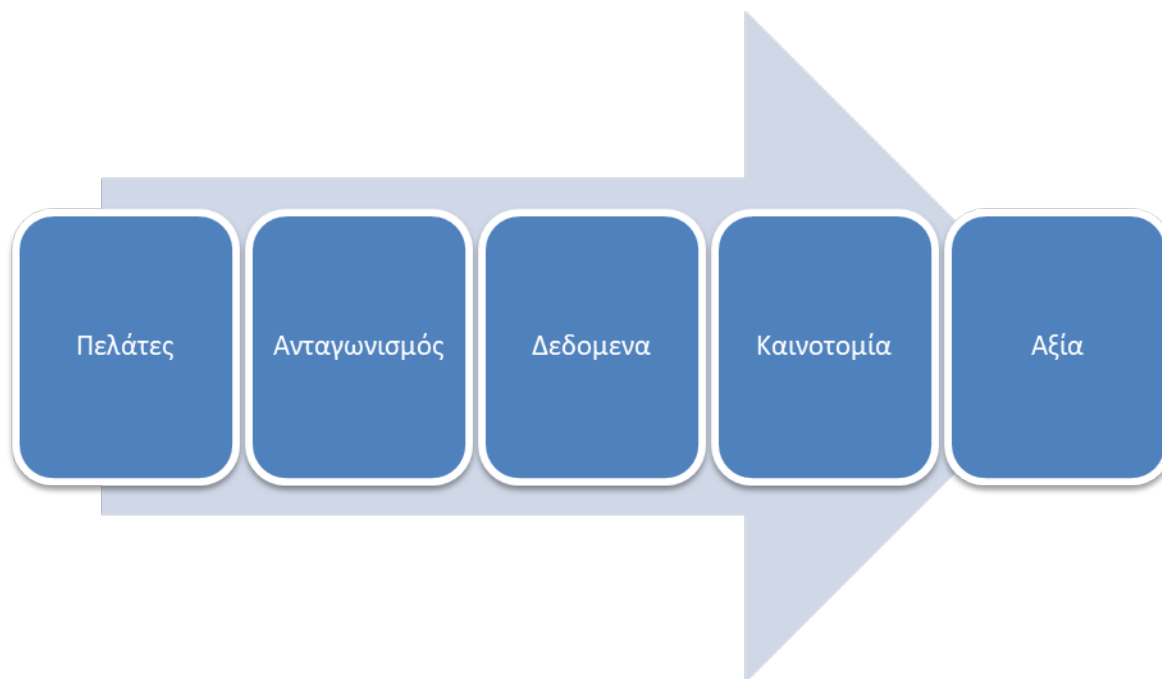
συνεχώς μεταξύ τους και επηρεάζουν ο ένας τον. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές ανακαλύπτουν, αξιολογούν, αγοράζουν και χρησιμοποιούν προϊόντα και πώς, αλληλεπιδρούν και παραμένουν συνδεδεμένοι με τα διάφορα brands. Αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν το παραδοσιακό μάρκετινγκ και αντί να θεωρούν τους πελάτες μόνο ως αγορές-στόχους πώλησης.

- Το δεύτερο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ο ανταγωνισμός, δηλαδή το πώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και συνεργάζονται με άλλες εταιρείες. Παραδοσιακά, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία θεωρούνταν αντίθετα: οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονταν τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο και συνεργάζονταν με άλλες επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας ή που παρείχαν τις απαραίτητες εισροές για την παραγωγή τους. Σήμερα, στην ψηφιακή εποχή οι επιχειρήσεις μετακινούνται σε έναν κόσμο ρευστών ορίων. Η ψηφιακή αυτή από-διαμεσολάβηση (dis-intermediation) δυνητικά καθιστά μακροχρόνιους συνεργάτες ανταγωνιστές και το αντίστροφο μέσα σε ένα περιβάλλον αλληλεξαρτώμενων επιχειρηματικών μοντέλων και αμοιβαίων προκλήσεων.
- Το τρίτο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι τα δεδομένα, δηλαδή το πώς οι επιχειρήσεις παράγουν, διαχειρίζονται και χρησιμοποιούν πληροφορίες. Παραδοσιακά, τα δεδομένα παράγονταν μέσω μιας ποικιλίας προγραμματισμένων μετρήσεων που πραγματοποιούνταν στο πλαίσιο των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Τα δεδομένα που παράγονταν χρησιμοποιούνταν κυρίως για την αξιολόγηση, την διαμόρφωση προβλέψεων και την λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, σήμερα στην ψηφιακή εποχή παρατηρείται ένας κατακλυσμός δεδομένων. Πλέον τα δεδομένα που είναι διαθέσιμα στις επιχειρήσεις δεν δημιουργούνται μέσω συστηματικού σχεδιασμού, όπως λ.χ. μια έρευνα αγοράς. Αντί αυτού, παράγονται σε πρωτοφανείς ποσότητες από ένα πλήθος αλληλεπιδράσεων ή διαδικασιών εντός ή εκτός των επιχειρήσεων. Με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα κινητά έξυπνα τηλέφωνα και μια μεγάλη ποικιλία ψηφιακών συσκευών κάθε επιχείρηση έχει πλέον πρόσβαση σε τεράστιο πλήθος δεδομένων που δημιουργούνται χωρίς προγραμματισμό και που μπορούν όλο και

- περισσότερο να χρησιμοποιηθούν με νέα εργαλεία ανάλυσης. Αυτά τα εργαλεία μεγάλων δεδομένων (big data) επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να κάνουν νέα είδη προβλέψεων, να αποκαλύπτουν απροσδόκητα μοτίβα στην επιχειρηματική δραστηριότητα και να ξεκλειδώνουν νέες πηγές αξίας.
- Το τέταρτο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η καινοτομία, δηλαδή η διαδικασία με την οποία αναπτύσσονται, δοκιμάζονται και εισάγονται στην αγορά οι νέες ιδέες από τις επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, η καινοτομία εστίαζε στο τελικό προϊόν. Επειδή οι δοκιμές στην αγορά ήταν δύσκολες και δαπανηρές, οι περισσότερες αποφάσεις για νέες καινοτομίες βασίζονταν στην ανάλυση και τη διαίσθηση των διοικητικών στελεχών. Το κόστος της αποτυχίας ήταν υψηλό, επομένως η αποφυγή της αποτυχίας ήταν υψίστης σημασίας. Οι σημερινές επιχειρήσεις όμως αποδεικνύουν ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να επιτρέψουν μια πολύ διαφορετική προσέγγιση στην καινοτομία, βασισμένη στη συνεχή μάθηση μέσω ταχειών και διαρκών πειραματισμών. Καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες καθιστούν ευκολότερη και ταχύτερη από ποτέ τη δοκιμή ιδεών, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν ανατροφοδότηση από την αγορά από την αρχή της διαδικασίας καινοτομίας μας, μέχρι και το τέλος της. Σε αυτήν την προσέγγιση, τα προϊόντα/υπηρεσίες αναπτύσσονται επαναληπτικά μέσω μιας διαδικασίας που εξοικονομεί χρόνο, μειώνει το κόστος των αποτυχιών και βελτιώνει την οργανωσιακή μάθηση.
 - Το πέμπτο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αξία που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της. Παραδοσιακά, η πρόταση αξίας μιας επιχείρησης θεωρήθηκε αρκετά σταθερή, δηλαδή τα προϊόντα/υπηρεσίες της μπορεί να επικαιροποιούνταν και να αναπροσαρμόζονταν, οι καμπάνιες μάρκετινγκ να ανανεώνονταν ή να βελτιώνονταν οι λειτουργίες, αλλά η βασική αξία που προσέφερε μια επιχείρηση στους πελάτες της θεωρούταν σταθερή και καθοριζόνταν από τη βιομηχανία της (π.χ., οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσέφεραν μεταφορά με ασφάλεια, άνεση κτλ.). Μια επιτυχημένη επιχείρηση ήταν αυτή που είχε μια σαφή πρόταση αξίας, είχε εντοπίσει ένα σημείο διαφοροποίησης της αγοράς (π.χ. τιμή ή επωνυμία) και επικεντρώνονταν στην ίδια πρόταση αξίας στους πελάτες της διαχρονικά. Στην ψηφιακή εποχή όμως, η στήριξη σε μια

