

ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

ΔΕΚΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΡΑΦΟΥΝ:

Η **τηλεργασία** και το νέο εργασιακό τοπίο

Ποια είναι η **επίδραση της τεχνολογίας**
στη στελέχωση επιχειρήσεων
και οργανισμών σήμερα;

Επηρεάζει η **τεχνητή νοημοσύνη**
τις επιλογές μας;

Τι συμβαίνει με το **«κύμα
της μεγάλης φυγής»;**

Το σήμερα και το αύριο:
Πώς διαλέγουμε τους καλύτερους;

Ταυτιζόμαστε με το brand
της δουλειάς μας; Πώς αντιδρούν
οι νέοι της **«Γενιάς Z»**

«Οδηγός επιβίωσης» για μικρές
και μεσαίες επιχειρήσεις

ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΟΙ ΝΕΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

ΓΡΑΦΟΥΝ ΟΙ:

- Μαρία Βακόλα • Ευαγγελία Δεμερούτη • Ιωάννης Νικολάου
- Ευδοκία Τσώνη • Αγγελική Πουλυμενάκου • Dorothea Roumpi
- Αλέξανδρος Παπαλεξανδρής • Ειρήνη Νικάνδρου
- Παναγιώτης Κόντος • Ελεάννα Γαλανάκη

editorial

Η εποχή των μεγάλων αλλαγών ως παράθυρο ευκαιριών



ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΩΝΗΣ,
Πρύτανης του ΟΠΑ

Είναι κοινότοπο, αλλά όλοι, πλέον, αντιλαμβανόμαστε ότι βρισκόμαστε στην περίοδο των μεγάλων αλλαγών, μετασχηματισμών και ανακατατάξεων. Τόσο από μακρο-οικονομική όσο και από μικρο-οικονομική σκοπιά. Αλλαγές στο γεωπολιτικό πεδίο, σε συμμαχίες και συνεργασίες, στην τεχνολογία, στη δομή και λειτουργία των αγορών, στην υγεία, στην εκπαίδευση και στην εργασία.

Οι απειλές που υπάρχουν είναι μεγάλες, αλλά και οι ευκαιρίες που αναδύονται είναι πολύπλευρες και εκτεταμένες σε όλα τα επιστημονικά και ερευνητικά πεδία, με εφαρμογές στην καθημερινή ζωή. Και αφορούν όλους μας, πλέον, από το ίδιο το Κράτος έως τον κάθε πολίτη, αλλά πολύ περισσότερο τη νέα γενιά. Έχουμε χρέος να μετατρέψουμε τις κατεστημένες αντιλήψεις σε καινοτόμες δράσεις και πρακτικές και να δώσουμε τα εφόδια στη νέα γενιά για να εκμεταλλευτεί τις μεγάλες ευκαιρίες.

Στο πλαίσιο αυτό, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών αξιολογεί διαρκώς τα νέα δεδομένα και υλοποιεί ως εκπαιδευτικό ίδρυμα την αποστολή του, ώστε να προσφέρει στους φοιτητές και αποφοίτους του όλες τις διαστάσεις της σύγχρονης γνώσης, τις ικανότητες, αλλά και τις συνεργασίες που απαιτούνται για να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες που διανοίγονται. Τα επιτεύγματα του επιστημονικού και ερευνητικού μας δυναμικού, οι διεθνείς διακρίσεις τους, αλλά και οι πρωτοπόρες συνεργασίες μας με αναγνωρισμένα πανεπιστήμια του εξωτερικού και με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς και επιχειρήσεις, επιβεβαιώνουν τον στρατηγικό προσανατολισμό και την εκπλήρωση της αποστολής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Με βάση αυτές τις νέες προκλήσεις, πραγματευόμαστε σε αυτό το τεύχος της εφημερίδας – με το ειδικό αφιέρωμα – τις εξελισσόμενες τάσεις στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι τάσεις αυτές αφορούν τόσο τους επαγγελματίες του χώρου όσο και τους φοιτητές και αποφοίτους που αναζητούν την πρώτη ή τη μετέπειτα εργασία τους στο μονοπάτι της επαγγελματικής τους καριέρας. Οι διακεκριμένοι επιστήμονες του πεδίου των ανθρώπινων πόρων αναλύουν ένα ευρύ φάσμα σύγχρονων θεμάτων. Τέλος, από το τεύχος αυτό, εγκαινιάζουμε μόνιμη στήλη με τίτλο «Project Equality». Ο στόχος της στήλης είναι να αναδείξει εμπειρίες και απόψεις των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας του ΟΠΑ με σημαντική επαγγελματική και επιστημονική παρουσία σε θέματα Ισότητας, Διαφορετικότητας και Συμπεριληπτικότητας.

Καλό καλοκαίρι!

Αξίζει να διαβάσετε

Του Καθηγητή **ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΑΛΟΓΟΣΚΟΥΦΗ**,
Προέδρου του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του ΟΠΑ

Δύο σημαντικά εγχειρίδια Μακροοικονομικής από δύο νέους επίτιμους διδάκτορες του ΟΠΑ



Το Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης έχει πρόσφατα αποφασίσει την αναγόρευση ως επίτιμων διδασκόντων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, δύο εκ των πλέον σημαντικών μακροοικονομολόγων, του **Olivier Blanchard**, από το Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης (MIT) και του **Robert Barro**, από το Χάρβαρντ (Harvard University).

Εκτός από το σημαντικό και διεθνώς αναγνωρισμένο ερευνητικό τους έργο, και οι δύο είναι σπουδαίοι δάσκαλοι και συγγραφείς σημαντικών διδακτικών εγχειριδίων που έχουν μεταφραστεί και στα ελληνικά. Η «Μακροοικονομική» (Εκδόσεις Επίκεντρο) του Olivier Blanchard βασίζεται στη «νέα κεϋνσιανή» προσέγγιση, αποδίδοντας και αναλύοντας ιδιαίτερα πολύπλοκες έννοιες με τρόπο εύληπτο και φιλικό προς τον αναγνώστη. Το βιβλίο αυτό δίνει έμφαση σε μια ολοκληρωμένη άποψη της μακροοικονομίας, τονίζοντας τις διαφορές μεταξύ βραχυχρόνιας, μεσοχρόνιας και μακροχρόνιας ανάλυσης, καθώς και τον ρόλο και τη σημασία των προσδοκιών και των ατελειών των αγορών εργασίας, αγαθών και υπηρεσιών και χρήματος και κεφαλαίου. Επικεντρώνεται

επίσης στον ρόλο της δημοσιονομικής και της νομισματικής πολιτικής, τόσο βραχυχρόνια όσο και μεσοχρόνια και μακροχρόνια. Από την άλλη, η «Μακροοικονομική Θεωρία: Μια Προσέγγιση με Μικροθεμελίωση» (Εκδόσεις Πασχαλίδης) του Robert J. Barro βασίζεται περισσότερο στη διαχρονική «νέα κλασική» προσέγγιση. Επιδιώκει να γεφυρώσει το μεθοδολογικό χάσμα των προπτυχιακών μαθημάτων με εκείνα των μεταπτυχιακών. Το μεγάλο πλεονέκτημα του βιβλίου είναι ότι προσφέρει μια ενοποιημένη μεθοδολογικά προσέγγιση, την οποία στερούνται τα περισσότερα άλλα εγχειρίδια, καθώς στηρίζει την ανάλυσή του αυστηρά στη μικροθεμελίωση και παρουσιάζει το σύνολο σχεδόν των οικονομικών εννοιών και επιχειρημάτων, χρησιμοποιώντας ένα συνεπές διαχρονικό θεωρητικό υπόδειγμα, το ανταγωνιστικό διαχρονικό υπόδειγμα γενικής ισορροπίας.

Είναι σημαντικό ότι και οι δύο αυτοί διεθνώς καταξιωμένοι μακροοικονομολόγοι, ως επίτιμοι διδάκτορες, περιλαμβάνονται πλέον στην ευρύτερη ακαδημαϊκή οικογένεια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

«**Η** εμπειρία μου από τη συνεργασία με τους φοιτητές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών είναι μια εμπειρία που δεν θα ξεχάσω ποτέ. Οι άνθρωποι που γνώρισα δε, δεν είναι πια απλά συνεργάτες μου στην ολοκλήρωση ενός έργου. Είναι μερικοί από τους καλύτερους φίλους μου! Ο ενθουσιασμός τους σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας ήταν μεταδοτικός και μας οδήγησε όλους σε μεγαλύτερη έμπνευση και επιτυχίες».

Η νεαρή **Hannah Tippets** ήταν μόνο μια από τους 22 φοιτητές και φοιτήτριες του Kelley School of Business (KSB) που συμμετείχαν φέτος στο πρόγραμμα της ακαδημαϊκής συνεργασίας μεταξύ του κορυφαίου Business School των ΗΠΑ και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Και περιγράφει την εμπειρία της μιλώντας στην «ΟΠΑ News» με πραγματικό ενθουσιασμό. Το ΟΠΑ υλοποίησε για δεύτερη χρονιά φέτος το πρόγραμμα συνεργασίας προπτυχιακών του φοιτητών και φοιτητριών του με τους προπτυχιακούς φοιτητές και φοιτήτριες του Kelley School of Business Indiana University (KSB) των ΗΠΑ, με το οποίο άλλωστε και έχει υπογράψει σχετικό Μνημόνιο.

Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής επελέγησαν 22 προπτυχιακοί φοιτητές από τα τέσσερα Τμήματα της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ, οι οποίοι συνεργάστηκαν με αντίστοιχο αριθμό φοιτητών του Indiana University.

Οι 44 συνολικά φοιτητές χωρίστηκαν σε μικτές ομάδες και μελέτησαν τη Symbeosis, μια ελληνική καινοτομική επιχείρηση, της οποίας τα προϊόντα (μέλι, τσάι και βότανα) είναι αγνά, καλλιεργούνται και συλλέγονται αποκλειστικά και μόνο με βιολογικές πρακτικές.

Η συνεργασία μεταξύ των φοιτητών των δύο Ιδρυμάτων ξεκίνησε διαδικτυακά και ολοκληρώθηκε όταν οι 22 φοιτητές του Kelley μαζί με την καθηγήτριά τους επισκέφθηκαν την Αθήνα, το ΟΠΑ και τη Symbeosis, όπου παρουσίασαν τις προτάσεις τους στην εταιρεία.

«Είμαι ευτυχής που η δεύτερη αυτή συνεργασία με το KSB έγινε με πολύ μεγάλη επιτυχία,



Ο Αντιπρύτανης Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Καθηγητής Βασίλης Παπαδάκης και η Καθηγήτρια του Kelley School of Business Τατιάνα Κολοβού με φοιτητές του προγράμματος

Για δεύτερη χρονιά ΟΠΑ και Kelley School of Business σε κοινούς ακαδημαϊκούς «δρόμους»

Συνεχίστηκε και φέτος το πρόγραμμα συνεργασίας προπτυχιακών φοιτητών και φοιτητριών των δύο Ιδρυμάτων

αφήνοντας ενθουσιασμένους τους φοιτητές των δύο Ιδρυμάτων, τους καθηγητές τους, αλλά και τα στελέχη της μελετώμενης εταιρείας» λέει για τα παραπάνω ο Αντιπρύτανης Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Καθηγητής **Βασίλης Παπαδάκης**. «Με το KSB εξετάζουμε το ενδεχόμενο να γίνει το ΟΠΑ European Hub και να μας εμπιστευτούν τους προπτυχιακούς τους φοιτητές για εξαμηνιαίες σπουδές. Παράλληλα, υλοποιούμε ερευνητικές συνεργασίες με συναδέλφους από τα δύο Ιδρύματα, σε γνωστικά αντικείμενα αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Διερευνούμε και άλλες στρατηγικές συνεργασίες και με άλλα πολύ καλά πανεπιστήμια του εξωτερικού» αναφέρει σχετικά.

«Η εμπειρία που δώσαμε στους μαθητές μας αυτή τη χρονιά ήταν ανεκτίμητη! Δουλεύοντας

μαζί κατάλαβαν πολλά για τις διαφορετικές κουλτούρες και δημιούργησαν φιλίες που ποτέ δεν θα μπορούσαν να κάνουν σε άλλες συνθήκες» δηλώνει σχετικά για τη συνεργασία η Καθηγήτρια του Kelley School of Business **Τατιάνα Κολοβού**. «Η μάθηση σε αυτές τις συνθήκες είναι κάτι που δεν γίνεται στα βιβλία και είναι πραγματικά μια μοναδική εμπειρία» αναφέρει χαρακτηριστικά.

