

2026-02

þÿ — • $\frac{3}{4}$ - » $^1 \frac{3}{4}$. Ä ¿ Å ¡ ì » ¿ Å Ä ¿ Å Ä $\frac{1}{4}$.
 þÿ H R $^0 \pm ^1$ Ä É $\frac{1}{2}$ H R Manager Ã Ä . $\frac{1}{2}$
 þÿ ¥ 2 Á 1 ´ 1 ° ® $^0 \pm ^1$ ¨ . Æ $^1 \pm ^0$ ® • À ¿ Ç ® :
 þÿ ” µ $\frac{3}{4}$ 1 ì Ä . Ä µ Â , Á ¿ 0 » ® Ã µ 1 Â $^0 \pm ^1$
 þÿ œ µ Ä ± Ã Ç . $\frac{1}{4} \pm$ Ä 1 Ã $\frac{1}{4}$ ¿ ¯ Ã Ä . £ Ä Á ±
 þÿ ” 1 ¿ ¯ 0 . Ã . ‘ $\frac{1}{2}$, Á Î À $^1 \frac{1}{2}$ ¿ Å ” Å $\frac{1}{2} \pm \frac{1}{4}$ 1 ° ,

þÿ š ± Ä Ã 1 ¬ , ‘ , ± $\frac{1}{2} \pm$ Ã ¯ ±

þÿ œ µ Ä ± À Ä Å Ç $^1 \pm ^0$ Ì Á Ì 3 Á ± $\frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm$ ” 1 ¿ ¯ 0 . Ã . Â • À 1 Ç µ 1 Á ® Ã µ É $\frac{1}{2}$, £ Ç ¿ » ® Ÿ 1 ° ¿ $\frac{1}{2}$ ¿ $\frac{1}{4}$ 1 ° Î $\frac{1}{2}$
 þÿ ” 1 ¿ ¯ 0 . Ã . Â , ± $\frac{1}{2}$ µ À 1 Ã Ä ® $\frac{1}{4}$ 1 ¿ • µ ¬ À ¿ » 1 Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13411>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Distance Master of Business Administration (DMBA)

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

“Η Εξέλιξη του Ρόλου του τμήματος HR και των HR Manager στην Υβριδική και Ψηφιακή Εποχή: Δεξιότητες, Προκλήσεις και Μετασχηματισμοί στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.”

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας:

Κατσιά Αθανασία

Υπεύθυνη καθηγήτρια:

Κα. Ραγάζου Κωνσταντίνα

Εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας προς απόκτηση Μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών στο εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων (DMBA)

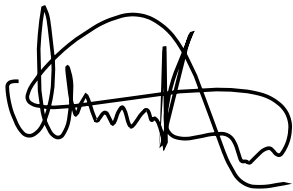
Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2026

Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ἡ Κατσιά Αθανασία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ὅτι ἡ παρούσα εργασία με τίτλο «Ἡ Εξέλιξη του Ρόλου του τμήματος HR και των HR Manager στην Υβριδική και Ψηφιακή Εποχή: Δεξιότητες, Προκλήσεις και Μετασχηματισμοί στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και ὅλες οι πηγές που ἔχω χρησιμοποιήσει, ἔχουν δηλωθεῖ κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία ὅπου ἔχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ἢ/και πηγές ἄλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και ἡ σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ἡ Δηλούσα

Κατσιά Αθανασία



Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Κατσιά Αθανασία, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Ἡ ἔγκριση της Διπλωματικής Εργασίας ἀπὸ το Πανεπιστημίου Νεάπολιν δεν υποδηλώνει ἀπαραιτήτως και ἀποδοχή των ἀπόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Ραγάζου Κωνσταντίνα για την καθοδήγηση και την στήριξη, καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, όπως επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο το κοντινό μου περιβάλλον, τις φίλες μου, τους συναδέλφους μου για την έμπρακτη και συναισθηματική ενθάρρυνση, όσο και την οικογένεια μου που δεν σταματά να πιστεύει σε εμένα και να με ενθαρρύνει. Η εν λόγω εργασία είναι ολοκληρωτικά αφιερωμένη στην Αναστασία, τον Σωτήρη και τον Μελέτη, την οικογένεια μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία τοποθετείται στο πλαίσιο της υβριδικής εποχής, της εξ αποστάσεως εργασίας και σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και της διαρκούς ένταξης νέων ψηφιακών εφαρμογών στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, και προσπαθεί να καταγράψει, να επεξεργαστεί και να αναλύσει τις αρμοδιότητες, τον ρόλο, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που οφείλουν τα διοικητικά στελέχη του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) να κατέχουν, προκειμένου να προσαρμοστούν, να «συμβαδίσουν» και τελικά να εξελιχθούν σε αυτό το καινούριο οικοσύστημα.