σταθερή και αμετάβλητη πρόταση αξίας συνιστά πρόκληση καθώς είναι βέβαιο ότι ο ανταγωνισμός θα είναι σκληρός και ότι θα επέλθει κάποια διάσπαση (disruption) στην αγορά. Παρόλο που οι οικονομικοί κλάδοι και οι επιμέρους επιχειρήσεις τους θα διαφέρουν ως προς τον ακριβή χρόνο και τη φύση του ψηφιακού τους μετασχηματισμού από τις νέες τεχνολογίες, εκείνες οι επιχειρήσεις που θα καθυστερήσουν είναι πιθανότερο να ξεπεραστούν. Η συνιστώμενη προσέγγιση σε ένα μεταβαλλόμενο ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν μια πορεία συνεχούς εξέλιξης και τεχνολογικής αναβάθμισης ως τρόπο βελτίωσης της αξίας που προσφέρουν στους πελάτες τους. Αντί να αναμένουν να προσαρμοστούν όταν η αλλαγή πλέον γίνεται ζήτημα ζωής ή θανάτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στην αξιοποίηση των αναδυόμενων ευκαιριών, στην απομάκρυνση από τις φθίνουσες πηγές πλεονεκτημάτων και στον έγκαιρο ψηφιακό μετασχηματισμό

Διάγραμμα 1. Πεδία ψηφιακού μετασχηματισμού



Πηγή: α) Προσωπική επεξεργασία, β) Rogers (2016)

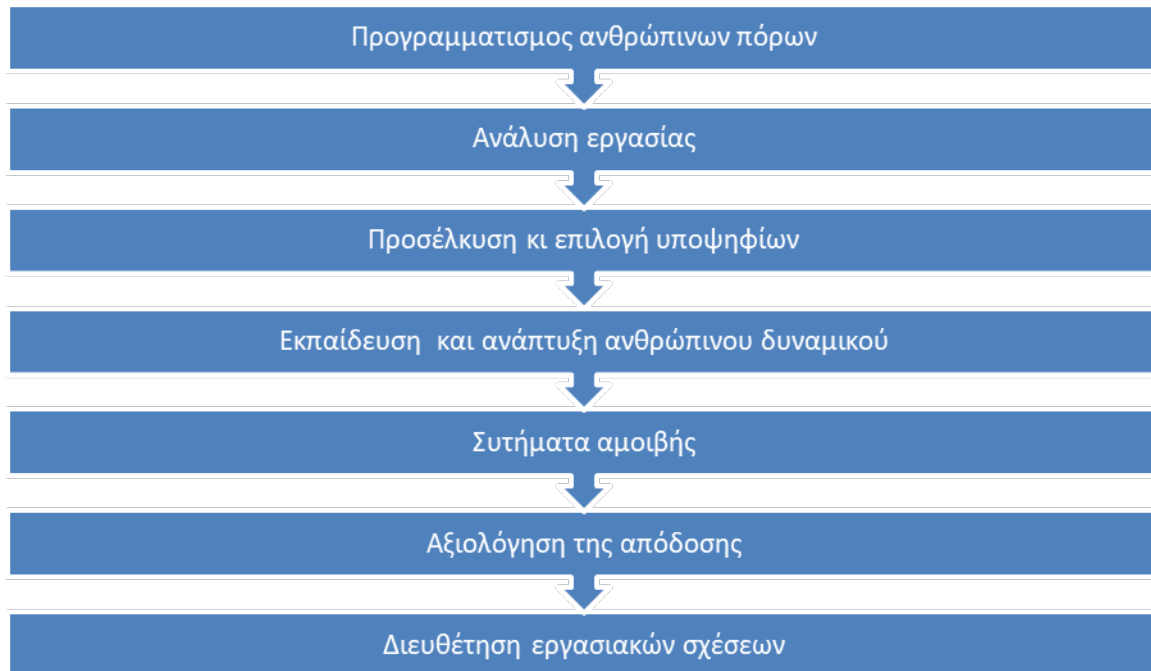
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Τα τελευταία χρόνια, ο συντελεστής παραγωγής που αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα έχει αναδειχτεί όλο και περισσότερο εμφαντικά στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Η διοίκηση επιχειρήσεων άλλωστε γίνεται αντιληπτή ως ένα σύστημα ενεργειών ή λειτουργιών - προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος - μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας επιχείρησης συντονίζοντας και αξιοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους. Επιπρόσθετα, η διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να ερμηνευθεί μέσω μιας άλλης προσέγγισης που υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και, συνεπώς αναδεικνύει τις διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της (Robbins & Coulter, 2012).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον λοιπόν, το οποίο είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν καλούνται να επιτυγχάνουν συνεχείς βελτιώσεις σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτό επιτυγχάνεται ωστόσο μόνο εάν μια επιχείρηση συνδυάζει τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται η σημασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να κινητοποιήσει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της κατά τρόπο που συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων (Mondy, 2011). Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να ταξινομηθεί και σε επιμέρους λειτουργίες (βλ. Διάγραμμα 2) οι οποίες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την ανάλυση εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα αμοιβής που θα εφαρμοστούν, την αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων και τη διευθέτηση των εργασιακών σχέσεων (Χυτήρης, 2001).

Διάγραμμα 2. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων



Πηγή: α) Προσωπική επεξεργασία, β) Χυτήρης (2001)

2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τα τελευταία χρόνια η σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία έχει θετική επίδραση στις εσωτερικές λειτουργίες μιας εταιρείας, αλλά επηρεάζει επίσης και τον τρόπο λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. (Parry & Strohmeier, 2014). Πράγματι, κατά την τρέχουσα περίοδο παρατηρείται μία πολύ βαθιά μεταβολή της οικονομίας παγκοσμίως η οποία μάλιστα αναμένεται να επιταχυνθεί τα επόμενα χρόνια. Μετά την επανάσταση του διαδικτύου η οποία στη συνέχεια έφερε την έκρηξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισάγει πλέον τις επιχειρήσεις σε αυτό που ονομάζεται 4η βιομηχανική επανάσταση, όπου η 1η αφορά την εκβιομηχάνιση, η 2η τον ηλεκτρισμό και η 3η το διαδίκτυο. Σε αυτό το νέο περιβάλλον οι ψηφιακές τεχνολογίες αναμένεται να μεταβάλλουν κατά θεμελιώδη τρόπο το περιεχόμενο της εργασίας και την οργάνωση της και ως εκ τούτου επηρεάζουν δραστικά την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο αυτό οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν στους εργαζόμενους συνθέτες τεχνολογικές

λύσεις οι οποίες υποστηρίζουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, καθώς ευρύτερα μετασχηματίζουν τα φυσικά αντικείμενα σε ψηφιακά, ενώ παράλληλα βελτιώνουν την επικοινωνία και την συνδεσιμότητα. Έτσι λοιπόν η ψηφιοποίηση συνιστά μία διασπαστική (disruptive) καινοτομία η οποία διαμορφώνει νέες ευκαιρίες αλλά και καθιστά παρωχημένες τις παραδοσιακές μορφές εργασίας. Η προσαρμογή στο νέο ψηφιακό περιβάλλον απαιτεί τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από το προσωπικό να αλλάξουν. Από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν νέες ψηφιακές δεξιότητες, ενώ από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανασχεδιάσουν τις δομές, τις διαδικασίες αλλά και την εταιρική τους κουλτούρα (Cantoni & Mangia, 2018).

Αυτή η έκρηξη των ψηφιακών τεχνολογιών λοιπόν τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει ριζικά επιχειρηματικά μοντέλα, εταιρικές στρατηγικές και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ζουν, εργάζονται και επικοινωνούν. Έτσι, η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εξελίχθηκε ομοίως για να ενσωματωθεί στον ψηφιακό κόσμο. Στην πράξη από τότε που η μηχανοργάνωση εισήχθη στη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, έχουν χρησιμοποιηθεί πολλοί όροι για να περιγράψουν την συμβολή της τεχνολογίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι όροι περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική διοίκηση ανθρώπινων πόρων (e-HRM), τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (HRIS), και πιο πρόσφατα την ψηφιακή ή έξυπνη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Digital/Smart HRM). Πιο συγκεκριμένα, η ηλεκτρονική διοίκηση ανθρώπινων πόρων (e-HRM), είναι ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος και κατανοητός όρος στον κλάδο αυτό για να δηλώσει την χρήση κυρίως διαδικτυακών εφαρμογών. Αυτή η μορφή διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ένα σύνολο hardware και software υλικού υπολογιστών αλλά και πόρων ηλεκτρονικής δικτύωσης που καθιστούν εφικτό τον καλύτερο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των διαφόρων πολιτικών και πρακτικών της μέσα από την επικοινωνία, την συλλογή δεδομένων και την δημιουργία πληροφοριών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Στη συνέχεια, η αυξανόμενη έμφαση στα πληροφορικά συστήματα (information systems) και στον εταιρικό προγραμματισμό πόρων (ERP) ανέδειξε τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (HRIS) τα οποία και αποτελούν ολοκληρωμένα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με

τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης. Πιο πρόσφατα τέλος, αναπτύχθηκαν νέες ψηφιακές τεχνολογίες όπως λ.χ. οι τεχνολογίες SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud) που βελτιστοποιούν την εφαρμογή των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Thite, 2018).