Ο συν-ιδρυτής της Symbeosis **Νίκος Κουτσιανός** συμπληρώνει τις δηλώσεις της αναφέροντας ότι «χαρήκαμε πολύ τη συμμετοχή μας σε αυτή την εξαιρετική πρωτοβουλία, στο πλαίσιο της οποίας υποδεχθήκαμε φοιτητές του ΟΠΑ και του Kelley School of Business στα γραφεία μας και τους παρουσιάσαμε τη νέα μας αναγεννητική επιχειρηματικότητα. Είχαμε μια εξαιρετική εμπειρία να συζητήσουμε τις

προκλήσεις μας και να ακούσουμε ιδέες από ομάδες πολύ ταλαντούχων νέων. Συχαρητήρια στους φοιτητές και στους εμπνευστές αυτής της πολύ όμορφης συνεργασίας».

ΤΙ ΕΙΠΑΝ ΟΙ ΙΔΙΟΙ ΟΙ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ
«Η συνεργασία με το ΟΠΑ μού επέτρεψε να φτιάξω επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις με άτομα που δεν θα είχα γνωρίσει αλλιώς ποτέ» λέει η **Nicole Alex**. «Μπόρεσα δε να διευρύνω την οπτική μου στα θέματα επιχειρηματικών στόχων, καθώς κάθε ένας από την ομάδα έφερε στις συζητήσεις μας τη δική του μοναδική οπτική γωνία για το θέμα. Έτσι, η ανάπτυξη της σκέψης μας ήταν διαρκής» αναφέρει.

Από την πλευρά του ΟΠΑ η φοιτήτρια του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας **Ελέ-**

νη **Κορακιανίτη** ανέφερε πως «ήταν μια αξέχαστη εμπειρία, την οποία κάθε φοιτητής της γενιάς μας πρέπει να ζήσει. Είναι οπουδαίο που το Πανεπιστήμιό μας λαμβάνει τέτοιες πρωτοβουλίες και μας δίνει τη δυνατότητα να γνωριστούμε και να συνεργαστούμε με άτομα με διαφορετική κουλτούρα και τρόπο σκέψης και ευχαριστώ πολύ για την ευκαιρία που μου δόθηκε». «Οι εμπειρίες που απέκτησα τόσο από τη γνωριμία με τους φοιτητές από την Αμερική αλλά και μέσω των εκδηλώσεων και δράσεων που είχαν προγραμματιστεί θα μου μείνουν αξέχαστες» συμπληρώνει ο φοιτητής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων **Σταύρος Καρδάσης**. «Τόσο κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την ολοκλήρωση της δράσης αυτής συνειδητοποίησα για ακόμα μια φορά πως οι ευκαιρίες που μας προσφέρει το ΟΠΑ είναι αντάξιες αυτών που προσφέρουν τα πανεπιστήμια του εξωτερικού» καταλήγει.

Τέλος, ο **Γιώργος Μάριος Μινάρδος** από το Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής δηλώνει ότι «ήταν μια ιδιαίτερα πρωτοποριακή συνεργασία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές να "ξεφύγουν" από τη θεωρία και να εργαστούν σε ένα πραγματικό Case Study. Μέσα από αυτήν όλοι μας αποκομίσαμε μοναδικές εμπειρίες, ήρθαμε αντιμέτωποι με συνθήκες που δεν ήμασταν οικείοι (όπως η διαφορετική γλώσσα και κουλτούρα)».

Μετεγγραφές που «παρα-μορφώνουν» την εκπαιδευτική διαδικασία...

Η άλλη όψη του θεσμού: τι δείχνει έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για τις επιπτώσεις των μετεγγραφών στα κεντρικά Ιδρύματα της χώρας



Του **ΧΡΗΣΤΟΥ ΓΚΕΝΑΚΟΥ**, Αναπληρωτή Καθηγητή Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του ΟΠΑ και της **ΕΛΕΝΗΣ ΚΥΡΚΟΠΟΥΛΟΥ**, Μεταδιδακτορικής Ερευνήτριας του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του ΟΠΑ



Δεν επιδέχεται αμφισβήτηση ότι η εκπαίδευση είναι ένα εργαλείο κοινωνικής πολιτικής με πολυδιάστατο χαρακτήρα και επιδράσεις που ξεπερνούν τα στενά όρια της αίθουσας διδασκαλίας και διαχέονται σε ολόκληρη την κοινωνία. Ένα σωστά δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα αναδεικνύει ταλέντα, μορφώνει αυριανούς πολίτες και δίνει ώθηση κοινωνικής ανέλιξης σε νέα παιδιά ανεξαρτήτως καταγωγής, οικογενειακού περιβάλλοντος ή οικονομικής ευρωστίας. Είναι δε κοινός τόπος ότι η αξία της εκπαιδευτικής διαδικασίας διαμορφώνεται τόσο από την ποιότητα των δασκάλων ή καθηγητών όσο και από την ποιότητα των συμμαθητών ή συμμαθητριών: όσο καλύτεροι είναι οι συμμαθητές μου τόσο καλύτερος θα γίνω και εγώ!

Όμως η βαθιά αυτή εδραιωμένη πίστη στη δύναμη και στην αξία των θετικών αλληλεπιδράσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας έρχεται πολλές φορές σε αντίθεση με άλλες κοινωνικές πολιτικές. Σκεφτείτε για παράδειγμα τις πολιτικές που συνδέονται με τις μετεγγραφές/μετακινήσεις φοιτητών από ένα Τμήμα και πόλη σε κάποιο άλλο Τμήμα κοντά στη μόνιμη κατοικία της οικογένειάς τους. Μία τέτοια πολιτική, κάτω από αυστηρά οικονομικά και κοινωνικά (π.χ. πολύτεκνη οικογένεια) κριτήρια, σκοπό είχε να βοηθήσει οικονομικά με έμμεσο τρόπο οικογένειες που δεν θα ήταν σε θέση να διατηρούν πολλαπλά νοικοκυριά. Με το πέρασμα του χρόνου, τα δύο αυτά κριτήρια (πολυτεκνία και οικονομική κατάσταση) αποσυνδέθηκαν, με αποτέλεσμα τη μεγάλη αύξηση των μετεγγραφών, τις περισσότερες φορές από Τμήματα της περιφέρειας σε Τμήματα των

μεγάλων πόλεων, με αποκορύφωμα τα τελευταία χρόνια μετά την εξίσωση των πρώην ΤΕΙ σε ΑΕΙ. Μερικοί τίτλοι από άρθρα στον ημερήσιο Τύπο είναι ενδεικτικοί:

«Ο ένας στους τέσσερις φοιτητές του Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ) σπουδάζει στο ίδρυμα με μετεγγραφή από κάποιο άλλο πανεπιστήμιο της περιφέρειας».

«Τα 2/3 Πανεπιστημιακού Τμήματος το 2018 πήραν μετεγγραφή!».

«Φοιτητής με μέσον όρο... 4 θα σπουδάσει σε Τμήμα ΑΕΙ στο οποίο η βάση είναι 18!».

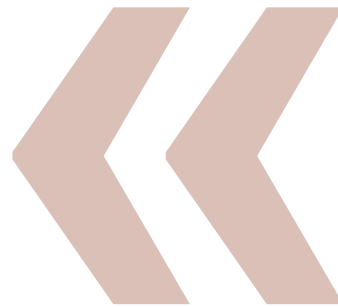
Ποια είναι όμως η επίπτωση αυτών των μετεγγραφών στους φοιτητές του Τμήματος υποδοχής; Για να πάρει κάποιος μετεγγραφή σημαίνει ότι η βαθμολογία του στις πανελλήνιες εξετάσεις ήταν χαμηλότερη από αυτή του Τμήματος στο οποίο ζητά μετεγγραφή. Εάν πράγματι πιστεύουμε ότι υφίστανται θετικές αλληλεπιδράσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία, τότε δεν θα πρέπει να ανησυχούμε για το αντίθετο αποτέλεσμα εάν αρχίζουμε να «γεμίζουμε» μία αίθουσα με φοιτητές πολύ διαφορετικών ικανοτήτων και μαθησιακών επιδόσεων; Ή μήπως οι «καλοί» φοιτητές υποδοχής θα βοηθήσουν τους φοιτητές από μετεγγραφές να γίνουν και αυτοί καλύτεροι, παρά το γεγονός ότι είχαν χαμηλότερες μαθησιακές επιδόσεις μέχρι τώρα; Το ερώτημα αυτό δεν μπορεί να απαντηθεί θεωρητικά, αλλά απαιτείται ενδελεχής εμπειρική μελέτη.

Στην επιστημονική μας εργασία ερευνούμε για πρώτη φορά την επίπτωση που έχουν οι μετεγγραφές στις επιδόσεις των φοιτητών του Τμήματος υποδοχής, χρησιμοποιώντας το Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών ως παράδειγμα. Το Γράφημα περιγράφει συνο-

πτικά τι συμβαίνει στην πράξη. Με την μπλε γραμμή, και στον αριστερό κάθετο άξονα, παρατηρούμε την αλματώδη αύξηση του αριθμού των μετεγγραφών, ως ποσοστό του συνόλου των φοιτητών, από μηδενικές μετεγγραφές μέχρι το 2001, σε πάνω από έναν στους τέσσερις φοιτητές το 2008. Ταυτόχρονα, με την κόκκινη γραμμή (στον δεξιό κάθετο άξονα) βλέπουμε

την εξέλιξη του μέσου όρου στα βασικά μαθήματα για τους φοιτητές υποδοχής. Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει μία έντονη αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεγεθών, γεγονός που υποδηλώνει ότι η συνεχόμενη αύξηση του ποσοστού των μετεγγραφών στο συγκεκριμένο Τμήμα είχε μία έντονη αρνητική επίδραση στις βαθμολογίες των φοιτητών που είχαν μπει





Καταδεικνύουμε για πρώτη φορά εμπειρικά ότι η αύξηση του αριθμού των μετεγγραφών έχει έντονη αρνητική επίδραση στις επιδόσεις των φοιτητών υποδοχής και στη μαθησιακή διαδικασία εν γένει

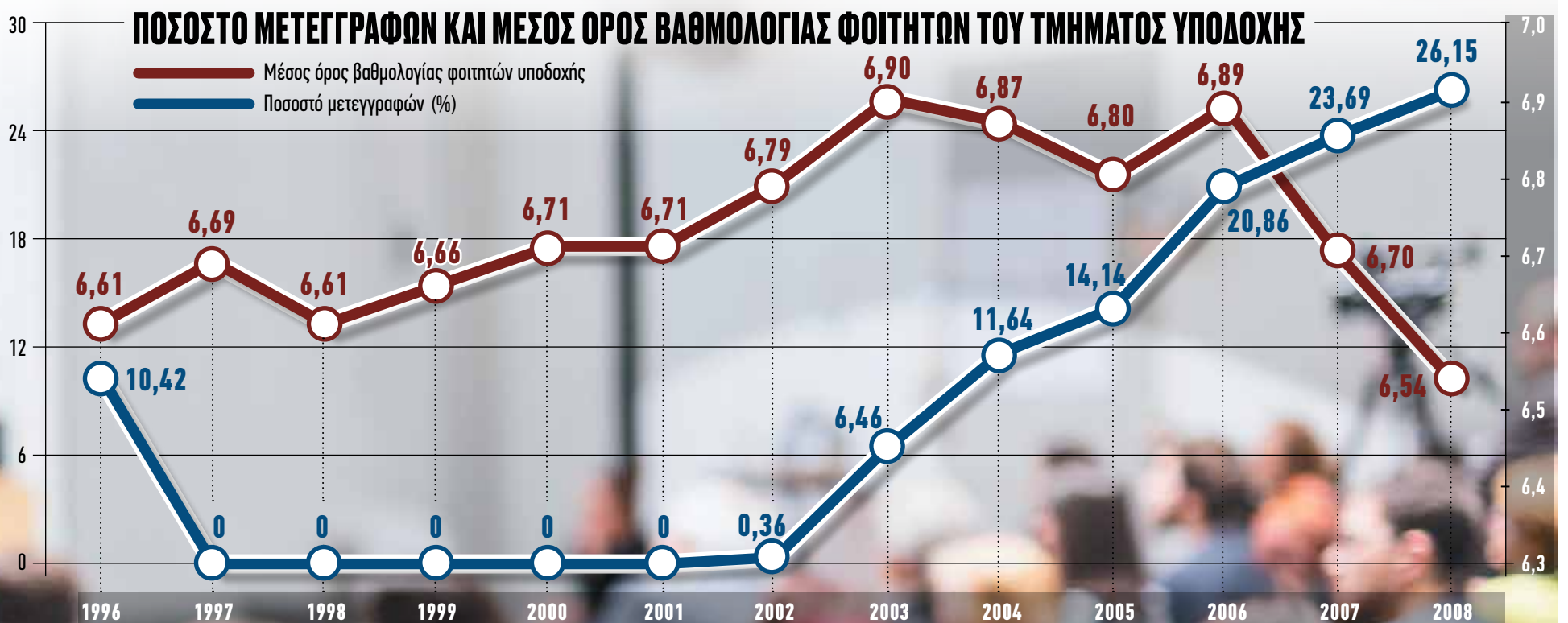
απευθείας στο Τμήμα μέσω πανελληνίων εξετάσεων. Με άλλα λόγια, οι φοιτητές από μετεγγραφές φαίνεται να ασκούν μία έντονη αρνητική εξωτερικότητα στους φοιτητές υποδοχής και να επηρεάζουν αρνητικά τη μαθησιακή διαδικασία. Δυστυχώς τα συμπεράσματα αυτά επιβεβαιώνονται και μετά από ενδελεχείς οικονομετρικές αναλύσεις που πραγματοποιού-