Συνθήκες όπως η αυτοματοποίηση και η ψηφιοποίηση των περισσότερων διαδικασιών εντός των εργασιακών χώρων, η δημιουργία και εφαρμογή ολοένα και περισσότερων καινοτόμων αυτοματοποιημένων συστημάτων καθώς και η ενσωμάτωση εναλλακτικών μεθόδων εργασίας, όπως η υβριδική ή η εξ αποστάσεως επιλογή και δυνατότητα, οδήγησαν στην ανάγκη για ολικό επαναπροσδιορισμό του ρόλου της οργανωσιακής συνεισφοράς του τμήματος ΔΑΔ και στην απόκτηση ενός περισσότερο στρατηγικού χαρακτήρα.

Απώτερος στόχος της εν λόγω έρευνας είναι η καταγραφή - εκτός των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που οφείλουν οι HR Executives να αφουγκραστούν προκειμένου να μπορέσουν να ηγηθούν αποτελεσματικά ακόμη και κατά την απομακρυσμένη εργασία – εξίσου των ζητημάτων προς επίλυση που οφείλουν να αντιμετωπίσουν οι επαγγελματίες HR και αφορούν την αντίσταση στην αλλαγή, την απουσία της κατάλληλης εκπαίδευσης για την ορθή χρήση των τεχνολογικών συστημάτων που βασίζονται στην ΤΝ κ.α. Ταυτόχρονα, η εργασία επιδιώκει να σημειώσει πιθανά βιβλιογραφικά ελλείμματα αλλά και να προτείνει εναλλακτικές, προάγοντας στρατηγική λήψη αποφάσεων αναφορικά με τις δυνατότητες και την χρησιμότητα τόσο των τεχνολογικών πλατφορμών – εργαλείων, όσο και της εξ αποστάσεως εργασίας.

Για την εκπόνηση και συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένα είδους μεικτού ερευνητικού σχεδιασμού όπου συμπεριλαμβάνει τόσο βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις για το υπό εξέταση φαινόμενο όσο και ποσοτική έρευνα μέσω της δημιουργίας και διανομής ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε διοικητικούς φορείς λήψης αποφάσεων HR τμημάτων διάφορων ελληνικών επιχειρήσεων.

Η συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση στατιστικών αναλύσεων και συγκρίσεων προκειμένου να διερευνηθούν κάποιες τάσεις με το υφιστάμενο βιβλιογραφικό πλαίσιο, ώστε τελικά να καταλήξουμε στο συμπέρασμα του αν η βιβλιογραφική ανασκόπηση επιβεβαιώνεται, διαψεύδεται, ή συμπληρώνεται από τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης, να προτείνουμε τρόπους επίλυσης των ζητημάτων που δημιουργούνται σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, να προάγουμε την σημασία του μικτού εργασιακού καθεστώτος και την ανάγκη για κατάκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα οδηγήσουν στην στρατηγική ταυτότητα του τμήματος Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού.

Λέξεις-κλειδιά:

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), Ανώτερα Στελέχη HR, Υβριδική Εργασία, Ψηφιακή Εποχή, Ψηφιακές Δεξιότητες, Ψηφιακή Ηγεσία, HR Analytics, Agile HR