Έτσι λοιπόν, η ηλεκτρονική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ένα πεδίο που αυξάνεται διαρκώς όσο στην ψηφιακή οικονομία αναδύονται τάσεις λόγω των γρήγορων αλλαγών στην τεχνολογία που αφορούν και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην πράξη διαμορφώνονται συνθήκες που επιτρέπουν την απομάκρυνση από τον τρόπο που υλοποιούνταν τα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού στο παρελθόν. Οι ψηφιακές τεχνολογίες διαδραματίζουν κατά συνέπεια σταδιακά ισχυρό ρόλο τόσο στη ζωή των εργαζομένων όσο και στην ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η οποία θα επηρεαστεί ακόμη περισσότερο με πολλούς τρόπους στο άμεσο μέλλον. Στο πλαίσιο αυτό οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού επιφέρουν μετασχηματιστικές αλλαγές στα προϊόντα, τις διαδικασίες και γενικότερα όλα τα οργανωσιακά γνωρίσματα μεταβάλλοντας συνολικά τα επιχειρηματικά μοντέλα αλλά και την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η οποία αξιοποιώντας τις ψηφιακές τεχνολογίες μπορεί να προσθέσει αξία στις επιχειρήσεις. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός κατά συνέπεια επιτρέπει στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων να αξιοποιήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο των επιχειρήσεων περισσότερο αποδοτικά (Al-Sartawi, 2021).

2.3 Τυπολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει την διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε τρία επίπεδα (βλ. Διάγραμμα 3) σύμφωνα με την τυπολογία των Parry & Strohmeier (2014):

- Πρώτον, οι «ψηφιακοί υπάλληλοι». Ειδικότερα, η έννοια των «ψηφιακών υπαλλήλων» αναφέρεται σε ευρείς αλλαγές που αφορούν το βασικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, δηλαδή των ίδιων των εργαζομένων. Πράγματι, στις νέες γενιές εργαζομένων παρατηρείται μια διαρκής αλληλεπίδραση με τις ψηφιακές τεχνολογίες και μια εξοικείωση με αυτές, η

οποία και έχει διαμορφώσει μια νέα γενιά ανθρώπων με διαφορετικές στάσεις, προσόντα, συμπεριφορές και προσδοκίες. Η γενιά των νεότερων «ψηφιακών υπαλλήλων που μεγαλώνουν σε ψηφιακό περιβάλλον είναι πολύ πιο περίπλοκη και πολύ πιο ετερογενής. Εξαιτίας της διαρκούς αυτής αλληλεπίδρασης με τις ψηφιακές τεχνολογίες, αυτή η νέα γενιά ανθρώπων χαρακτηρίζεται γενικά από αξιοσημείωτα ψηφιακά προσόντα, δυνατότητες πολλαπλών εργασιών (ιδίως γρήγορη και παράλληλη επεξεργασία πληροφοριών), μάθηση μέσω πράξης (learning by doing) κτλ. Οι διαφορές αυτές ωστόσο είναι πιθανό να αντιπροσωπεύουν ένα χάσμα με τους εργαζόμενους παλιότερων γενιών που αποτρέπει την αμοιβαία συνεργασία και κατανόηση. Είναι προφανές λοιπόν ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές και να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές και τις δραστηριότητές της με αυτές τις μεταβολές στην αγορά εργασίας αναζητώντας επαρκείς τρόπους πρόσληψης, εκπαίδευσης αποζημίωσης κτλ. των «ψηφιακών υπαλλήλων» και επιπλέον τρόπους να τους ενσωματώσουν με τις προηγούμενες γενιές εργαζομένων. Η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι επομένως ο εντοπισμός των ψηφιακών αλλαγών που επηρεάζουν τις στάσεις, τα προσόντα, τις συμπεριφορές και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Με βάση αυτό, η στρατηγική και λειτουργική προσαρμογή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό αποτελεί ένα βήμα απαραίτητο για την υποστήριξη των επιχειρήσεων (Parry & Strohmeier, 2014).

- Δεύτερον, η «ψηφιακή εργασία». Η «ψηφιακή εργασία» είναι ένας όρος που αναφέρεται στο περιεχόμενο της εργασίας αλλά και στην οργάνωση της εργασίας. Σχετικά με το περιεχόμενο εργασίας, η συνεχιζόμενη ψηφιοποίηση συνεπάγεται έναν αυξανόμενο αυτοματισμό της χειροκίνητης και επαναλαμβανόμενης εργασίας, αλλά και μια αργή αλλά σταθερή αλλαγή των υπόλοιπων εργασιών. Δεδομένου ότι όλες οι πληροφορίες σήμερα είναι ψηφιακές πολλές εργασίες των εργαζομένων εξαρτώνται όλο και περισσότερο από ψηφιακά εργαλεία και μέσα. Κατά συνέπεια, τα προσόντα που είναι απαραίτητα για τους υπαλλήλους έχουν αλλάξει με έμφαση την λεγόμενη «ψηφιακή παιδεία», δηλαδή ένα ευρύτερο σύνολο τεχνικών και ψηφιακών δεξιοτήτων για τη συστηματική

απόκτηση, επεξεργασία, παραγωγή και χρήση πληροφοριών. Έτσι λοιπόν, προκειμένου η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να επιτρέψει σε μεμονωμένους υπαλλήλους αλλά και σε ολόκληρους οργανισμούς να συμβαδίζουν με την ψηφιακή αλλαγή, θα πρέπει να μεριμνά ώστε το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιεχόμενο της εργασίας να εναρμονίζεται με τα διαθέσιμα προσόντα. Επιπλέον, πέρα από το περιεχόμενο της εργασίας, η οργάνωση της εργασίας επηρεάζεται επίσης από την ψηφιοποίηση. Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν επιτρέψει νέες μορφές οργάνωσης εργασίας που διακυμαίνονται από εικονικούς χώρους εργασίας, ακόμη και έως εικονικούς οργανισμούς. Ενώ υπάρχουν ποικίλες ψηφιακές μορφές οργάνωσης της εργασίας, η βασική μέριμνα για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι να υποστηρίζει και να συνδέει τους εργαζόμενους που εκτελούν εργασίες μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών επικοινωνίας και να οργανώνει την εργασία τους πέρα από χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε ψηφιακά περιβάλλοντα έχει σαφώς διαφορετικές πτυχές από εκείνες των υπαλλήλων που εργάζονται σε συμβατικά περιβάλλοντα (Parry & Strohmeier, 2014).

- Τρίτον, η «ψηφιακή διαχείριση υπαλλήλων». Αυτός ο τομέας της ψηφιακής αλλαγής αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών για την υποστήριξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Μάλιστα, όχι μόνο οι διοικητικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως λ.χ. η επεξεργασία πληρωμών, η παρακολούθηση της παρουσίας των υπαλλήλων, η τήρηση αρχείων κτλ., αλλά και οι διαχειριστικές της λειτουργίες, όπως λ.χ. η αποζημίωση, διαχείριση της απόδοσης κτλ., υποστηρίζονται ψηφιακά. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση επηρέασε και τις απαιτούμενες δεξιότητες των στελεχών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και παρατηρείται μια σαφής μετατόπιση στην ενσωμάτωση τεχνικών δεξιοτήτων ως προς τα απαιτούμενα προσόντα τους. Αυτή η συνεχιζόμενη ψηφιοποίηση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε αυτή την πτυχή του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, αναμένεται να βελτιωθούν πολλές από τις πτυχές της λειτουργίας της, όπως το κόστος, η ταχύτητα και η ποιότητα των διαδικασιών ανθρώπινου

δυναμικού, ο στρατηγικός προσανατολισμός της κ.α. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρεμποδίζεται συχνά από παράγοντες όπως η έλλειψη αποδοχής από τους χρήστες, οι απειλές για τα προσωπικά δεδομένα, το λεγόμενο «ψηφιακό χάσμα» κ.α. Σε αυτό το πλαίσιο, μια βασική πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ο εντοπισμός, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η ψηφιοποίηση, αποφεύγοντας τα μειονεκτήματα που την συνοδεύουν (Parry & Strohmeier, 2014).