με και στις οποίες ελέγχουμε για πολλά χαρακτηριστικά των φοιτητών όσο και του χρόνου και των μαθημάτων που παίρνουν. Το κοινό συμπέρασμα είναι ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό μετεγγραφών στο Τμήμα τόσο πιο αρνητική είναι η επίπτωση που έχουν τόσο στους βαθμούς όσο και στην πιθανότητα να περάσουν το κάθε μάθημα οι φοιτητές υποδοχής.

Επιπλέον, η αρνητική αυτή επίδραση φαίνεται να είναι ισχυρότερη για τους πιο «αδύναμους» (που είχαν αναλογικά τη χαμηλότερη βαθμολογία στις πανελλήνιες εξετάσεις) από τους φοιτητές υποδοχής. Τέλος, αναδεικνύουμε ότι η αρνητική επίδραση εστιάζεται κυρίως στα μαθήματα που βασίζονται στα μαθηματικά, όπως μαθηματικά για οικονομολόγους,

στατιστική και οικονομετρία. Επομένως, καταδεικνύουμε για πρώτη φορά εμπειρικά ότι η αύξηση του αριθμού των μετεγγραφών έχει έντονη αρνητική επίδραση στις επιδόσεις των φοιτητών υποδοχής και στη μαθησιακή διαδικασία εν γένει. Επισημαίνουμε ότι τα αποτελέσματα αυτά προέρχονται από ένα μόνο και, κατά τεκμήριο, το καλύτερο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών στην

Ελλάδα. Για μία πιο ολιστική εικόνα του θέματος αυτού σίγουρα απαιτούνται περισσότερες μελέτες και από άλλα πανεπιστήμια και τμήματα. Το σίγουρο είναι πάντως ότι η πολιτική των μετεγγραφών δεν μπορεί να συνεχίσει ως έχει και θα πρέπει να επανεξεταστεί με προσοχή εξαιτίας των σοβαρών αρνητικών μαθησιακών επιδράσεων που φανερώνει η μελέτη μας.



Πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς με στόχο τη σύνδεση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας



Με το βλέμμα στην αγορά εργασίας του αύριο

Project Future

8ος ΚΥΚΛΟΣ

Nέες εκπαιδεύσεις και συνεργασίες περιλαμβάνει σε κάθε κύκλο του το Project Future, το πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας που υλοποιεί η Τράπεζα Πειραιώς με στόχο τη σύνδεση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Το πρόγραμμα, το οποίο πραγματοποιείται σε συνεργασία με το ReGeneration και ολοκλήρωσε τον 8ο κύκλο του, έχει εμπλουτιστεί με νέους πυλώνες εκπαίδευσης και masterclasses που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς και βελτιώνουν τις δεξιότητες των συμμετεχόντων. Καλωσορίζοντας τους 191 νέους πτυχιούχους του 8ου κύκλου, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας Πειραιώς Χρήστος Μεγάλου αναφέρθηκε στην επιτυχία του προγράμματος, όπως αποδεικνύεται από τη μεγάλη συμμετοχή που καταγράφεται σε κάθε κύκλο, την υψηλού επιπέδου εξειδικευμένη εκπαίδευση που παρέχεται και το μεγάλο ποσοστό απορρόφησης των αποφοίτων στην αγορά εργασίας.

«Ξεκινήσαμε το Project Future το 2018 σε συνεργασία με το ReGeneration, βλέποντας τότε με ανησυχία την τάση του brain drain και επιδιώκοντας να στηρίξουμε τους νέους στην προσπάθειά τους να εισέλθουν στην αγορά εργασίας και να παραμείνουν στη χώρα. Και στην παρούσα συγκυρία με την ελληνική οικονομία να περνά σε αναπτυξιακή τροχιά και με την προοπτική βελτίωσης της αγοράς εργασίας, το Project Future παραμένει σημαντικό καθώς δίνει στους νέους εξειδικευμένη εκπαίδευση υψηλής ποιότητας, η οποία είναι αναγκαία στη σύγχρονη οικονομία και συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη» σημείωσε ο κ. Μεγάλου.

Μέχρι σήμερα, στους 7 κύκλους του Project Future:

- 3.848 νέες και νέοι εκπαιδευτήκαν μέσω του Project Future και του ReGeneration, εξελίσσοντας τις επαγγελματικές τους δεξιότητες.
- 1.370 εξ αυτών εξειδικεύτηκαν μέσω παρακολούθησης ενός εκ των 44 εκπαιδευτικών προγραμμάτων/Ακαδημιών του Project Future.

- Από την έναρξη του προγράμματος, 2.021 απόφοιτοι των εκπαιδεύσεων του Project Future και του ReGeneration έχουν βρει μια θέση στην ελληνική αγορά εργασίας ενώ η διαδικασία των προσλήψεων είναι δυναμική και βρίσκεται σε εξέλιξη.

- Πάνω από το 92% των νέων που εργάζονται μέσω του Project Future και του ReGeneration, ανανέωσαν τη σύμβασή τους πέραν του 6μήνου ή εξασφάλισαν εξαρχής μεγαλύτερης διάρκειας σύμβαση.

Στο φετινό 4day training, το πρώτο μέρος της εκπαίδευσης που αφορά soft & business skills και αλληλεπίδραση με στελέχη της αγοράς, εμπλουτίστηκε με τρία νέα masterclasses, που είχαν ως στόχο να εμπλουτίσουν τις δεξιότητες όλων των συμμετεχόντων:

- Digital Transformation (συνεργασία με την Code.Hub): δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να γνωρίσουν τον κύκλο των ενεργειών που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί ο μετασχηματισμός μιας εταιρείας και παράλληλα να αποκτήσουν τις πρακτικές δεξιότητες σε λειτουργίες της επιχείρησης.

- Financial Literacy (συνεργασία με το Ινστιτούτο Χρηματοοικονομικού Αλφαριθμητισμού): δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να παρακολουθήσουν βασικές αρχές χρηματοοικονομικών.

- Metaverse (συνεργασία με τον digital futurist Δημήτρη Δημητριάδη): με θέμα τη σύνδεση και συμμετοχή του κοινού μεταξύ φυσικού και του ψηφιακού κόσμου.

Το Project Future συνεχίζει επίσης τη στρατηγική συνεργασία με το LinkedIn Learning, δίνοντας την ευκαιρία σε όσες και όσους δηλώσουν συμμετοχή να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στους τομείς Business, Τεχνολογίας και Creative, μέσα από περισσότερα από 9.500 μαθήματα από ειδικούς.

Οι εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις του 8ου κύκλου αφορούν τους τομείς:

- DIGITAL MARKETING & ECOMMERCE YOUNG PRACTITIONERS powered by EY
- HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ACADEMY powered by AUEB
- CONSULTING ACADEMY powered by EY
- DEVSECOPS ACADEMY powered by CODE.HUB
- CORPORATE FINANCIAL OFFICER (REPORTING) powered by BCA

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, τα βιογραφικά των συμμετεχόντων αναρτώνται στην πλατφόρμα του ReGeneration και παραμένουν διαθέσιμα στις 890 συνεργαζόμενες με το πρόγραμμα επιχειρήσεις για έναν χρόνο, με στόχο την απορρόφησή τους σε θέση εργασίας, με τουλάχιστον εξαμηνιαία σύμβαση και ελάχιστο μισθό €800 μικτά. Πέραν του στρατηγικού συνεργάτη, ReGeneration, εκπαιδευτικοί συνεργάτες του Project Future είναι οι: Google, Facebook, LinkedIn learning, EY, Code.Hub, BCA, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ινστιτούτο Χρηματοοικονομικού Αλφαριθμητισμού, Δημήτρης Δημητριάδης, Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), Πανεπιστήμιο Κρήτης και ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών.



ΑΦΙΕΡΩΜΑ

Ανθρώπινο Δυναμικό & Ψηφιακή Εποχή

Επιμέλεια Αφιερώματος:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ

Γράφουν οι:

ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ

Καθηγήτρια του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ.

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΔΕΜΕΡΟΥΤΗ

Καθηγήτρια στο Eindhoven University of Technology της Ολλανδίας.

ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Καθηγητής του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ και **ΕΥΔΟΚΙΑ ΤΣΩΝΗ**, υποψήφια Διδάκτορας του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ.

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΠΟΥΛΥΜΕΝΑΚΟΥ

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας και Κοσμήτορας της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ.

ΔΟΡΟΘΕΑ ΡΟΥΜΠΙ

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Pennsylvania State University.

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ

Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ.

ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ

Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ και **ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΟΝΤΟΣ**, υποψήφιος Διδάκτορας του ΟΠΑ.

ΕΛΕΑΝΝΑ ΓΑΛΑΝΑΚΗ

Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) θεωρείται ακόμη από πολλούς στην Ελλάδα ως ένας νέος επιστημονικός κλάδος, παρόλο που οι ρίζες του βρίσκονται στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα και στις πρώτες έρευνες και πρακτικές εφαρμογές της επιστημονικής διοίκησης και του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων.

Ως κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων αλλά παραδοσιακά με μεγάλη συνάφεια με άλλες κοινωνικές επιστήμες, όπως η Ψυχολογία και η Οικονομική Επιστήμη, έχει πλέον αναγνωριστεί η σημασία της στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης αλλά και της φυσικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Ειδικά στον 21ο αιώνα και στην επόμενη ημέρα της πανδημίας που βίωσε ο πλανήτης, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί πλέον ευχολόγιο αλλά μονόδρομο για τους οργανισμούς.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε επίσης ότι τα παραπάνω δεν αφορούν αποκλειστικά τους μεγάλους οργανισμούς που διαθέτουν οργανωμένα τμήματα ΔΑΔ. Με τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων να είναι μικρού ή πολύ μι-

κρού μεγέθους, ο ρόλος του επιχειρηματία και των στελεχών του για την ανάπτυξη, καλλιέργεια και την εμπέδωση της νοοτροπίας ΔΑΔ είναι κρίσιμος. Και ξεκινάει από το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους εργαζομένους με τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής άσκησης διοίκησης και ηγεσίας.