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Παρουσίαση του Γενικού Πλαισίου	8
1.2 Παρουσίαση του υπό Εξέταση Φαινομένου.....	9
1.3 Σκοπός της Έρευνας – Επιμέρους Στόχοι	10
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	10
1.5 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Μελέτης.....	12
1.6 Μεθοδολογία της Έρευνας (συνοπτικά).....	13
1.7 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας.....	15
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ (LITERATURE REVIEW)	18
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
2.3 HR στην Ψηφιακή και Υβριδική Εποχή.....	23
2.4 Νέες Δεξιότητες των HR Executives	25
2.5 Νέες Προκλήσεις του HR στην Ψηφιακή Εποχή	27
2.6 Μετασχηματισμός HR στη Στρατηγική Κατεύθυνση της Επιχείρησης.....	29
2.7 Εμπειρικές Μελέτες.....	31
2.8 Ερευνητικό Κενό.....	33
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	36
3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός – Περιγραφή της Μεθόδου.....	36
3.2 Αιτιολόγηση Επιλογής του Ερευνητικού Σχεδιασμού	37
3.3 Αιτιολόγηση Επιλογής Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης.....	38
3.4 Ερωτηματολόγιο ως Ερευνητικό Εργαλείο.....	39
3.5 Επιλογή Τύπου Πληθυσμού ως Δείγμα της Έρευνας.....	40
3.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	41
3.7 Πρακτικές Ανάλυσης Δεδομένων.....	42
3.7.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	42
3.7.2 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση.....	42
3.8 Ηθικά Ζητήματα και Δεοντολογία.....	43
3.9 Περιορισμοί στην Έρευνα.....	44
4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	45

4.1 Ανάλυση Δημογραφικών Δεδομένων	45
4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	48
4.3 Ομαδοποίηση Θεματικών Ενοτήτων για Δημιουργία Σύνθετων Μεταβλητών	53
4.4 Εφαρμογή Δείκτη Ελέγχου Αξιοπιστίας – Cronbach’s Alpha	56
4.5 Συγκριτική Ανάλυση Μεταβλητών	57
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ	63
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	68
6.1 Ερευνητικά Συμπεράσματα	68
6.2 Προτάσεις Αντιμετώπισης Ζητημάτων	70
6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη	72
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	74
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	78

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παρουσίαση του Γενικού Πλαισίου

Τα τελευταία χρόνια, κυρίως μετά την πανδημία Covid-19, η οποία έπληξε μεταξύ άλλων, και την Ελλάδα, έχει καταγραφεί μια μεταβατική συνθήκη στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, λόγω της εμφάνισης νέων τεχνολογικών συστημάτων και εξέλιξης των ψηφιακών εργαλείων, αλλά και λόγω της ολοένα μεγαλύτερης ανάγκης για εξ αποστάσεως ή/και υβριδική εργασία κατά την περίοδο αυτή (Κιόσια, 2023).

Καθώς πολλές εταιρείες δεν μπορούσαν να σταματήσουν εξ' ολοκλήρου τις εργασίες τους αλλά και η φυσική παρουσία στο εργασιακό περιβάλλον ήταν απαγορευμένη, τόσο μεμονωμένα οι εργαζόμενοι όσο και ολόκληρη η διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων έχουν υποστεί ριζικές αλλαγές ώστε τελικά το ανθρώπινο δυναμικό να μπορεί να προσαρμοστεί στην μεταπανδημική εργασιακή συνθήκη, και με την σειρά της η νέα αυτή πραγματικότητα να αφομοιωθεί στον πυρήνα κάθε σύγχρονης επιχείρησης.

Η ανθρώπινη διάσταση της εταιρείας, κατείχε έναν περισσότερο διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, ήταν υπεύθυνη για την ολοκληρωμένη ένταξη, παραμονή, εξέλιξη του εργαζομένου, ξεκινώντας από το στάδιο της συνέντευξης, της πρόσληψης, συνεχίζοντας στο επίπεδο της εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ανατροφοδότησης, ενίσχυσης, ενώ πλέον το τμήμα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις γνώσεις και στις πληροφορίες που είχαν μέχρι πρότινος οι υπάλληλοι, και κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο οποίος έχει επιφέρει όχι μόνο προηγμένα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ αλλά και ολοκληρωτικά καινούρια πρότυπα – μοντέλα εργασίας, όπως αυτό της υβριδικής εργασίας (Πουρσανίδου, 2024).

Οι νόρμες έχουν ήδη μεταβληθεί, η τεχνητή νοημοσύνη παρίσταται στην καθημερινή λειτουργία του τμήματος HR, και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να διασφαλίσουν την αποτελεσματική χρήση των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, και την εξάλειψη ζητημάτων που μπορούν να προκληθούν από την ΤΝ, όπως για παράδειγμα παραβίαση προσωπικών δεδομένων, μη ανεκτικότητα σε οποιαδήποτε πιθανότητα αλλαγής κ.α.