Διάγραμμα 3. Επίπεδα επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων



Πηγή: α) Προσωπική επεξεργασία, β) Parry & Strohmeier (2014):

Σε μια άλλη σχετική τυπολογία ο Strohmeier (2020) συσχετίζει τον βαθμό του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων με τον βαθμό που αυτός επηρεάζει την διοίκηση ανθρώπινων πόρων (βλ. Διάγραμμα 4). Σύμφωνα με την τυπολογία αυτή αναλυτικότερα:

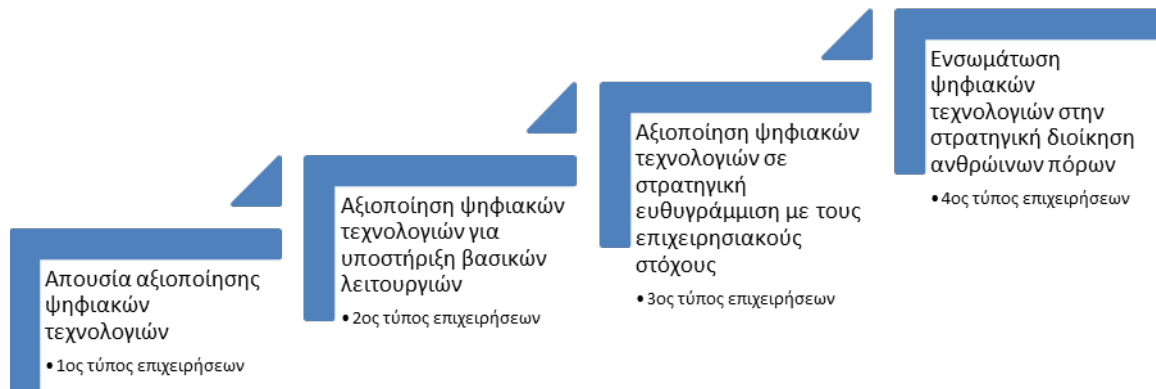
- Ο πρώτος τύπος επιχειρήσεων δεν αξιοποιεί τις δυνατότητες των ψηφιακών τεχνολογιών για επιχειρησιακούς ή στρατηγικούς σκοπούς. Στην περίπτωση αυτή

- η διοίκηση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται από την απουσία εφαρμογής ψηφιακών τεχνολογιών καθώς ούτε οι πρακτικές ούτε η στρατηγική της υποστηρίζονται από τις σύγχρονες αυτές τεχνολογίες.
- Ο δεύτερος τύπος επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τη λειτουργική εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών. Οι δυνατότητες των ψηφιακών τεχνολογιών στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των οργανωσιακών λειτουργιών της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος είναι η αύξηση της ταχύτητας, η μείωση του κόστους και η αύξηση της ποιότητας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν λ.χ. την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων για τη διαχείριση παραγγελιών, τον έλεγχο αποθεμάτων κτλ. Σε αυτό τον δεύτερο τύπο επιχειρήσεων, οι στρατηγικοί στόχοι δεν υποστηρίζονται από τις ψηφιακές τεχνολογίες. Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται από την επιχειρησιακή εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών. Βασικό γνώρισμα του τύπου αυτού είναι ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των βασικών λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως λ.χ. η πρόσληψη. Αυτή η υποστήριξη επιχειρείται αυτοματοποιώντας τις πρακτικές αυτές με στόχο την αύξηση της ταχύτητάς τους, τη μείωση του κόστους και την βελτίωση της ποιότητάς τους.
 - Ο τρίτος τύπος επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τη στρατηγική ευθυγράμμιση των ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτός ο τύπος επιχειρήσεων υπερβαίνει την απλή εκμετάλλευση των ψηφιακών τεχνολογιών σε επιχειρησιακό επίπεδο και στοχεύει στην υποστήριξη της υλοποίησης της ακολουθουμένης στρατηγικής, όπως λ.χ. η ηγεσία του κόστους ή η διαφοροποίηση. Σε αυτή την περίπτωση ο τρίτος τύπος διοίκησης ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται επίσης από την στρατηγική ευθυγράμμιση των ψηφιακών τεχνολογιών, ο οποίος στοχεύει στην ψηφιακή υποστήριξη της φάσης εκτέλεσης και υλοποίησης, αλλά όχι της διαμόρφωσης των στρατηγικών της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
 - Ο τέταρτος τύπος επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τη στρατηγική ολοκλήρωση των ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτός ο τύπος εκτείνεται πέρα από την στρατηγική ευθυγράμμιση δεδομένου ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν ήδη ενσωματωθεί άμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο πρωταρχικός στόχος είναι να

αξιοποιηθούν οι δυνατότητες των ψηφιακών τεχνολογιών και να δημιουργηθούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και να διαμορφωθούν σχετικές στρατηγικές. Σε αυτόν τον τύπο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενσωματώνει τις ψηφιακές τεχνολογίες ήδη στη φάση διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Η παραπάνω τυπολογία αντιπροσωπεύει έναν κλασικό τύπο τυπολογίας όπου οι δυο τύποι επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από την ελάχιστη και την μέγιστη αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών αποτελούν τα άκρα ενός συνεχούς, ενώ οι δυο τύποι επιχειρήσεων, στους όποιους η ένταση της εν λόγω αξιοποίησης σταδιακά εντείνεται, τοποθετούνται ενδιάμεσα τους. Κατά αντιστοιχία διαμορφώνεται και ένα συνεχές που αφορά τον βαθμό και την ένταση της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων (Strohmeier, 2020).

Διάγραμμα 4. Επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού διοίκησης ανθρώπινων πόρων



Πηγή: α) Προσωπική επεξεργασία, β) Strohmeier (2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας πραγματοποιείται μια ανάλυση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί και θα παρουσιαστούν στοιχεία που αφορούν την μεθοδολογία έρευνας. Η μεθοδολογία έρευνας ειδικότερα συνιστά ένα σύνολο διαδικασιών και μεθόδων οι οποίες επιστρατεύονται προκειμένου να διενεργηθεί μία έρευνα. Η μεθοδολογία έρευνας ειδικότερα περιλαμβάνει μία ποικιλία τεχνικών οι οποίες επιδιώκουν να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα κατά τρόπο συστηματικό, ορθολογικό και επιστημονικό. Μεταξύ των βασικότερων κατηγοριών μεθοδολογιών έρευνας είναι η ποσοτική και ποιοτική έρευνα, όπου η πρώτη αφορά την συγκέντρωση και ανάλυση αριθμητικών και ποσοτικών δεδομένων, ενώ η δεύτερη δεν αξιοποιεί αριθμητικές μετρήσεις αλλά αποτελείται από ένα σύνολο ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων οι οποίες αξιοποιούνται προκειμένου να περιγράψουν, να αποκωδικοποιήσουν και να αναλύσουν ένα φαινόμενο (Ζαφειρόπουλος, 2005).

3.2 Σκοπός της έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας ο σκοπός της έρευνας είναι:

- Η βαθύτερη κατανόηση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού και της επίδρασης του στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
- Η εξέταση των ευρύτερων οφελών του ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης αυτοκινητόδρομου.
- Η εξέταση και ερμηνεία των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

3.3 Ερευνητικά εργαλεία

Η διερεύνηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων επιχειρείται στο πλαίσιο μιας περιπτώσιολογικής μελέτης (case study). Ειδικότερα, η περιπτώσιολογική μελέτη συνιστά μία από τις κύριες τεχνικές ποιοτικής έρευνας που χρησιμοποιείται στις

κοινωνικές επιστήμες και κάνει χρήση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης έτσι ώστε να μελετήσει διεξοδικά ένα φαινόμενο. Η περιπτωσιολογική μελέτη στην πράξη δεν αποτελεί τόσο μία ερευνητική μέθοδο με την αυστηρή έννοια του όρου, όσο μία τεχνική έρευνας η οποία ακολουθείται κατά κανόνα αξιοποιώντας συνδυασμούς και άλλων μεθόδων (Ζαφειρόπουλος, 2005). Στο πλαίσιο αυτό σημειώνεται ότι το πεδίο των επιχειρήσεων αποτελεί έναν ενδεδειγμένο τομέα για την αξιοποίηση της περιπτωσιολογικής μελέτης. Πιο συγκριμένα, η περιπτωσιολογική μελέτη συνιστά μία ερευνητική προσέγγιση η οποία εντάσσεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό, οικονομικό και ιστορικό πλαίσιο ώστε να ερμηνεύσει ένα φαινόμενο. Με τον τρόπο αυτό το εκάστοτε ερευνητικό αντικείμενο, λόγου χάρη μια εταιρεία, εξετάζεται, αναλύεται, περιγράφεται και ερμηνεύεται ως προς τις ποικίλες του διαστάσεις (Yin, 2009). Στο πλαίσιο αυτό, για την διενέργεια της περιπτωσιολογικής μελέτης της υπό μελέτη εταιρείας θα αξιοποιηθούν δημοσιευμένα δευτερογενή δεδομένα τα οποία καθίστανται διαθέσιμα στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας και αφορούν τις διάφορες ετήσιες εκθέσεις της και τις ετήσιες οικονομικές της καταστάσεις. Άλλωστε, η περιπτωσιολογική μελέτη είναι μία ερευνητική μέθοδος η οποία αξιοποιείται κατά κόρον στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων και αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση η οποία συλλέγει και αναλύει πληροφορίες, στοιχεία και δεδομένα (Lee & Saunders, 2017).