Στο τεύχος του «ΟΠΑ News» που κρατάτε στα χέρια σας μια ομάδα εξαιρετικών συναδέλφων από την Ελλάδα και το εξωτερικό αναδεικνύει μια σειρά σημαντικών θεμάτων. Για παράδειγμα, ποιο είναι το μέλλον της εργασίας και πώς η τηλεργασία επηρεάζει το εργασιακό τοπίο τού αύριο; Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας σε μια κρίσιμη λειτουργία της ΔΑΔ όπως η στελέχωση, αλλά και με ποιον τρόπο η τεχνητή νοημοσύνη θα επηρεάσει τη λειτουργία των οργανισμών; Τι συμβαίνει με το «κύμα της μεγάλης φυγής» που ακούμε όλο και περισσότερο; Και τέλος, ποιος είναι ο κρίσιμος ρόλος της αξιολόγησης της απόδοσης και της οργανωσιακής ταύτισης για την ανάπτυξη των οργανισμών αλλά και οι αποτελεσματικότεροι τρόποι εφαρμογής της ΔΑΔ στις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις;

Το μέλλον της εργασίας



Της **ΜΑΡΙΑΣ ΒΑΚΟΛΑ**,
Καθηγήτριας του
Τμήματος Μάρκετινγκ
και Επικοινωνίας
του ΟΠΑ

Η τηλεργασία δεν είναι καινούργια ιδέα αφού χρησιμοποιείται εδώ και πολλές δεκαετίες. Αυτό όμως που είναι καινούργιο είναι πως τόσο πολλοί άνθρωποι χρησιμοποίησαν την τεχνολογία εκτός γραφείου για να εργαστούν την ίδια στιγμή. Παλαιότερα το να ζητήσουν κάποιο εργαζόμενος να τηλεεργαστούν αντιμετωπιζόταν με δυσπιστία και αποτελούσε σίγμμα ή εκλαμβανόταν ως έλλειψη δέσμευσης και παρακίνησης. Και όλα αυτά παρόλο που τα δεδομένα (πριν την πανδημία) έδειχναν πως η αποδοτικότητα αυξάνεται κατά 22% όταν οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ του γραφείου και του σπιτιού τους για την εργασία τους.

Η πανδημία εκτόξευσε το ποσοστό των ανθρώπων που εργάζονται εκτός γραφείου και διάφορες εκτιμήσεις δείχνουν πως αυτό θα συνεχιστεί και μετά την πανδημία. Έγινε σαφές πως πολλές δραστηριότητες μπορούν να γίνουν online και αυτό είναι θετικό για όλους, έγινε όμως ακόμα πιο σαφές το ότι μπορούν να γίνουν διαδικτυακά δεν σημαίνει πως πρέπει να γίνουν διαδικτυακά. Τέτοια παραδείγματα όπου η διά ζώσης αλληλεπίδραση είναι αναγκαία περιλαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις, σημαντικές διαπραγματεύσεις, ευαίσθητη επανατροφοδότηση κ.ά. Έτσι το γραφείο μπορεί να μετατραπεί σε ένα μέσο διευκόλυνσης αντί για τον τελικό προορισμό. Αυτό σημαίνει πως συναντήσεις ή συνεργασίες που χρειάζονται τη δημιουργικότητα ή τη σύνδεση και την κατά πρόσωπο επικοινωνία πρέπει να γίνονται στο γραφείο. Οι υπόλοιπες μπορούν να γίνουν διαδικτυακά εξασφαλίζοντας στους εργαζόμενους την ευελιξία που χρειάζονται. Οι εταιρείες βλέπουν τώρα την τηλεργασία ως ευκαιρία είτε να μειώσουν το κόστος της αγοράς ή της ενοικίασης γραφείων είτε να προσφέρουν στους εργαζο-

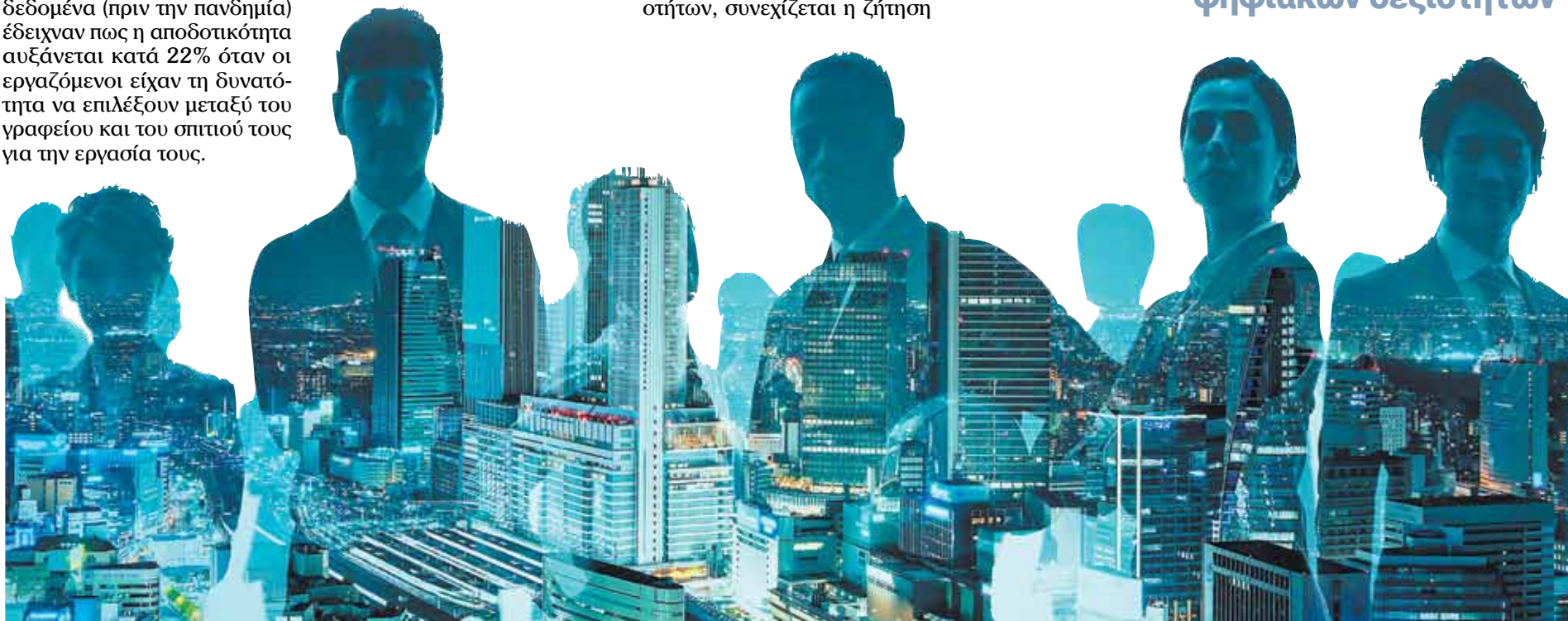
μένους μεγαλύτερους και καλύτερους χώρους εργασίας αφού στα ίδια τετραγωνικά θα εργάζονται λιγότερα άτομα. Αυτό θα αλλάξει τα δεδομένα για πολλούς κλάδους. Για παράδειγμα, η ύπαρξη λιγότερων ατόμων στους χώρους εργασίας φαίνεται να επηρεάζει κλάδους όπως η εστίαση, το λιανεμπόριο, μεταφορές στα μέρη όπου υπήρχε συγκέντρωση γραφείων. Η μείωση των ταξιδιών για συναντήσεις και η αντικατάστασή τους με τις διαδικτυακές συναντήσεις φαίνεται πως επηρεάζει τις αεροπορικές εταιρείες και τον τουριστικό κλάδο. Η αύξηση των ψηφιακών συναλλαγών οδήγησε σε αύξηση άλλων εργασιών που έχουν σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο και τη μεταφορά και παράδοση προϊόντων. Έτσι, φαίνεται πως οι αλλαγές στον τρόπο εργασίας δημιουργούν ένα νέο μέλλον για τον κόσμο της εργασίας, με κάποιες εργασίες να συρρικνώνονται και κάποιες άλλες να ανθίζουν ή να εμφανίζονται. Το μείγμα των δεξιοτήτων φαίνεται επίσης πως δεν θα μείνει ανεπηρέαστο. Εκτός από την προφανή αύξηση ζήτησης σε ψηφιακές δεξιότητες που υποχρεώνει τις εταιρείες να επενδύσουν στην απόκτηση ή στη βελτίωση αυτών των δεξιοτήτων, συνεχίζεται η ζήτηση

για δεξιότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, η αναλυτική σκέψη και η καινοτομία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ πως εμφανίζεται μια νέα ζήτηση για δεξιότητες όπως η αυτοδιαχείριση, η ενεργή μάθηση, η ανθεκτικότητα, η ανεκτικότητα και η ευελιξία. Η μετά κορωνοϊό εποχή θα βρει τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις διαφορετικές ως προς τις εργασιακές δραστηριότητες, τη ζήτηση επαγγελματιών, τη μεταμόρφωση ολόκληρων κλάδων, το μείγμα των δεξιοτήτων καθώς και την ανάγκη για βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Βρισκόμαστε ακόμα στην αρχή των αλλαγών και δεν βλέπουμε παρά την κορυφή του παγόβουνου. Είναι στο χέρι των

εταιρειών να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι στο χέρι των κυβερνήσεων να επενδύσουν σε πολιτικές για να μην υπάρχουν αποκλεισμοί από τον νέο ψηφιακό κόσμο, και είναι στο χέρι όλων μας να επενδύσουμε στους εαυτούς μας για να μην είμαστε παθητικοί αποδέκτες των αλλαγών αλλά ενεργοί δημιουργοί αυτών.



Η μετά κορωνοϊό εποχή θα βρει τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις διαφορετικούς ως προς τις εργασιακές δραστηριότητες, τη ζήτηση επαγγελματιών, τη μεταμόρφωση ολόκληρων κλάδων, το μείγμα των δεξιοτήτων καθώς και την ανάγκη για βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων



Αφιέρωμα Ανθρώπινο Δυναμικό & Ψηφιακή Εποχή

Μία από τις συνέπειες της COVID-19 για τους εργαζομένους ήταν ότι αναγκαστήκαμε συλλογικά να εργαζόμαστε μέσω του υπολογιστή μας και να αποφασίζουμε μόνοι μας πότε και πώς θα εργαζόμαστε. Οι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο αντιμετώπισαν τις προκλήσεις της εξ αποστάσεως εργασίας, όπως θολά-ασαφή όρια μεταξύ εργασίας και μη εργασίας, αυξημένες απαιτήσεις στο σπίτι, ιδιαίτερα για εργαζομένους με μικρά παιδιά, έλλειψη-μειωμένη υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους, αυξημένες απαιτήσεις εργασίας λόγω των αλλαγών στις διαδικασίες εργασίας για την τήρηση των κανονισμών καθώς και πολύωρη χρήση των υπολογιστών (zoom, κόπωση). Το ερώτημα που τίθεται είναι πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν υγιείς και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στη δουλειά και στο σπίτι κατά τη διάρκεια αυτού του πειράματος συλλογικής τηλεργασίας και ποιες είναι οι αποτελεσματικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια και μετά την πανδημία.

Η υπόθεση είναι ότι αυτό θα επιτευχθεί όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν στρατηγικές που τους βοηθούν να ρυθμίζουν τις εξωτερικές και εσωτερικές απαιτήσεις και τους πόρους τους. Οι απαιτήσεις είναι πτυχές που απαιτούν προσπάθεια και συνδέονται με κόστος όπως η κόπωση, ο φόρτος εργασίας και η τελειομανία. Οι πόροι είναι πτυχές που βοηθούν στην εκπλήρωση των απαιτήσεων με μειωμένο κόστος, όπως η αυτονομία και η ανθεκτικότητα. Λόγω της πανδημίας, οι απαιτήσεις από την εργασία και το σπίτι έχουν αυξηθεί, ενώ οι πόροι στην εργασία και στο σπίτι είναι μειωμένοι λόγω των περιορισμών. Ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων με χαμηλούς πόρους σχετίζεται με υψηλά αισθήματα εξάντλησης και χαμηλού κινήτρου, γνωστή ως επαγγελματική εξουθένωση. Οι απαιτήσεις και οι πόροι μπορούν να επηρεαστούν από τον οργανισμό, τον προϊστάμενο και τους εργαζομένους. Οι παρεμβάσεις που μπορούν να κάνουν οι οργανισμοί και οι προϊστάμενοι είναι πολύ σημαντικές γιατί βελτιώνουν την κατάσταση για όλους τους εργαζομένους.