1.2 Παρουσίαση του υπό Εξέταση Φαινομένου

Στο πλαίσιο ενός μικτού εργασιακού καθεστώτος, τα ανώτερα στελέχη του τμήματος HR, οφείλουν να εκπαιδευτούν και στην συνέχεια να εξηγήσουν και να εκπαιδεύσουν και τους υπόλοιπους εργαζομένους, την σημασία της σύγχρονης μορφής οργάνωσης της εργασίας, τα οφέλη που δύναται να έχει αλλά και τους κινδύνους που εγκυμονεί, καθώς και να τους προτρέψει προς ορθή χρήση της δυνατότητας του μικτού εργασιακού μοντέλου.

Για αυτόν τον λόγο, έχει μεταβληθεί εξίσου το σύνολο των απαιτούμενων ικανοτήτων που οι υπεύθυνοι φορείς ΔΑΔ οφείλουν να κατέχουν καθώς καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα στις υπάρχουσες γνώσεις και στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις, στην φυσική αλλά πλέον και στην ψηφιακή εταιρική «παρουσία», στην διατήρηση της κουλτούρας αλλά και στην επίλυση ζητημάτων που μπορεί να προκαλέσει η «εργασιακή απόσταση».

Σε αυτήν την μεταβατική συνθήκη, η διοικητική μονάδα ανθρώπινου δυναμικού, καλείται να προσαρμοστεί και να συνδυάσει τις επικοινωνιακές και λεκτικές δεξιότητες, με τις ψηφιακές ικανότητες, οφείλει να εκπαιδευτεί κατάλληλα αναφορικά με την χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων που επηρεάζουν άμεσα τις καθημερινές λειτουργίες των ομάδων Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού, καθώς θεωρείται αναγκαίο να προσαρμοστεί το ίδιο το τμήμα σε μια σύγχρονη – υβριδική – εποχή (Chevis, 2025).

Μέλημα της εν λόγω εργασίας είναι να εξετάσει το μεταβαλλόμενο αυτό οργανωσιακό περιβάλλον, στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, να καταγράψει πιθανές διαφορές στις επαγγελματικές δεξιότητες και στις λειτουργίες του τμήματος HR πριν την πανδημία (Λοϊζου, 2024) και στην τωρινή, ψηφιακή εποχή, να σημειώσει προβλήματα και ζητήματα που δύναται να προκύψουν, τρόπους επίλυσης των θεμάτων αυτών, αλλά και πώς η ίδια η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τις ομάδες ΔΑΔ στην προσπάθεια να προσαρμοστούν, χωρίς να παραλείπουν την διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας και της αποστολής κάθε εταιρείας σε υψηλά επίπεδα.

1.3 Σκοπός της Έρευνας – Επιμέρους Στόχοι

Βασικός σκοπός της εν λόγω έρευνας αποτελεί η μελέτη και η ανάλυση των αλλαγών που έχει υποστεί το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τα τελευταία χρόνια στο ευρύτερο περιβάλλον της υβριδικής ή και εξ αποστάσεως εργασίας και στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης ολοένα και περισσότερων ψηφιακών εφαρμογών στις καθημερινές λειτουργικές δραστηριότητες του τμήματος (Κολιούσης, 2022). Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καταδείξει ποιες είναι οι νέες απαιτήσεις και οι προϋποθέσεις που καλούνται να τηρούν και να ακολουθούν, πλέον, οι υπάλληλοι των τμημάτων HR για να μπορούν να εναρμονιστούν με το διαρκώς εξελισσόμενο επαγγελματικό τοπίο, αλλά και ποιο είναι το σύνολο, εκείνων, των δεξιοτήτων, που θα βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να πετύχουν αποτελεσματικά τον ρόλο τους και να προσαρμοστούν, εξίσου αποδοτικά, στον σύγχρονο ψηφιακό χώρο.