Η περιπτωσιολογική μελέτη εμπλουτίζεται επίσης με στοιχεία που προκύπτουν από την συμμετοχική παρατήρηση του γράφοντος. Ειδικότερα, η συμμετοχική παρατήρηση αποτελεί μία τεχνική ποιοτικής έρευνας κατά την οποία ο ερευνητής συμμετέχει παρατηρώντας το υπό εξέταση φαινόμενο ή περιβάλλον. Βασικό πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι καθιστά εφικτό στον ερευνητή να παρατηρεί τα ποικίλα υπό εξέταση φαινόμενα εκ των έσω, συμμετέχοντας στις σχετικές αλληλεπιδράσεις χωρίς να είναι εξωτερικός παρατηρητής. Τα βασικά μειονεκτήματα της συμμετοχικής παρατήρησης τεχνικής είναι ωστόσο το ζήτημα της υποκειμενικότητας ως προς την κρίση του ερευνητή. Ένα σημαντικό γνώρισμα που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τον ερευνητή στην περίπτωση αυτή είναι η ικανότητα να ερμηνεύει και να αναλύει ένα φαινόμενο χωρίς να καταφεύγει στις προσωπικές του θέσεις και αντιλήψεις (Ζαφειρόπουλος, 2005). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η συμμετοχική παρατήρηση

στην παρούσα διπλωματική διατριβή μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή εκ των έσω πληροφοριών. Άλλωστε, ο ερευνητής απασχολείται στην εταιρεία κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης αυτοκινητόδρομου και ως εκ τούτου του παρέχεται η δυνατότητα, καταγραφής και παρατήρησης των υπό εξέταση φαινομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 Προφίλ εταιρείας

Η εταιρείας κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης αυτοκινητόδρομου (στο εξής Παραχωρησιούχος Εταιρεία), δημιουργήθηκε το 2007 με αποκλειστικό σκοπό να συνάψει σύμβαση με το Ελληνικό Δημόσιο ως εταιρεία παραχώρησης της «Μελέτης, Κατασκευής, Χρηματοδότησης, Λειτουργίας, Συντήρησης και Εκμετάλλευσης» μέρος του Αυτοκινητοδρόμου της ΠΑΘΕ που εκτείνεται από τις Ράχες του νομού Φθιώτιδας έως και το Κλειδί Ημαθίας. Η έκταση του αυτοκινητοδρόμου αυτή ξεπερνάει τα 229 χιλιόμετρα, ενώ παράλληλα η εταιρεία διαχειρίζεται και ένα μικρότερο τμήμα 34 χιλιομέτρων της ΠΕΟ από τον Ι/Κ Ευαγγελισμό έως τον Ι/Κ Λεπτοκαρυάς στην Πιερία. Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας αφορά τέσσερις μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες με μετοχικό κεφάλαιο της τάξης του 38.89%, 22.22%, 23.61% και 15.28% αντίστοιχα.

Επιπρόσθετα, το όραμα της Παραχωρησιούχου Εταιρείας είναι να αναγνωριστεί *«ως κορυφαία εταιρεία στον κλάδο, λειτουργώντας έναν σύγχρονο αυτοκινητόδρομο»*, ενώ ανάμεσα στους σκοπούς της εταιρείας συγκαταλέγονται η οδηγική εμπειρία και εξυπηρέτηση των χρηστών, η ορθή εταιρική διακυβέρνηση και συμμόρφωση, η οικονομική βιωσιμότητα, η περιβαλλοντική διαχείριση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Το 2020 ο κύκλος εργασιών της Παραχωρησιούχου Εταιρείας ξεπέρασε τα 70,46 εκατ. ευρώ εκ των οποίων περισσότερα από 65 εκατ. ευρώ προέκυψαν από τα έσοδα διοδίων, ενώ τα αποτελέσματα μετά από φόρους υποδεικνύουν μία ζημιά που ξεπερνάει το 8,6 εκατ. ευρώ. Η ζημιά αυτή προέρχεται κατά κύριο λόγο από την μείωση των εσόδων των διοδίων εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19 και των περιορισμών στις μετακινήσεις. Στο πλαίσιο αυτό βέβαια η εταιρεία αναμένει να λάβει αποζημίωση από το ελληνικό δημόσιο. Κατά το 2020 επίσης, σύμφωνα με την έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης για το 2020, υπήρξαν συνολικά 20 εκατ. διελεύσεις, ενώ σε ημερήσια βάση ανέρχονταν σε 8.600 διελεύσεις.

4.1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της εταιρείας, όπως αναφέρεται στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης του 2020, η Παραχωρησιούχος Εταιρεία επιδιώκει να αναβαθμίζει τις υποδομές της και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους χρήστες του αυτοκινητοδρόμου. Έτσι λοιπόν, η εταιρεία προσπαθεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις αυτές αξιοποιώντας την καινοτομία και επιχειρώντας έναν ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ειδικότερα όπως σημειώνεται, ο ψηφιακός μετασχηματισμός γίνεται αντιληπτός από την εταιρεία όχι αποσπασματικά αλλά ως ένα τμήμα του επιχειρηματικού της μοντέλου και της στρατηγικής του. Στο πλαίσιο αυτό το όραμα της εταιρείας να διαχειρίζεται ένα σύγχρονο αυτοκινητόδρομο υλοποιείται μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας και της καινοτομίας και της ενσωμάτωσης τους σε ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο φάσμα λειτουργιών και διαδικασιών της εταιρείας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αυτός, όπως τονίζεται στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης του 2020, αποτελεί μία διαρκή προσπάθεια κατά την οποία επιχειρείται συνεχώς οι διαφορές εργασίες, διαδικασίες, λειτουργίες και υπηρεσίες να καταστούν ψηφιακές βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Η Παραχωρησιούχος Εταιρεία αντιλαμβάνεται λοιπόν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μία πηγή ποικίλων πλεονεκτημάτων μεταξύ των οποίων είναι η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των οδηγών, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας ως προς την καθημερινή της λειτουργία, η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης απόφασης, η βελτίωση της χρήσης πόρων κτλ.

Έτσι, στο πλαίσιο των αλλαγών που έχουν επέλθει κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό αυτό, η Παραχωρησιούχος Εταιρεία μεταξύ άλλων έχει εγκαταστήσει το σύστημα eWAY το οποίο επιτρέπει την γρήγορη διέλευση από τους σταθμούς διόδων μέσω ενός πομποδέκτη, έχει δημιουργήσει μια νέα ιστοσελίδα που παρέχει πολύ περισσότερες πληροφορίες αλλά και ηλεκτρονικές υπηρεσίες, αξιοποιεί τις ψηφιακές για να συλλέγει στοιχεία κυκλοφορίας, διαχειρίζεται ηλεκτρονικά τον φωτισμό στον αυτοκινητόδρομο, αλλά και έχει εγκαταστήσει info kiosks στους σταθμούς εξυπηρέτησης αυτοκινητιστών. Παράλληλα, η Παραχωρησιούχος Εταιρεία σχεδιάζει τον

εμπλουτισμό των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της εταιρείας προς τους οδηγούς μέσω της δημιουργίας μιας ολοκληρωμένης εφαρμογής (app). Συμπερασματικά λοιπόν, όπως υπογραμμίζεται στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης του 2020, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί σημείο κλειδί για την εταιρεία προκειμένου αυτή να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους οδηγούς και ταυτόχρονα να λειτουργεί με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο στο εσωτερικό της.