Για να αυξηθεί η ευημερία και η λειτουργικότητα των εργαζομένων στην εργασία και στη μη εργασία, πρέπει να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν τις εσωτερικές και εξωτερικές απαιτήσεις και τους πόρους τους

Πώς μπορούμε να «τηλε-εργαζόμαστε» αποτελεσματικά;



Της **ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ ΔΕΜΕΡΟΥΤΗ**, Καθηγήτριας στο Eindhoven University of Technology της Ολλανδίας

Ωστόσο, κάθε άτομο είναι διαφορετικό και έχει μια μοναδική κατάσταση εργασίας και σπιτιού. Καθώς το κάθε άτομο γνωρίζει καλύτερα τις δικές του απαιτήσεις και πόρους, μπορεί να είναι καλύτερα σε θέση να τις ή τους βελτιώσει εάν χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους τους εάν είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη δική τους κατάσταση και να ρυθμίσουν τις απαιτήσεις και τους πόρους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουν τα δικά τους σωματικά, συναισθηματικά και γνωστικά συμπτώματα στρες και τις καταστάσεις που τα προκαλούν για να δράσουν πριν καταρρεύσουν

εντελώς. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσαρμόζουν τα καθήκοντα και τις συνθήκες εργασίας τους έτσι ώστε να ταιριάζουν στις προτιμήσεις τους και να βρίσκουν νόημα στα εργασιακά τους καθήκοντα. Το λεγόμενο job crafting μπορεί να επιτευχθεί αναζητώντας πόρους (π.χ. βοήθεια) και κάνοντας τις απαιτήσεις πιο προσιτές (π.χ. μειώνοντας τη διάρκεια των συναντήσεων κατά 5-10 λεπτά). Τρίτον, καθώς τα όρια εργασίας και μη εργασίας είναι ασαφή, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν πώς να διαχειρίζονται τις απαιτήσεις για να ενισχύσουν τις θετικές (μεταφορά πόρων μεταξύ τομέων π.χ., θετική διάθεση) και να μειώσουν τις αρνητικές (οριακή διάχυση απαιτήσεων μεταξύ τομέων π.χ., κόπωση) επιρροές.

Η ανάρρωση ή η διαδικασία κατά την οποία η λειτουργία του ατόμου επιστρέφει στο προηγούμενο επίπεδο, είναι απαραίτητη για τη ρύθμιση της ενέργειας σε καθημερινή βάση (π.χ. 10 λεπτά διάλειμμα κάθε 90 λεπτά δουλειάς).

Τέλος, ο καθορισμός ενός έξυπνου στόχου διεκπεραίωσης μιας από τις προαναφερθείσες στρατηγικές μια συγκεκριμένη ημέρα ή εβδομάδα, βοηθάει τους εργαζομένους να βελτιώσουν την κατάστασή τους. Αντί για μεγάλες αλλαγές, τα μικρά βήματα προς την καλή κατεύθυνση φαίνεται να είναι πιο εφικτά και πιο πιθανά για τους εργαζομένους να συνεχίσουν να τα κάνουν.

Το μήνυμα είναι ότι για να αυξηθεί η ευημερία και η λειτουργικότητα των εργαζομένων στην εργασία και στη μη εργασία, πρέπει να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν και να ρυθμίζουν τις εσωτερικές και εξωτερικές απαιτήσεις και τους πόρους τους. Η αυτοαναγνώριση, το job crafting, η ανάρρωση και η βελτιωμένη διαχείριση εργασίας - μη εργασίας προτάθηκαν ως αποτελεσματικές στρατηγικές που βοηθούν τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια και μετά την πανδημία COVID-19.

Αφιέρωμα Ανθρώπινο Δυναμικό & Ψηφιακή Εποχή

Η τεχνολογία και οι ηλεκτρονικοί «οδοί» στην αναζήτηση ταλέντων Από το LinkedIn στο... TikTok



Των **ΙΩΑΝΝΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**, Καθηγητή του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΟΠΑ, και **ΕΥΔΟΚΙΑΣ ΤΣΩΝΗ**, υποψήφιας Διδάκτορος του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Ιδρύματος



Η τεχνολογία έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο κλάδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) δεν έχει μείνει τεχνολογικά ουδέτερος, καθώς έχει αξιοποιήσει ιδιαίτερα, κυρίως τα τελευταία χρόνια, τη χρήση του διαδικτύου, του αυτοματισμού και της τεχνητής νοημοσύνης.

Οι νέες τεχνολογίες μεταλλάσσουν τις κύριες δραστηριότητες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως για παράδειγμα η προσέλκυση και η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού με την οποία θα ασχοληθούμε εδώ κυρίως. Ένας αριθμός νέων προσεγγίσεων και μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού έχουν κάνει δυναμικά την εμφάνισή τους (και στην Ελλάδα). Η ψηφιακή προσέλκυση προσωπικού με τη χρήση του διαδικτύου, των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης και άλλων τεχνολογικών λύσεων έχει ως στόχο την προσέλκυση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου και ποιοτικότερου αριθμού κατάλληλων υποψηφίων για τη στελέχωση των οργανισμών. Οι οργανισμοί προσελκύουν υποψηφίους μέσα από τις επίσημες ιστοσελίδες τους ενώ δημοσιεύουν ευκαιρίες απασχόλησης σε διαδικτυακές ιστοσελίδες εξεύρεσης εργασίας (job boards), πύλες σταδιοδρομίας, και άλλες διαδικτυακές επαγγελματικές, εξειδικευμένες ιστοσελίδες εξεύρεσης εργασίας. Επίσης, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό οργανισμών έχει εισέλθει στη δημόσια σφαίρα των κοινωνικών δικτύων με παρουσία σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, όπως κυρίως το LinkedIn, το Facebook αλλά πιο πρόσφατα και αλλού, όπως στο Instagram αλλά ακόμη και στο

TikTok, προσεγγίζοντας μεγάλο αριθμό υποψηφίων σε διαφορετικά ηλικιακά groups.

Η ψηφιακή διαδικασία επιλογής προσωπικού αντανάκλαται σε μια σειρά νέων μεθόδων επιλογής, όπως για παράδειγμα στις συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού, όπου η τεχνολογία του σύγχρονου ή ασύγχρονου βίντεο, συνδυάζεται πλέον με την παραδοσιακή - προσωπική συνέντευξη επιλογής. Η διεξαγωγή της συνέντευξης με τηλεδιάσκεψη πραγματοποιείται με χρήση Skype ή άλλων παρόμοιων εφαρμογών σύνδεσης εξ αποστάσεως μέσω βιντεοκλήσεων. Από την άλλη, κατά τη διεξαγωγή της ασύγχρονης, ψηφιακής συνέντευξης, οι υποψήφιοι καταγράφουν σε κάμερα τις απαντήσεις τους σε προκαθορισμένες ερωτήσεις μέσω εξειδικευμένης διαδικτυακής πλατφόρμας. Εν συνεχεία, με τη συμβολή είτε ενός στελέ-

χους ανθρώπινων πόρων είτε με χρήση τεχνητής νοημοσύνης και αλγορίθμων αξιολογείται η καταλληλότητα των υποψηφίων (π.χ. μέσω αξιολόγησης των χαρακτηριστικών / δεξιοτήτων τους σε συνάρτηση με τη χρήση της λεκτικής και μη-λεκτικής επικοινωνίας, κ.λπ.).

Επίσης τα διαδικτυακά ψυχομετρικά τεστ αξιολόγησης, αλλά και νέες μορφές επιλογής προσωπικού, όπως τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων αλλά και η παιχνιδιοποίηση, κερδίζουν συνεχώς έδαφος καθώς η αξιοποίησή τους μέσω διαδικτύου επιτρέπει την άμεση και απρόσκοπτη αξιολόγηση γενικών και ειδικών, επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υποψηφίων χωρίς χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της ψηφιακής διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι το χαμηλό κόστος, η άμεση πηγή προσέλκυσης ταλέντων χωρίς γεωγραφικά όρια, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data), η τυποποίηση, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη της διαδικασίας, κ.λπ. Πέρα όμως από τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν οι νέες μορφές ηλεκτρονικής προσέλκυσης και επιλογής, δεν πρέπει να αγνοηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε αυτές. Οι συνεντεύξεις με τη μεσολάβηση της τεχνολογίας (ειδικά με

ασύγχρονο τρόπο) προκαλούν αρνητική εικόνα στους υποψηφίους λόγω του περιορισμού της προσωπικής επαφής με την εταιρεία και τους επίσημους εκπροσώπους της. Ακόμη, προκύπτουν καίρια ηθικά ζητήματα, όπως αν θα μπορούσε ένας αλγόριθμος, όσο εξελιγμένος και αν είναι, να αποφασίσει με έναν δίκαιο τρόπο για την καταλληλότητα ενός υποψηφίου για μια θέση εργασίας αλλά και για την καριέρα του γενικότερα.

Συνεπώς, καθώς οι οργανισμοί φαίνεται να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ψηφιακή διαδικτυακή προσέλκυση και επιλογή προσωπικού λόγω της μείωσης του κόστους της διαδικασίας, της ταχύτητας, κ.λπ., είναι αναγκαία, με δεδομένο τις αμφιβολίες των υποψηφίων για τις ψηφιακές μεθόδους, η κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών ΔΑΔ, και όχι μόνο αυτών. Τα εκπαιδευμένα στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν αποτελεσματικά τους υποψηφίους μέσω τέτοιων ψηφιοποιημένων συστημάτων ώστε να μην επηρεάζονται αρνητικά οι προθέσεις αποδοχής μιας προσφοράς εργασίας από την πλευρά των υποψηφίων, η εικόνα του οργανισμού και η πιθανή διάδοση αρνητικών πληροφοριών εις βάρος του οργανισμού, κάτι που μπορεί να έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρική εικόνα και τη φήμη ενός οργανισμού.



Πέρα από τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν οι νέες μορφές ηλεκτρονικής προσέλκυσης και επιλογής, δεν πρέπει να αγνοηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε αυτές



Της **ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ ΠΟΥΛΥΜΕΝΑΚΟΥ**, Αναπληρώτριας Καθηγήτριας του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας και Κοσμήτορος της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ

Η Τεχνητή Νοημοσύνη και το Ανθρώπινο Δυναμικό: Μια ιστορία με κοινούς «πρωταγωνιστές»;



Μετά το Βιομηχανικό HR1.0 (Ανθρώπινο Δυναμικό) και το Διαδικτυακό HR2.0 στην επόμενη, εξελικτική φάση του Ψηφιακού HR3.0, τα δεδομένα έχουν αλλάξει κατά πολύ: Η λήψη των αποφάσεων γίνεται πλέον από συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης.

Η ταχύτητα με την οποία η ρητορική της επιχειρηματικής διοικητικής κοινότητας κινήθηκε από τα «Μαζικά Δεδομένα» (Big Data - BD), στη «Νοημοσύνη των Μηχανών» (Machine Learning - ML) και την «Τεχνητή Νοημοσύνη» (Artificial Intelligence - AI), είναι εκπληκτική και σε κάποιο βαθμό αναμενόμενη. Η απόσταση, όμως, ανάμεσα στη ρητορική και την πραγματικότητα, είναι σημαντική.