Η περίπτωση της Παραχωρησιούχου Εταιρείας επιβεβαιώνει τα σχετικά ευρήματα για το ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων σύμφωνα με την έρευνα του ΕΚΤ (2020). Ειδικότερα, σύμφωνα με τα εν λόγω ευρήματα, το 50% των ελληνικών επιχειρήσεων επιδιώκουν να καινοτομήσουν αξιοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίας, ενώ το 1/3 εξ αυτών λαμβάνουν υπόψη και τον στρατηγικό χαρακτήρα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η Παραχωρησιούχος Εταιρεία, όπως έγινε εμφανές στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων εκείνων οι οποίες όχι μόνο επενδύουν στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό αλλά τον εντάσσουν και στο στρατηγικό του σχεδιασμό.

4.1.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η Παραχωρησιούχος Εταιρεία, όπως αναφέρεται στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης του 2020, προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας αποτελούν τον πλέον σημαντικό πόρο που διαθέτει καθώς δημιουργούν αξία για την εταιρεία. Ειδικότερα, το 2020 σύμφωνα με τα στοιχεία, η εταιρεία απασχολούσε 425 άτομα διάφορων ειδικοτήτων εκ των οποίων 61% ήταν άντρες και 39% γυναίκες. Η εταιρεία προκειμένου να αξιοποιήσει κατά το μέγιστο δυνατό το ανθρώπινο δυναμικό της μέριμνα προκειμένου να διαμορφώσει τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες και ένα υγιές κλίμα τα οποία παρακινούν την καταβολή εργασιακής προσπάθειας εκ μέρους του προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία αξιοποιεί τις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς μεταξύ άλλων φροντίζει για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων σε διάφορα θέματα, την αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, την ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων αλλά και τη

διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Παράλληλα, η εταιρεία προσφέρει ένα δίκαιο και ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών, αλλά και υλοποιεί μία πολιτική ανάπτυξης του προσωπικού που βασίζεται σε ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Ενδεικτικό της έμφασης που δίνει η Παραχωρησιούχος Εταιρεία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της είναι ότι η εταιρεία είναι από τις πρώτες στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο SA8000. Το πρότυπο αυτό εστιάζει στο περιβάλλον εργασίας και ενσωματώνει εννέα τομείς (βλ. Πίνακα 1). Η Παραχωρησιούχος Εταιρεία φαίνεται λοιπόν ότι ανταποκρίνεται πλήρως στην παραδοχή του σύγχρονου μάνατζμεντ ότι οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν έναν καίριο ρόλο για τις επιχειρήσεις και ότι δεν αποτελούν στοιχείο κόστους, αλλά ενδεχομένως τον πολυτιμότερο παραγωγικό τους συντελεστή.

Πίνακας 1. Τομείς προτύπου SA8000

1. παιδική εργασία
2. βεβιασμένη εργασία
3. υγεία και ασφάλεια
4. ελευθερία συνδικαλισμού και συλλογικής διαπραγμάτευσης
5. διακρίσεις
6. κυρώσεις
7. ώρες εργασίας
8. αποζημίωση
9. σύστημα διαχείρισης

Πηγή: α) Προσωπική επεξεργασία, β) Leipziger (2017)

4.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Όπως προαναφέρθηκε ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί σημείο κλειδί της λειτουργίας της εταιρείας χωρίς όμως να περιλαμβάνει εξίσου και στον ίδιο βαθμό όλες τις επιχειρησιακές της λειτουργίες. Πράγματι, η ενσωμάτωση των τεχνολογικών

εξελίξεων στη λειτουργία της Παραχωρησιούχου Εταιρείας και η διαρκής προσπάθεια για αναβάθμιση των ηλεκτρονικών και πληροφοριακών της συστημάτων, όπως αναδεικνύεται και στην παραπάνω ανάλυση, είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους οδηγούς και αφορούν κατά κύριο λόγο την λειτουργία του αυτοκινητόδρομου. Κατά συνέπεια, οι εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας, μεταξύ των οποίων και τα ζητήματα που άπτονται της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επηρεάζονται σε μικρότερο βαθμό από τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας. Πράγματι, όπως διαφαίνεται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην εταιρεία ακολουθεί μία περισσότερο παραδοσιακή και συμβατική προσέγγιση όπου η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών απλά βελτιώνει κάποιες από τις σχετικές διαδικασίες και πρακτικές.

Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η Παραχωρησιούχος Εταιρεία ουσιαστικά λειτουργεί σε συνθήκες μονοπωλιακής αγοράς καθώς έχει κατοχυρώσει την διαχείριση του συγκεκριμένου αυτοκινητόδρομου για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα εντός του οποίου θα επιτύχει συγκεκριμένα κέρδη βάσει της σύμβασης παραχώρησης. Συνεπώς, στην περίπτωση της εταιρείας αυτής εκλείπουν οι δυνάμεις της αγοράς εκείνες οι οποίες θα καθιστούσαν τον ψηφιακό της μετασχηματισμό απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της και στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις δηλαδή που λειτουργούν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι ουσιαστικά εξουδετερωμένες και το γεγονός αυτό δεν προσφέρει κίνητρα στην εταιρεία προκειμένου να βελτιώσει κάθε πτυχή της εσωτερικής της λειτουργίας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας ωστόσο έχει αναβαθμίσει ευρύτερα τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της εταιρείας η οποία έχει πλέον αποκτήσει νέες ψηφιακές δυνατότητες όπως άλλωστε αναδείχθηκε πρόσφατα εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19. Πράγματι, σε πάρα πολλές περιπτώσεις η πανδημία του COVID-19 μετασχημάτισε τον τυπικό χώρο εργασίας σε έναν ψηφιακό και online χώρο, καθώς επιχειρήθηκε εκ των πραγμάτων η ελαχιστοποίηση της αλληλεπίδρασης και των φυσικών επαφών ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η τηλεργασία εξασφάλιζε μεν τη συνθήκη αυτή, ταυτόχρονα όμως δημιουργούσε άλλα προβλήματα τα οποία θέτουν προκλήσεις τόσο

στην επίδοση των εργαζομένων όσο και σε μία σειρά λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Fraij, 2021).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η πιο απτή εκδήλωση του ψηφιακού μετασχηματισμού που αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Παραχωρησιούχου Εταιρείας αφορά την τηλεργασία. Ειδικότερα, η τηλεργασία αξιοποιώντας τις σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες, το διαδίκτυο και τις ΤΠΕ καθιστά εφικτή την εξ αποστάσεως εργασία όπου ένας εργαζόμενος από οποιοδήποτε σημείο μπορεί να συνδέεται και να αλληλεπιδρά με το εργασιακό του περιβάλλον και να εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα. Έτσι λοιπόν η τηλεργασία αντιπροσωπεύει μία ευέλικτη μορφή εργασίας η οποία δεν περιορίζεται στον τυπικό εργασιακό χώρο και δεν απαιτεί την φυσική παρουσία ενός εργαζομένου. Η εισαγωγή της τηλεργασίας βέβαια και αξιοποίηση της από μία επιχείρηση προϋποθέτει τον επανασχεδιασμό ποικίλων διοικητικών και άλλων λειτουργιών (ILO, 2016).

Όπως αναφέρεται στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης του 2020, η εκδήλωση της πανδημίας του COVID-19 είχε πολύ σημαντική επίδραση στην εταιρεία εξαιτίας του περιορισμού της κυκλοφορίας οχημάτων αλλά και των αλλαγών που επέφερε στις εργασιακές συνθήκες. Έτσι, η Παραχωρησιούχος Εταιρεία στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της και προκειμένου να προστατεύσει την υγεία των υπαλλήλων αξιοποίησε την μέθοδο της τηλεργασίας. Πρακτικά, η μέθοδος αυτή λειτούργησε αποτελεσματικά και η εταιρεία δεν χρειάστηκε να καταφύγει στο εργαλείο της αναστολής των εργασιακών συμβάσεων που παρείχε η σχετική νομοθεσία κατά την διάρκεια της πανδημίας. Ειδικότερα, η εταιρεία επιδιώκει να διατηρεί έναν ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Έτσι, μεταξύ των ενεργειών στις οποίες προχώρησε με στόχο τη μείωση του κινδύνου διασποράς του COVID-19, ήταν και η τηλεργασία η οποία εφαρμόστηκε σε όλες τις περιπτώσεις εκείνες όπου η φυσική παρουσία των υπαλλήλων δεν ήταν αναγκαία.