Η κλιμάκωση της ένταξης της Τεχνητής Νοημοσύνης στις διοικητικές πρακτικές περνάει από τέσσερα στάδια: Υποστήριξη Λειτουργιών, Παραγωγή και Ανάλυση Δεδομένων, Μηχανική Μάθηση και Αυτοματοποιημένη Λήψη Αποφάσεων. Όλες οι λειτουργίες HRM (τη διαχείριση δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού) δημιουργούν μεγάλους όγκους δεδομένων τόσο δομημένων (βάσεις δεδομένων) όσο και αδόμητων (κείμενα, ήχος και εικόνα). Η αξία αυτών των δεδομένων αναδεικνύεται όταν

εφαρμοστούν μέθοδοι επιχειρηματικής αναλυτικής, οι οποίες κλιμακώνονται σε εφαρμογές Μηχανικής Μάθησης, προκειμένου να δημιουργηθούν ολοένα και αποτελεσματικότεροι αλγόριθμοι με σκοπό κυρίως την πρόβλεψη και την παραγωγή προτάσεων και υποδείξεων. Η πλήρης εφαρμογή AI σημαίνει ότι οι προβλέψεις μετατρέπονται κατευθείαν σε αποφάσεις. Η έρευνα αναδεικνύει τέσσερα σημεία-προκλήσεις για τη χρήση τεχνικών της πληροφορικής επιστήμης στις πρακτικές HR. Η πολυπλοκότητα των φαινομένων του HRM, οι περιορισμοί που επιβάλλονται από μικρά σύνολα δεδομένων, τα ζητήματα ηθικής που σχετίζονται με νομικούς και εθμικούς περιορισμούς και η αντίδραση των εργαζομένων σε διοικητικές πρακτικές που στηρίζονται σε αλγόριθμους δεδομένων, είναι οι κύριες προκλή-

σεις για την αντιμετώπιση των οποίων οι ερευνητές προτείνουν πρακτικές βασισμένες σε τρία θεμελιώδη αξιώματα: την αιτιώδη συλλογιστική, την τυχαιοποίηση και την τυποποίηση των διαδικασιών.

Αυτές οι προκλήσεις αποτυπώνονταν στην έρευνα της IBM (Global CEO Study) για το 2018, σύμφωνα με την οποία το 41% των CEO ανέφερε ότι δεν ήταν προετοιμασμένοι να κάνουν χρήση νέων εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, ενώ μόνο το 4% δήλωνε ότι ήταν προετοιμασμένοι «σε μεγάλο βαθμό» για να υποδεχθούν ένα σύστημα AI.

Από τότε μέχρι σήμερα μεσολάβησαν οι επιταχυντικές συνέπειες της πανδημίας τουλάχιστον σε ό,τι αφορά στην εξ ανάγκης υιοθέτηση εργαλείων πληροφορικής και φτάσαμε στο 2021, στις αρχές του οποίου διεξήχθη

έρευνα στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με θέμα τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και ιδιαίτερα τον ρόλο των Τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης στις διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Στην έρευνα του ΟΠΑ εννέα στα δέκα στελέχη δεν φοβούνται ότι το AI θα είναι δύσκολο στη χρήση και οκτώ στους δέκα βρίσκουν ότι θα είναι χρήσιμο. Η ευκολία και η χρησιμότητα, αν και αναγκαία, δεν αποτελούν και τις ικανές συνθήκες για την υιοθέτηση μιας τεχνολογίας, οι οποίες περιλαμβάνουν προσωπικές στάσεις, επιρροές από το περιβάλλον και αντίληψη προσωπικής επάρκειας. Εδώ η έρευνα έδειξε ότι οι μισοί προτίθενται να υιοθετήσουν AI, επειδή έχουν μια θετική προσωπική στάση για την τεχνολογία, αλλά και επειδή πιστεύουν ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θα την υιοθετήσουν και είναι σημαντικό να μην υστερήσουν. Οι Έλληνες HR Managers δήλωσαν στην έρευνα ότι σε ποσοστό 80% σκοπεύουν να ενσωματώσουν λύσεις AI στις πρακτικές τους, επειδή τις θεωρούν δυνητικά χρήσιμες και χωρίς να φοβούνται ιδιαίτερα την καμπύλη μάθησης που σχετίζεται με αυτή την καινοτομία. Στην πράξη, βέβαια, αυτή η ενσωμάτωση απαιτεί, εκτός από την τεχνική αρτιότητα των λύσεων και τον σχεδιασμό της οργανωσιακής αλλαγής σε διαδικασίες, ρόλους και δομές προκειμένου η τεχνολογία να συμβάλει παραγωγικά στην αναβάθμιση της ΔΑΔ. Τέλος, δεν θα πρέπει να υποτιμούμε τις επιπτώσεις της υποκατάστασης ανθρώπων από μηχανές σε ό,τι αφορά ζητήματα κρίσης και λήψης αποφάσεων. Χρειάζονται υβριδικές γνώσεις και δεξιότητες που να επιτρέπουν τόσο την κατανόηση της συμπεριφοράς των αλγορίθμων όσο και την εφαρμογή τους με τις αρχές της τέχνης και της επιστήμης, αλλά πρωτίστως της ηθικής.

Οι Έλληνες HR Managers δήλωσαν στην έρευνα ότι σε ποσοστό 80% σκοπεύουν να ενσωματώσουν λύσεις AI στις πρακτικές τους, επειδή τις θεωρούν δυνητικά χρήσιμες και χωρίς να φοβούνται ιδιαίτερα την καμπύλη μάθησης που σχετίζεται με αυτή την καινοτομία

Αφιέρωμα Ανθρώπινο Δυναμικό & Ψηφιακή Εποχή



Της **DOROTHEA ROUMPI**,
Αναπληρώτριας
Καθηγήτριας στο
Pennsylvania State
University των ΗΠΑ

Η COVID-19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να πραγματοποιήσουν δραματικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους εν μιά νυκτί και χωρίς να γνωρίζουν πότε και αν θα μπορέσουν να επανέλθουν σε αυτό που μέχρι πρότινος θεωρούσαν «κανονικό» τρόπο λειτουργίας. Παρά το γεγονός ότι ακόμα βρισκόμαστε εν μέσω αυτής της πρωτοφανούς σε έκταση πανδημίας, ο εμβολιασμός και η καλύτερη κατανόηση αναφορικά με τη μετάδοση και την προστασία κατά του ιού φαίνεται να βοηθούν τις επιχειρήσεις να επανέλθουν σταδιακά σε μια πραγματικότητα που μοιάζει με την προ COVID-19 εποχή.

Ερευνητές και αναλυτές των εργασιακών τάσεων, ωστόσο, προειδοποιούν ότι η επαναφορά στην προ COVID-19 εποχή δεν θα είναι αναίμακτη. Πιο συγκεκριμένα, αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο θα βιώσουν την «great resignation era» (την εποχή των οικειοθελών αποχωρήσεων), αν δεν τη βιώνουν ήδη. Επί παραδείγματι, μία από τις πιο δημοφιλείς «κοινότητες» του Reddit είναι η «antiwork», όπου φαίνεται ξεκάθαρα η τάση των ατόμων της Gen-Z γενιάς κατά τη διάρκεια της πανδημίας να πάνε ενάντια στις εργασιακές νόρμες των Baby-boomers, προτιμώντας να παραιτηθούν όταν οι αξίες των εργοδοτών τους αντιβαίνουν τις προσωπικές τους αξίες. Τα βαθύτερα αίτια αυτής της νέας τάσης ποικίλλουν. Η «Society for Human Resource Management» πιστώνει αυτό το «τσουνάμι» οικειοθελών αποχωρήσεων κατά κύριο λόγο στο ότι κάποιοι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναζητήσουν μια καλύτερη εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, κάποιοι δεν επιθυμούν να επιστρέψουν στους χώρους εργασίας τους και θέλουν να συνεχίσουν την τηλεργασία (teleworking ή work-from-everywhere), ενώ άλλοι έχουν μειωμένο αίσθημα εργασιακής δέσμευσης λόγω της τηλεργασίας και απλά θεωρούν την αναζήτηση άλλης θέσης εργασίας ως το σωστότερο βήμα για την καριέρα τους.

Οι επιχειρήσεις, ωστόσο, δεν θα πρέπει να αναμένουν αμέτοχες σε αυτό το κύμα οικειοθελών αποχωρήσεων. Πρώτον, είναι



«Η Εποχή της Μεγάλης Παραίτησης»: Η post COVID-19 εποχή και οι αλλαγές στην εργασία

σημαντικό οι επιχειρήσεις να βοηθήσουν τους εργαζομένους τους να αισθανθούν μεγαλύτερη ασφάλεια (job security). Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι εργαζόμενοι σε πολλές εταιρείες δεν γνώριζαν αν θα έχουν δουλειά την επόμενη μέρα, αν θα τεθούν σε διαθεσιμότητα λόγω του μειωμένου κύκλου εργασιών και αν θα μπορέσουν να βιοποριστούν. Παρά τη σταδιακή επαναφορά σε κανονικούς εργασιακούς ρυθμούς, η εργασιακή ανασφάλεια παραμένει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σηματοδοτήσουν στους εργαζομένους τους ότι επενδύουν σε αυτούς, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και με ξεκάθαρα career paths. Επιπλέον, απαραίτητες μπορεί να είναι οι αναπροσαρμογές στο σύστημα αμοιβών που θα μει-

ώσουν τη μεταβλητότητα των αποδοχών σε περιόδους κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, σε διάφορους κλάδους, όπως η εστίαση, οι μεταφορές, οι πωλήσεις και ο τουρισμός, οι αποδοχές των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από σημαντική μεταβλητότητα βάσει απόδοσης ή φιλοδωρημάτων. Σε μία έρευνα που πραγματοποιήσαμε με τους **Dr. Samantha Conroy** (Colorado State University) και **Dr. John Delery** και **Dr. Nina Gupta** (University of Arkansas), βρήκαμε ότι σε ένα δείγμα 14.898 οδηγών μιας μεγάλης μεταφορικής εταιρείας στις ΗΠΑ το 79,5% έφυγε οικειοθελώς και αυτές οι αποχωρήσεις σχετιζόνταν με τη μεταβλητότητα στις απολαβές τους. Παρά την αποδεδειγμένα παρακινητική επίδραση της σύνδεσης των απολαβών με διά-

φορες μορφές εργασιακής απόδοσης, οι επιχειρήσεις ενδεχομένως θα πρέπει να περιορίσουν το ποσοστό των απολαβών που μεταβάλλεται.

Δεύτερον, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να πάρουν κάποια μαθήματα από την περίοδο της πανδημίας. Πιο συγκεκριμένα, σε πολλές περιπτώσεις η τηλεργασία αποδείχθηκε ότι οδηγεί σε ίδια αν όχι σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης αλλά και εργασιακής ικανοποίησης. Φυσικά η τηλεργασία δεν είναι το ιδεατό μοντέλο εργασίας για όλους τους εργαζομένους και όλους τους κλάδους. Οι επιχειρήσεις, ωστόσο, θα πρέπει να είναι πιο «ανοιχτές» και πρόθυμες στο να αφουγκραστούν τις ανάγκες των εργαζομένων τους και να εξετάσουν μια ενδεχόμενη συνέχιση της τηλεργασίας.



Αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο θα βιώσουν την «great resignation era» (την εποχή των οικειοθελών αποχωρήσεων), αν δεν τη βιώνουν ήδη

Το σήμερα και το αύριο: Πώς διαλέγουμε τους καλύτερους;



Του **ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ**, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ

Πριν από περίπου 100 χρόνια, μία σειρά ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο εργαστήριο της Western Electric, κατέδειξε ότι όταν κάποιος εργαζόμενος αξιολογείται για την εργασία του, βελτιώνει σημαντικά την απόδοσή του. Αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις στο να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν σύνθετα και πολυδιάστατα συστήματα αξιολόγησης για το προσωπικό τους, στοχεύοντας στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια και των ίδιων των οργανισμών.

Από τότε, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει εξελιχθεί σημαντικά, καλύπτοντας θέματα που σχετίζονται τόσο με την αξιολόγηση της επίδοσης του εργαζομένου στην εργασία του όσο και με θέματα ανάπτυξης των προσωπικών και επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω στοχευμένων πλάνων ανάπτυξης (personal and professional development plans). Επίσης, η αξιολόγηση, σε μία προσπάθεια να αποτυπωθούν ορθά οι πολυδιάστατες πτυχές της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, ενσωμάτωσε και διαφορετικές διαστάσεις της επίδοσης των εργαζομένων, αξιωνώντας, πέραν της αξιολόγησης του προϊσταμένου, αξιολογήσεις από πελάτες, συναδέλφους, εξωτερικούς συνεργάτες, υφισταμένους κ.ά. (μέσω τεχνικών αξιολόγησης 360°).