Δεδομένων των συνθηκών της πανδημίας και της ανάγκης προστασίας της δημόσιας υγείας ο Ν. 4727/2020 καθιστούσε υπό προϋποθέσεις υποχρεωτική στις επιχειρήσεις την αξιοποίηση της τηλεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 235

σημειώνονταν ότι «για επιτακτικούς λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας έναντι του κορωνοϊού COVID-19, τίθενται οι εξής κανόνες ως προς την οργάνωση του τόπου και του χρόνου εργασίας: α) Σε εργαζόμενους επιχειρήσεων-εργοδοτών του ιδιωτικού τομέα εφαρμόζεται υποχρεωτικά σύστημα εξ αποστάσεως παροχής εργασίας σε όποιες περιπτώσεις η εργασία τους μπορεί να παρασχεθεί με αυτό το σύστημα, σε ποσοστό 40% επί του συνολικού αριθμού αυτών των εργαζομένων».

Από την πλευρά της ωστόσο η Παραχωρησιούχος Εταιρεία δεν εφάρμοσε την τηλεργασία προκειμένου να συμμορφωθεί με την υφιστάμενη νομοθεσία, αλλά στο πλαίσιο της δικής της προσπάθειας να εγγυηθεί την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων της ελαχιστοποιώντας της επαφές μεταξύ των ατόμων. Η τηλεργασία μάλιστα επέτρεψε την συνέχιση των επιχειρησιακών λειτουργιών για την εταιρεία, ακόμη και στις δύσκολες συνθήκες που έθεταν τα περιοριστικά μέτρα μετακινήσεων, κοινωνικής αποστασιοποίησης κτλ., όπως αναφέρεται στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης για το 2020.

Όπως διαφαίνεται ευρύτερα, η τηλεργασία μετά και την εμπειρία της πανδημίας του COVID-19, αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης της εργασίας το οποίο είναι πιθανό να καθιερωθεί στην Παραχωρησιούχο Εταιρεία στο ερχόμενο χρονικό διάστημα θέτοντας ωστόσο πολλαπλές προκλήσεις. Η τηλεργασία άλλωστε, όπως υποδεικνύεται στην σχετική βιβλιογραφία (Reynolds, 2011; Tremblay & Thomsin, 2012), επιφέρει μία σειρά πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις που την αξιοποιούν. Ειδικότερα, η επέκταση της τηλεργασίας μειώνει τα λειτουργικά κόστη καθώς περιορίζεται η ανάγκη για χώρους γραφείων. Επίσης, η τηλεργασία συσχετίζεται σε πολλές περιπτώσεις με τη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού, η οποία και επιδρά στην αύξηση της παραγωγικότητας του. Επιπρόσθετα, η τηλεργασία μειώνει τις οχλήσεις που δέχεται το προσωπικό στον τυπικό χώρο εργασίας και τους επιτρέπει να εργάζονται με μεγαλύτερη συγκέντρωση. Τέλος, δεδομένου του γεγονότος ότι η τηλεργασία επεκτείνεται όλο και περισσότερο στην αγορά εργασίας, η δυνατότητα μίας επιχείρησης να προσφέρει αυτή την εναλλακτική στους εργαζόμενους θα συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση προσωπικού. Η τηλεργασία βέβαια θέτει και ορισμένες προκλήσεις στις επιχειρήσεις που την αξιοποιούν καθώς εγείρονται ζητήματα ασφαλείας των δεδομένων

που διακινούνται ηλεκτρονικά, ενώ παράλληλα διακόπτονται οι άτυπες μορφές επικοινωνίας αλλά και παρεμποδίζεται η καθοδήγηση και επίβλεψη του προσωπικού. Η τηλεργασία επίσης οδηγεί στην κοινωνική απομόνωση των εργαζομένων κάτι το οποίο μπορεί να πλήξει την παραγωγικότητά τους καθώς τα θετικά συναισθήματα που προκύπτουν από συμμετοχή σε μία ομάδα εκλείπουν. Επίσης, σε συνθήκες τηλεργασίας παρεμποδίζεται η επιβράβευση των εργαζομένων και η παρακίνηση του. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η τηλεργασία πέρα από τα οφέλη που έχει θέτει σημαντικές προκλήσεις για πολλές από τις παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Στην περίπτωση της Παραχωρησιούχου Εταιρείας λοιπόν, επιβεβαιώνεται ο ισχυρισμός ότι η ψηφιοποίηση προσφέρει νέους τρόπους εργασίας οι οποίοι περιορίζουν τα γεωγραφικά και χρονικά εμπόδια. Η 4η βιομηχανική επανάσταση η οποία επηρεάζει και την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, όπως προαναφέρθηκε, μεταβάλλει τις διαστάσεις του χώρου και του χρόνου που αφορούν την εργασία. Έτσι λοιπόν, στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται η παραδοσιακή εργασία που παρέχεται τυπικά 9-5 κατά τις εργάσιμες ημέρες σε συγκεκριμένους φυσικούς εργασιακούς χώρους, αναμένεται να περιοριστεί και να αντικατασταθεί από περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας όπως η τηλεργασία. Προκειμένου όμως οι επιχειρήσεις να επιτύχουν αυτή την μετάβαση σε πιο ευέλικτες μορφές εργασίας θα πρέπει να υπάρξει μια θεμελιώδης αλλαγή που αφορά την μεταστροφή από την *εργασία ως παρουσία* στην *εργασία ως αποτέλεσμα*. Αυτή η αλλαγή καθίσταται εφικτή υπό τέσσερις προϋποθέσεις (Cantoni & Mangia, 2018):

- Πρώτον, νέες ψηφιακές ικανότητες ώστε το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού να αλληλεπιδρά εξ αποστάσεως με συναδέλφους και προϊστάμενους, αλλά και μηχανήματα/συσκευές.
- Δεύτερον, νέες δεξιότητες συμπεριφοράς τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους προϊσταμένους. Όσον αφορά τους προϊσταμένους αυτό συνεπάγεται ένα ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας βασισμένο στον σαφή καθορισμό στόχων και την συνεχή ανατροφοδότηση. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, οι νέες συνθήκες απαιτούν από αυτούς να έχουν την ικανότητα να αυτό-διαχειρίζονται ποικίλες δραστηριότητες, να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να αλληλεπιδρούν σε έναν εικονικό χώρο.

- Τρίτον, οι οργανωτικές διαδικασίες και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι συνεπείς με τον νέο τρόπο εργασίας και πρέπει να ευθυγραμμίζουν τις συμπεριφορές των προϊσταμένων και των εργαζομένων με τη νέα ψηφιακή κουλτούρα.
- Τέταρτον, η ψηφιοποίηση επιτρέπει σε επιχειρήσεις να υποδεικνύουν πιο ξεκάθαρους στόχους και να εμπλέκονται σε μία διαρκή ανατροφοδότηση με το προσωπικό σε πραγματικό χρόνο, οδηγώντας σε βελτιστοποίηση του σχεδιασμού της εργασίας, ενίσχυση της παραγωγικότητας και μείωση του λειτουργικού κόστους.

Από την άλλη πλευρά βέβαια υπάρχουν σημαντικοί κίνδυνοι τους οποίους θα πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων εκείνο που αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες. Πράγματι, από την πλευρά των εργαζομένων σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται μία αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας εξαιτίας τους φόβους υποκατάστασης τους και απώλειας των θέσεων εργασίας τους, αλλά και ένα τεχνολογικό άγχος το οποίο ενισχύει την απομόνωση των εργαζομένων και την απώλεια των κοινωνικών τους αλληλεπιδράσεων. Επίσης, αυτές οι πιο ευέλικτες μορφές εργασίας δημιουργούν προβλήματα που αφορούν την εξισορρόπηση εργασιακής και οικογενειακής/προσωπικής ζωής και αυξάνουν το άγχος και τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδιαίτερα σε όσους δεν κατέχουν επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες. Επίσης, αυτές οι μορφές εργασίας είναι πιθανόν να περιορίζουν την δημιουργικότητα και την κριτική των εργαζομένων και να τους κατευθύνουν σε περιορισμένου εύρους και αυστηρά προκαθορισμένα εργασιακά καθήκοντα (Cantoni & Mangia, 2018).

Με βάση την παραπάνω ανάλυση και το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας επηρεάζει τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο επίπεδο της ψηφιακής εργασίας (βλ. τυπολογία των Parry & Strohmeier, 2014), ιδίως ως προς το σκέλος που αφορά την οργάνωση της εργασίας, μέρος της οποίας είναι και η τηλεργασία. Πράγματι, όπως προαναφέρθηκε, οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν τη δυνατότητα νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες ωστόσο συνεπάγονται και αντίστοιχα νέες ευθύνες με τις οποίες επιφορτίζεται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Στην

πράξη, είναι εύλογο ότι η διαχείριση του προσωπικού που αφορά τους εργαζόμενους που απασχολούνται με τηλεργασία σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, έχει διαφορετικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά σε σχέση με την διαχείριση του προσωπικού που συνεχίζει να εργάζεται σε έναν τυπικό χώρο εργασίας. Έτσι, πολλές από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να προσαρμοστούν.