Επιπλέον, μεγάλη βαρύτητα δόθηκε στη στοχοθεσία (goal setting). Για παράδειγμα, στην εταιρεία Meta (πρώην Facebook) η στοχοθεσία είναι το κύριο συστατικό στοιχείο της αξιολόγησης του προσωπικού της. Η εταιρεία θέτει στους εργαζομένους υπερ-υψηλούς στόχους που η επίτευξή τους αποτελεί πρόκληση ακόμα και για τους καλύτερους εργαζομένους. Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review

το 2016, ένας εργαζόμενος στη Meta έχει μόλις 50% πιθανότητα να πετύχει τον στόχο που του έχει τεθεί. Επίσης, οι εργαζόμενοι που αξιολογούνται στο κατώτερο 10% της εταιρικής απόδοσης (δηλαδή αυτοί με τη χαμηλότερη βαθμολογία) έχουν 36% πιθανότητα να βρίσκονται στο άνω 50% της απόδοσης των εργαζομένων κατά το επόμενο έτος. Συνεπώς, με αυτή την πρακτική, η εταιρεία διασφαλίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα έχει την παρακίνηση να εργαστεί προς την επίτευξη των απαιτητικών αυτών στόχων και θα αντιλαμβάνεται ότι ακόμα κι εάν δεν επιτύχει τον στόχο που έχει τεθεί τη μία χρονιά, υπάρχει σημαντική πιθανότητα να τον επιτύχει την επόμενη

σε έναν οργανισμό: Να βασίζεται σε αμοιβαία συμφωνημένους στόχους (μεταξύ του εργαζομένου και του προϊσταμένου του).

Να συνδέεται άρρηκτα με τη στρατηγική και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Να περιλαμβάνει ποσοτικούς στόχους προς επίτευξη που είναι ευέλικτοι (flexible) σε περίπτωση που μεταβληθούν οι συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. μία αλλαγή που καθιστά τους αρχικούς ποσοτικούς στόχους μη-επιτεύξιμους).

Να φροντίζει ώστε οι στόχοι να επανεξετάζονται περιοδικά και να αναπροσαρμόζονται όποτε αυτό απαιτείται και σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού.

διορισμένοι χρονικά).

Να συνοδεύεται από συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου - εργαζομένου για το πλάνο δράσης και τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.

Εκτός από τη στοχοθεσία, η σύγχρονη αξιολόγηση του προσωπικού δεν θα πρέπει και να αποτελεί μία στεία ετήσια διαδικασία. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν συχνά ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με την απόδοσή τους. Προς αυτή την κατεύθυνση, πολλές εταιρείες εφαρμόζουν τη συχνή αξιολόγηση από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) μέσω πληθοπορισμού (crowdsourcing) σε πραγματικό χρόνο. Μέσω αυτής της τεχνικής οι εργαζόμενοι ή οι δυνητικοί καταναλωτές ενός νέου προϊόντος που προτίθεται να λανσάρει στην αγορά μία εταιρεία μπορούν να πραγματοποιούν σε πραγματικό χρόνο τις αξιολογήσεις τους τη στιγμή που παρακολουθούν την παρουσίαση του νέου αυτού προϊόντος από την ομάδα της εταιρείας που είναι επιφορτισμένη με το να σχεδιάσει και να λανσάρει το προϊόν αυτό.

Στο σημερινό υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αξιολόγηση του προσωπικού καθίσταται ακόμα πιο στρατηγικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις συχνά υιοθετούν μία υβριδική προσέγγιση για την αξιολόγηση η οποία βασίζεται σε μία πιο ευέλικτη και σύντομη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού με μικρό αριθμό κριτηρίων αξιολόγησης και συχνή ανατροφοδότηση (feedback) στους εργαζομένους. Τέλος, οι οργανισμοί εφαρμόζουν διαρκώς νέες άριστες πρακτικές αξιολόγησης του προσωπικού που εργοδοτούν προκειμένου να αυξηθεί περαιτέρω η απόδοση των εργαζομένων και μέσω αυτής να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των ίδιων των οργανισμών.



Στο σημερινό υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αξιολόγηση του προσωπικού καθίσταται ακόμα πιο στρατηγικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης



και συνεπώς δεν αποθαρρύνεται. Εκτός από τον καθορισμό στόχων που αποτελούν πρόκληση για τους εργαζομένους, η στοχοθεσία είναι σημαντικό να έχει και τα κάτωθι χαρακτηριστικά προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα

Να διασφαλίσει ότι οι στόχοι είναι SMART (Specific – Συγκεκριμένοι, Measurable – Μετρήσιμοι, Attainable – Επιτεύξιμοι, Relevant – Σχετικοί με την εργασία του εργαζομένου, και Time-bound – Προσ-

Αφιέρωμα Ανθρώπινο Δυναμικό & Ψηφιακή Εποχή

Η ταύτιση με το brand της εργασίας και η «Γενιά Z»



Των **ΕΙΡΗΝΗΣ ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ**, Επίκουρης Καθηγήτριας του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ και **ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΚΟΝΤΟΥ**, υποψήφιου Διδάκτορα του ΟΠΑ

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, όπου μαίνεται ο πόλεμος για την αναζήτηση ταλαντούχων εργαζομένων, οι οργανισμοί που θα ξεχωρίσουν είναι εκείνοι που μέσω του εταιρικού ονόματος (employer brand) μπορούν να αναδείξουν τα θετικά τους χαρακτηριστικά και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Το εταιρικό όνομα έτσι, συνδέεται με το σύνολο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που προκύπτουν από την εργασία και ταυτίζονται με αυτήν. Ως ταύτιση με το εταιρικό όνομα (Employer Brand Identification-EBI) ορίζουμε την «ανυληπή κατάσταση ενότητας με το εταιρικό όνομα, η οποία συμβαίνει στους εν δυνάμει και εν ενεργεία εργαζομένους όταν έχουν ταυτιστεί με τον οργανισμό και όσα πρεσβεύει ως εργοδότης, βιώνοντας μια εναρμόνιση μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών στόχων και αξιών». Η «EBI» είναι συγγενική έννοια αφενός της ψυχικής ταύτισης, και αφετέ-

ρου της οργανωσιακής ταύτισης (όπου το άτομο ορίζει τον εαυτό του/της με τα ίδια χαρακτηριστικά, που αυτός/ή πιστεύει ότι ορίζουν έναν οργανισμό). Μελετάμε λοιπόν την ταύτιση με το εταιρικό όνομα για τους νέους της «Γενιάς Z» που αναζητούν εργασία. Τα ευρήματα των ερευνών μας σε έρευνα πεδίου με 264 νέους της γενιάς Z και δύο πειραματικές έρευνες (με 140 και 100 συμμετοχές αντιστοίχως) υποστηρίζουν ότι οι job seekers (εκείνοι δηλαδή που αναζητούν δουλειά) της γενιάς Z, παρά τη μη ύπαρξη επίσημης σχέσης με τους οργανισμούς, επηρεάζονται από το εταιρικό όνομα και διαμορφώνουν τις προθέσεις τους για εργασία, με αποτελέσματα που αφορούν άμεσα τους οργανωσιακούς στόχους των σύγχρονων επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα, την αύξηση της «δεξαμενής» υποψηφίων εργαζομένων και την ενίσχυση τους ποιοτικά με θετικά προσκείμενους προς την εταιρεία υποψηφίους. Τα ευρήματά μας δείχνουν ότι οι θετικές προθέσεις

των job seekers απέναντι σε έναν οργανισμό (κατάταξη του οργανισμού στις βασικές επιλογές για εύρεση εργασίας, πρόθεση καταβολής προσπάθειας για εύρεση εργασίας στον οργανισμό, πρόθεση αποδοχής μιας πρότασης για συνέντευξη ή για εργασία, πρόθεση σύστασης του οργανισμού σε φίλους) επηρεάζονται θετικά τόσο από το εταιρικό όνομα όσο και από την ταύτιση τους με αυτό. Το εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία ταύτισης. Η προβολή ενός employer brand (φήμη του εργοδότη) που αντικατοπτρίζει ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο οργανισμός τους εμπιστεύεται, τους κατανοεί, λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους και τους παρέχει ευκαιρίες και επιλογές, καθώς και ένα περιβάλλον στο οποίο νιώθουν ελεύθεροι να εκφράσουν τη γνώμη τους και να είναι ο εαυτός τους, επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη της ταύτισης. Ακόμη, φαίνεται ότι το κατά πόσο ένας job seeker πιστεύει ότι μπορεί να ανταποκριθεί σε μια

εργασία σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, επηρεάζεται θετικά αφενός από το πόσο αντιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον ως αυτόνομο και αφετέρου λειτουργεί ως ένας μηχανισμός που υποβοηθά τα συναισθήματα της ταύτισής του με τον οργανισμό. Επίσης, η προβολή οργανωσιακών αξιών, όπως η προσφορά και οι καλές σχέσεις με την κοινότητα αλλά και η επένδυση στην ατομική/προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζονται θετικά με την ταύτιση με το εταιρικό όνομα (EBI). Με βάση τις έρευνές μας μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, όπου οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι (δυσνητικοί και υφιστάμενοι) αποτελούν μακράν το σπουδαιότερο asset (πλεονέκτημα) τους για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων, μπορούν να δημιουργήσουν ψυχικούς δεσμούς με τους εν δυνάμει εργαζομένους τους αναπτύσσοντας αυθεντικές σχέσεις που ωφελούν τόσο τα άτομα όσο και τις επιχειρήσεις.

Σωστή διαχείριση των εργαζομένων και επιτυχία



Της **ΕΛΕΑΝΝΑΣ ΓΑΛΑΝΑΚΗ**, Επίκουρης Καθηγήτριας του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ και Διευθύντριας Εργαστηρίου ΔΑΔ

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επιχειρησιακή απόδοση. Μάλιστα, υπάρχει ένα σύστημα πρακτικών διοίκησης γνωστό με τον όρο «Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης» που συνδυάζει πρακτικές όπως η επιλεκτική στελέχωση, η εκτεταμένη εκπαίδευση, η ασφάλεια της απασχόλησης, η σαφήνεια των καθηκόντων, η αξιολόγηση με εστίαση στο αποτέλεσμα, τα κίνητρα απόδοσης, και η συμμετοχή στις αποφάσεις. Αυτά τα συστήματα όταν χρησιμοποιηθούν όλα μαζί, συνδυαστικά φαίνεται να ενισχύουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία κατ' επέκταση αντανακλάται και στην επιχειρησιακή απόδοση. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο συνδυασμός αυτών των συστημάτων επιτρέπει την ισόρροπη μεγιστοποίηση των τριών στοιχείων της απόδοσης: Ικανότητα, Κίνητρο και Ευκαιρία. Η γνώση μας όμως σχετικά με αυτά τα συστήματα περιορίζεται στην εμπειρία από τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου έχει γίνει κυρίως εφαρμογή των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. Στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι σπανιότερο να χρησιμοποιούνται όλα τα συστήματα σε συνδυασμό (κυρίως εξαιτίας στενότητας πόρων) και η έρευνα δεν έχει

καταλήξει ποιος συνδυασμός πρακτικών ΔΑΔ μπορεί να μεγιστοποιήσει την απόδοση των ΜμΕ (μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις). Αυτό συμβαίνει γιατί αυτές έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα όμως, ειδικά οι ΜμΕ έχουν ιδιαίτερη ανάγκη από τέτοια συστήματα, ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητά τους σε ένα ιδιαίτερα ασταθές και ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Οι ΜμΕ θεωρούνται βασικός μοχλός για την οικονομική ανάπτυξη, ειδικά στις οικονομίες που κυριαρχούνται από τον κλάδο των υπηρεσιών. Περισσότερο από το 95% των επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι ΜμΕ και παρέχουν περίπου το 60-70% της συνολικής απασχόλησης. Ειδικά στην Ελλάδα, μόνο το 12% του συνόλου των εργαζομένων απασχολείται σε μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ το 60%, 18% και 10% του συνόλου των Ελλήνων εργαζομένων απασχολείται αντίστοιχα σε Πολύ μικρές, Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις. Η Ελλάδα μάλιστα, έχει τη μεγαλύτερη αναλογία απασχόλησης σε πολύ μικρές επιχειρήσεις και τη μικρότερη αναλογία απασχόλησης σε μεγάλες επιχειρήσεις από όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ.