Επιπρόσθετα, η Παραχωρησιούχος Εταιρεία βρίσκεται σε ένα στάδιο όπου δεν έχει επέλθει πλήρως ο ψηφιακός μετασχηματισμός και άρα δεν παρατηρούνται πολύπλοκες, βαθιές, και άρα μετασχηματιστικές αλλαγές. Στο στάδιο αυτό ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζονται από ένα υβρίδιο του δεύτερου και του τρίτου τύπου επιχειρήσεων (βλ. τυπολογία του Strohmeier, 2020). Από την μια πλευρά ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας έχει έναν στρατηγικό χαρακτήρα και επιδιώκει την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι στρατηγικοί στόχοι της Παραχωρησιούχου Εταιρείας δηλαδή υποστηρίζονται από τις ψηφιακές τεχνολογίες. Από την άλλη πλευρά όμως οι ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των βασικών λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων χωρίς να έχουν έναν στρατηγικό χαρακτήρα, ενώ η εισαγωγή της τηλεργασίας συνιστά μια αναβάθμιση της έντασης της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών ως προς τα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Εν κατακλείδι, οι νέες τεχνολογίες μεταμορφώνουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας ως προς πολλές από τις επιμέρους τους διαστάσεις και την καθιστούν περισσότερο ευέλικτες κατά τρόπο που μπορεί να ωφελήσει τόσο τους εργαζόμενους όσο και της επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι τεχνολογικές εξελίξεις αντιπροσωπεύουν σημαντικές προκλήσεις. Μια βασική πτυχή της επαναδιαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί η τηλεργασία καθώς η τεχνολογία επιτρέπει την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων online αλλά και την εκτέλεση εργασιών μέσω υπολογιστή. Σε αυτό το ψηφιακό όμως περιβάλλον η μεταβολή του περιεχομένου και των συνθηκών εργασίας συνεπάγεται ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να μετασχηματιστεί αντίστοιχα (Donnelly & Johns, 2021). Η Παραχωρησιούχος Εταιρεία ωστόσο, όπως προκύπτει από τις μέχρι σήμερα ενέργειες της, φαίνεται να παραγνωρίζει το στοιχείο αυτό καθώς η εισαγωγή της τηλεργασίας

υπήρξε αποτέλεσμα της πανδημίας και δεν διαφαίνεται ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων της εταιρείας είναι έτοιμη κατά την παρούσα φάση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που θα έθετε η παγίωση και η επέκταση της τηλεργασίας στην εταιρεία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σύγχρονη εποχή οι ψηφιακές τεχνολογίες μετασχηματίζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων προσφέροντάς τους νέες δυνατότητες, οι οποίες είναι ικανές να αναδιοργανώσουν και να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους κατευθύνσεις και τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες. Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται επίσης από τις εξελίξεις αυτές σε τεχνολογικό επίπεδο και ως εκ τούτου καλείται, όχι μόνο να προσαρμοστεί στο νέο ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται, αλλά και να αξιοποιήσει τις ψηφιακές ευκαιρίες έτσι ώστε να βελτίωση της λειτουργίας της. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα εργασία επιχειρήσει να εξετάσει την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όπως παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πρώτο μέρος της εργασίας, όσο και σε πρακτικό επίπεδο όπως παρουσιάστηκε στη μελέτη περίπτωσης του δεύτερου μέρους της εργασίας.

Το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων στην οποία ασκούνται σημαντικές επιδράσεις καθώς η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών προσφέρει νέες δυνατότητες στο πεδίο αυτό. Πράγματι, η θεμελιώδης επιδίωξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να αξιοποιήσει κατά το μέγιστο δυνατό τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους. Οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες ενισχύουν τις ποικίλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και δυναμικά συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή.

Η μελέτη περίπτωσης της Παραχωρησιούχου Εταιρείας έδειξε ότι η εταιρεία έχει επενδύει στον ψηφιακό μετασχηματισμό και κυρίως αυτών που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους οδηγούς με αιχμή του δόρατος το *eway*. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας δεν φαίνεται να επηρεάζει σε βάθος τις εσωτερικές της λειτουργίες. Έτσι, ουσιαστικά, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είχε επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό. Εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19

ωστόσο, και δεδομένου του γεγονός ότι η Παραχωρησιούχος Εταιρεία είχε ήδη αναβαθμίσει τα πληροφοριακά της συστήματα κατάφερε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την τηλεργασία, η οποία και σηματοδοτεί μια εντατικοποίηση της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών ως προς τα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στην πραγματικότητα τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στη μελέτη περίπτωσης της Παραχωρησιούχου Εταιρείας υποδεικνύουν ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων της χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από παραδοσιακές λειτουργίες, αλλά και από ένα χαμηλό βαθμό αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών. Αν και ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της εταιρείας αυτής δεν ασκεί πιέσεις για την ταχεία αναβάθμιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εντούτοις το επιτυχημένο παράδειγμα της τηλεργασίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε μία περαιτέρω παγίωση του, η οποία εκ των πραγμάτων θα ωθούσε σε μια μεταστροφή προς την ηλεκτρονική/ψηφιακή διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα πεδίο της εσωτερικής λειτουργίας των επιχειρήσεων το οποίο επηρεάζεται λιγότερο, σε σύγκριση με άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, από τον συντελούμενο ψηφιακό μετασχηματισμό. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις δεν προσδίδουν στρατηγική σημασία στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων και ως εκ τούτου επιδιώκουν να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες για να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε άλλα πεδία των λειτουργιών τους. Κατά την παρούσα συγκυρία ωστόσο, που αφορά την πανδημία του COVID-19, η εισαγωγή της τηλεργασίας εκτιμάται ότι θα είναι ένας παράγοντας ο οποίος θα ωθήσει τις επιχειρήσεις αναπόδραστα να αξιοποιήσουν σε σημαντικότερο βαθμό τις ψηφιακές τεχνολογίες στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης της Παραχωρησιούχου Εταιρείας είναι δύσκολο να γενικευτούν με αξιοπιστία στο σύνολο των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Η αναγωγή αυτή προσκρούει σε ορισμένους περιορισμούς καθώς η εταιρεία δεν δραστηριοποιείται σε μία ανταγωνιστική αγορά, ενώ την ίδια στιγμή αξιοποιεί, κατά κύριο λόγο, εργατικό δυναμικό το οποίο δεν απασχολείται στους τυπικούς χώρους γραφείων. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον να διερευνηθεί μελλοντικά ο τρόπος με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει την διοίκηση ανθρώπινων πόρων

σε εταιρείες οι οποίες λειτουργούν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, αλλά και απασχολούν κατά κύριο λόγο προσωπικό που εργάζεται σε τυπικές δουλειές γραφείου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Al-Sartawi, A. (2021). *The big data-driven digital economy: artificial and computational intelligence*. Springer., Cham

Cantoni, F., & Mangia, G. (2018). *Human resource management and digitalization*. Routledge, London

Chaffey, D., Hemphill, T., & Edmundson-Bird, D. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson, London

Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84-105.

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.

Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 9(25), 41-49.

Hacioglu, U. (2020). *Digital business strategies in blockchain ecosystems*. Springer, Cham

ILO (2016). *Opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors*. Issues paper for the Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors (Geneva, 24–26 October), International Labour Office, Geneva

Lee, B., & Saunders, M. N. (2017). *Conducting case study research for business and management students*. Sage, London

Leipziger, D. (2017). *SA8000: The first decade: Implementation, influence, and impact*. Routledge.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.

Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 36 (4), 38-52.

Reynolds, G. (2011). *Ethics in information technology*. Nelson Education, Toronto

Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education, New Jersey

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School, New York.

Sims, R. R., & Bias, S. K. (2019). *Human Resources Management Issues, Challenges and Trends: "Now and Around the Corner"*. Information Age Publishing, Charlotte

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.

Thite, M. (2018). Electronic/digital HRM: a primer. In: Thite, M (Ed.) *e-HRM*, Routledge. New York, 2018. pp. 1-21.

Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage, London

Ελληνόγλωσση

EKT (2020), *Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων 2016-2018*. Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου, Αθήνα

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία ; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Κριτική, Αθήνα

Mondy, R.W. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Τζιόλα, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Interbooks, Αθήνα