Σε πρόσφατη έρευνα που γίνεται στο Ίδρυμά μας, επιβεβαιώθηκε ότι οι ΜμΕ επιτυγχάνουν βελτίωση της απόδοσής τους μέσω εναλλακτικών συνδυασμών πρακτικών (επιμέρους στοιχεία των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης των μεγάλων επιχειρήσεων), σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Για παράδειγμα, ανάλογα με το αν είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και σε ποια κατηγορία μεγέθους των ΜμΕ ανήκουν, διαφέρουν οι συνδυασμοί πρακτικών ΔΑΔ που τις οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση. Επίσης, οι επιτυχημένες ΜμΕ αξιοποιούν δημιουργικές, cost-effective και «έξυπνες» τακτικές για να αναπληρώσουν σε κάποιον βαθμό τον συγκριτικά περιορισμένο προϋπολογισμό για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. περισσότερο on-the-job training από structured seminars, χρήση social media για ενίσχυση του employer branding, personal feedback αντί για συμπλήρωση φόρμας αξιολόγησης κ.ά.). Τέλος, κρισιμότερες για την επιτυχία των ΜμΕ φάνηκε να είναι πρωτίστως η προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αμοιβών και η εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγησή τους φαίνεται να συνδέεται αρνητικά με την επιχειρησιακή απόδοση, πιθανώς επειδή είναι μία διαδικασία με σταθερά υψηλό κόστος.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ψηφιακή Εποχή



ΟΛΑΝΑΣ ΚΑΝΑΡΓΙΑΣ,
HR Manager,
Talent Acquisition
and Performance
Development, KPMG

Διανύουμε ίσως την πιο ενδιαφέρουσα και συνάμα πιο απαιτητική περίοδο της σύγχρονης ιστορίας του επαγγέλματός μας. Η Ψηφιακή Εποχή έχει εγκατασταθεί για τα καλά στην καθημερινότητά μας και οι προκλήσεις και ευκαιρίες που τη συνοδεύουν δεν θα μπορούσαν παρά να βρίσκονται ψηλά στην ατζέντα της σύγχρονης Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ως σύγχρονοι επαγγελματίες καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά την αύξηση της ψηφιακής πολυπλοκότητας, που προκύπτει από το πλήθος των ηλεκτρονικών μέσων που διαχειριζόμαστε καθημερινά. Διεκπεραιώνουμε πλέον σύνθετες διαδικασίες ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων, με χρήση πολλαπλών ψηφιακών εφαρμογών, γεγονός που μας επιτρέπει να προχωράμε μπροστά με αυτοπεποίθηση και να βασίζο-

μαστε σε δεδομένα για την αποτελεσματική λήψη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποφάσεων. Σύγχρονα συστήματα διαχείρισης και ανάλυσης δεδομένων, τα λεγόμενα «HXM Human Experience Management Systems», φαίνεται ότι εξυπηρετούν, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τον σκοπό της αποτελεσματικής παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης της στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, σε πραγματικό χρόνο. Τα συστήματα αυτά αποτελούν σήμερα απαραίτητα μέσα άμεσης πληροφόρησης και ανατροφοδότησης, παρέχοντας δυνατότητες μέτρησης, ανάλυσης και παρουσίασης στρατηγικών δεικτών απόδοσης «Key-performance Indicators» των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, την τελευταία διετία βιώνουμε την εκτεταμένη χρήση εφαρμογών εικονικής συνεργασίας στον ψηφιακό χώρο (Virtual Collaboration Applications). Οι συγκεκριμένες τεχνολογίες φέρνουν στο προσκήνιο την προστιθέμενη αξία της επένδυσης σε ψηφιακές εφαρμογές, αφού αποδεδειγμένα αποτελούν τη λύση - μονόδρομο για την υλοποίηση της στρατηγικής και την εξασφάλιση της απαραίτητης επιχειρησιακής συνέχειας. Συμβάλλουν, έτσι, καθοριστικά στην εξασφάλιση της αδιάκοπης λειτουργίας του επιχειρείν, ως φορείς αλλαγής και μέσα προσαρμοστικότητας στα νέα δεδομένα της ψηφιακής αγοράς και της εξ αποστάσεως εργασίας. Το 2022, μας βρίσκει να επανεφευρίσκουμε τους εαυτούς μας ως επαγγελματίες μέσω

του Ψηφιακού Upskilling και Reskilling. Μας βρίσκει να εξελίσσουμε καθημερινά τις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού με χρήση υβριδικών πρακτικών και καινοτόμων ψηφιακών εργαλείων. Στον τομέα της στελέχωσης, η αναζήτηση ταλέντων είναι πια καθημερινή και εκτεταμένη σε παγκόσμιο επίπεδο, εν μέσω μεγάλης κινητικότητας στην αγορά εργασίας. Η αναζήτηση γίνεται μέσα από παγκόσμιες πλατφόρμες (π.χ. LinkedIn), Talent hubs (π.χ. www.JustJobs.gr) και Applicant Tracking Systems. Παράλληλα, η φυσική μας παρουσία σε ημέρες καριέρας Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων και Φοιτητικών Συνεδρίων (η KPMG είναι μέλος Μέγας Χορηγός του 18ου ΦΣΔΕΤ) ολοκληρώνει την υβριδική μορφή της σύγχρονης στρατηγικής προσέλκυσης ταλέντων, η οποία εξισορροπεί την ανάγκη του εξανθρωπισμού των προσλήψεων (Humanizing Talent Acquisition in the Virtual Space). Όσο για την εκπαίδευση, η εμπειρία που προσφέρουμε πλέον στους ανθρώπους μας είναι πλήρως εξατομικευμένη και εύκολα προσβάσιμη. Είναι ακόμα άμεσα διαθέσιμη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους κατά παραγγελία (Self-service Training) μέσω παγκόσμιων συστημάτων διαχείρισης εκπαίδευσης (GLMS - Global Learning Management System). Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης είναι πολλαπλές και πραγματοποιούνται τόσο σε φυσικό όσο και σε εικονικό περιβάλλον (Blended Learning).

Οι δυνατότητες ανάπτυξης, τέλος, είναι ουσιαστικές, αντικατοπτρίζοντας την υπόσχεση που δίνουμε ως KPMG στους ανθρώπους μας: το λεγόμενο «Employee Value Proposition» (KPMG EVP Link). Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης «Performance Evaluation Systems» εξυπηρετούν πλέον σκοπούς ανοιχτής ανάπτυξης των ανθρώπων μας και μετονομάζονται σε Open Performance Development Systems. Η στοχοθεσία μας βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και στις δεξιότητες που επιθυμούμε να αναπτύξουμε, μέσω δομημένης εκπαίδευσης και ομαδικής συνεργασίας, αλλά και με τη χρήση της ανατροφοδότησης ως βασικού εργαλείου ανάπτυξης. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, η επαγγελματική μας συνείδηση επιβάλλει την υιοθέτηση μιας όσο το δυνατόν πιο ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στα πράγματα, που οφείλει να βασίζεται στην ενσυναίσθηση (Human-like Empathetic Approach). Το Ανθρώπινο στοιχείο, η άμεση, κατ' ιδίαν και ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία σε φυσικό περιβάλλον (Co-location) αποτελούν απαραίτητα συστατικά για την επαγγελματική μας ανάπτυξη. Η πεποίθησή μας

για την ανάπτυξη, το Growth Mindset, βασίζεται στη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων εμπιστοσύνης και στενής συνεργασίας μέσω προσωπικής αλληλεπίδρασης των ανθρώπων μας. Η πρόκληση εδώ είναι η επίτευξη της απαραίτητης ισορροπίας, η γεφύρωση, με άλλα λόγια, του αναλογικού και ψηφιακού χάσματος. Καλούμαστε να υιοθετήσουμε σύγχρονα εργαλεία εικονικής πραγματικότητας (VR) και παράλληλα να ενδυναμώσουμε το φυσικό αποτύπωμα και τον ουσιαστικό αντίκτυπο του ανθρώπινου παράγοντα, από την επιχείρηση στους πελάτες μας έως την ευρύτερη κοινωνία εντός της οποίας δραστηριοποιούμαστε. Η Ψηφιακή Εποχή ήρθε και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την καλωσορίζει, διατηρώντας πάντα στο επίκεντρό της αυτό που λέει και ο τίτλος της: τον άνθρωπο.



Το Ανθρώπινο στοιχείο, η άμεση, κατ' ιδίαν και ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία σε φυσικό περιβάλλον (Co-location) αποτελούν απαραίτητα συστατικά για την επαγγελματική μας ανάπτυξη

Τα καλά νέα



Οι γυναίκες του ΟΠΑ ανεβαίνουν στο... βήμα

Της **ΕΛΕΝΗΣ ΑΠΟΣΠΟΡΗ**, Αναπληρώτριας Καθηγήτριας του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του ΟΠΑ

Η διασφάλιση της ισότητας των φύλων και η εξάλειψη των έμφυλων διακρίσεων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Ερευνητικά Κέντρα (ΕΚ) αποτελεί κεντρική πολιτική επιλογή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ιδιαίτερη βαρύτητα που αποδίδεται από την ΕΕ στο θέμα της ισότητας φύλων αντανακλάται στα κριτήρια συμμετοχής των ΑΕΙ και ΕΚ στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα χρηματοδοτούμενης έρευνας, π.χ. Horizon Europe, όπου η ύπαρξη και δημοσιοποίηση προγράμματος ισότητας φύλων (Gender Equality Plan-GEP) αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή των ΑΕΙ

και ΕΚ στα προγράμματα αυτά. Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της διασφάλισης της ισότητας των φύλων για το σύνολο της κοινότητας του Πανεπιστημίου εκπόνησε μέσω της Επιτροπής Ισότητας Φύλων (ΕΙΦ) του Ιδρύματος με την επιστημονική υποστήριξη του Ερευνητικού Προγράμματος TARGETED-MPI και με την ενεργή συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών της πανεπιστημιακής κοινότητας (Stakeholders) ένα ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Δράσεων για την Ισότητα των Φύλων. Το πρόγραμμα αυτό εδράζεται σε πέντε πυλώνες κάθετων δράσεων/παρεμβάσεων και σε τρεις οριζόντιες υποστηρικτικές δρά-

σεις. Οι πέντε πυλώνες κάθετων δράσεων του εστιάζουν: στην εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ισορροπημένη εκπροσώπηση των γυναικών στη λήψη αποφάσεων, την πρόσληψη και την επαγγελματική ανέλιξη, την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στην έρευνα και τη διδασκαλία, αλλά και σε μέτρα κατά της έμφυλης παρενόχλησης. Από την άλλη πλευρά, οι τρεις οριζόντιες υποστηρικτικές δράσεις αφορούν στην ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και κατάρτιση των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας σε θέματα έμφυλης ισότητας, την ίδρυση Παρατηρητηρίου για την Έμφυλη Ισότητα, και τη συλλογή και παρακολούθηση

δεδομένων ταξινομημένων ως προς το φύλο.

Η ευαισθητοποίηση και ενημέρωση της πανεπιστημιακής κοινότητας σε θέματα έμφυλης ισότητας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή του συνόλου του προγράμματος του ΟΠΑ. Έτσι, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση και ενημέρωση, η εφημερίδα «ΟΠΑ NEWS» θα φιλοξενεί μια μόνιμη στήλη με τίτλο «Project Equality». Εκεί, θα παρουσιάζονται οι εμπειρίες και απόψεις γυναικών της ακαδημαϊκής κοινότητας του ΟΠΑ με σημαντική επαγγελματική και επιστημονική παρουσία και δράση σε τομείς έρευνας και διδασκαλίας, που

παραδοσιακά υπάρχει σημαντική υποεκπροσώπηση γυναικών. Οι εμπειρίες των συναδέλφων που θα παρουσιαστούν στη νέα στήλη θα στοχεύουν στην ενημέρωση της κοινότητας του ΟΠΑ αλλά και της ευρύτερης φοιτητικής, ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας στην Ελλάδα σχετικά με τους παράγοντες που έδρασαν ανασταλτικά και επιταχυντικά στην επαγγελματική και επιστημονική τους ανέλιξη, καθώς και σε πρακτικές προτάσεις που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις ή τους ενδιαφερόμενες ή ενδιαφερόμενους για να μπορέσουν να θέσουν και να εκπληρώσουν τους επαγγελματικούς και επιστημονικούς τους στόχους.

ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Πλατινένιος Χορηγός



Χρυσός Χορηγός



Αργυρός Χορηγός