Οι επιμέρους στόχοι αφορούν την καταγραφή των προκλήσεων, των γνωστικών και λειτουργικών ικανοτήτων, των εμποδίων της νέας ψηφιακής συνθήκης, και να προταθούν οι κατάλληλες πρακτικές που θα βοηθήσουν ένα τμήμα HR να προσαρμοστεί και να επιτύχει τον σκοπό του μέσα σε ένα κλίμα ραγδαίων, τεχνολογικών, αλλαγών. Για την επιβεβαίωση, απόρριψη ή συμπλήρωση αυτών των επιμέρους στόχων, κρίθηκε αναγκαία η σύνταξη κάποιων ερευνητικών ερωτημάτων, που ανταποκρίνονται στα παραπάνω, υπό εξέταση, στοιχεία και θα αναλυθούν στην επόμενη υποενότητα.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Συνεχίζοντας, και εφόσον έχουν ήδη σημειωθεί ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας, κρίνεται μείζονος σημασίας η διατύπωση κάποιων ερευνητικών ερωτημάτων που θα συμβάλουν στην συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων και με την βοήθεια τους δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο, καθώς αντίστοιχα χωρίστηκαν οι ενότητες που απαιτούν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα επιβεβαιώσουν, θα συμπληρώσουν ή θα απορρίψουν το θεωρητικό πλαίσιο που προηγήθηκε του ερωτηματολογίου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα συνιστούν το «επίκεντρο» της έρευνας, διότι καταγράφουν το τι ακριβώς πρόκειται να μελετηθεί, ποιο βιβλιογραφικό κενό θα προσπαθήσουν να καλύψουν και συμβάλουν στην χρήση της πιο κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης για την εκάστοτε έρευνα.

Με αφορμή τα ελλείμματα που διαπιστώθηκαν στην βιβλιογραφία, αλλά και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τον συνδυασμό και την επιρροή της νέας, αυτής, μεταβαλλόμενης εποχής, της εξ αποστάσεως εργασίας και των εργαλείων βασισμένα σε ΤΝ στους οργανισμούς, διατυπώθηκαν κάποια ερευνητικά ερωτήματα, όπου απώτερος σκοπός είναι να διαπιστωθεί η αντίστοιχη απάντηση των συμβαλλόμενων, στο ερωτηματολόγιο, μερών ώστε να γίνει καταγραφή παρατηρήσεων, ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού.

Βασικός όρος για την διαμόρφωση αυτών των ερωτημάτων ήταν να είναι ξεκάθαρα και σαφή ως προς τα περιθώρια και τα επίπεδα απάντησης όπου δέχονται, προκειμένου να είναι εύχρηστες και εύκολες στον ερωτώμενο να ανταποκριθεί σε αυτές και στοχεύουν στην κατάδειξη τόσο των προβληματικών σημείων όσο και των δυνατοτήτων όπου η νέα εποχή επιφέρει, κυρίως στις λειτουργίες και στις ιδιότητες των επαγγελματιών HR των ελληνικών επιχειρήσεων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στην συγκεκριμένη ερευνητική εργασία είναι τα εξής:

- 1) Ποιες δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται από έναν HR Executive προκειμένου να ανταποκριθεί στην μεταβαλλόμενη – υβριδική – εποχή και ποιες αρμοδιότητες είναι αποτελεσματικότερο να εξακολουθούν να διαπράττονται με τον προγενέστερο τρόπο αντί να αυτοματοποιηθούν;
- 2) Ποιες είναι οι νέες τεχνολογικές δυναμικές – αλλαγές και πώς επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία των HR τμημάτων τα ψηφιακά εργαλεία;
- 3) Πώς αφορά και επηρεάζει η υβριδική εργασία την επικοινωνία, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την καλλιέργεια των εργαζομένων και ποιες πρακτικές πρέπει να εφαρμοστούν για την αποτελεσματική ηγεσία και ενίσχυση των εργαζομένων ακόμη και σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας;

- 4) Πώς μπορεί μια επιχείρηση να στηρίξει (οικονομικά, πνευματικά, υλικά κ.α.) την εκπαίδευση και την ομαλή μετάβαση των HR Executives στην νέα υβριδική πραγματικότητα;
- 5) Πώς αλλάζει ο ρόλος και τι μεθόδους οφείλει να ακολουθήσει ένας HR επαγγελματίας αλλά και ολόκληρο το τμήμα ΔΑΔ προκειμένου να διατηρήσει την αποστολή, το όραμα και την κουλτούρα της επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα ακόμη και στους εργαζομένους οι οποίοι δεν εργάζονται δια ζώσης;

1.5 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Μελέτης

Η εργασία θα επιχειρήσει να ανταποκριθεί στο βιβλιογραφικό κενό που υπάρχει στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ό,τι αφορά τις δεξιότητες που οφείλουν πλέον να διαθέτουν ή να αποκτήσουν οι φορείς λήψης στρατηγικών αποφάσεων στο πεδίο του HR και ειδικότερα στην προσπάθεια προσαρμογής τους σε ένα υβριδικό περιβάλλον, τόσο των ιδίων όσο και των ομάδων τους. Ασφαλώς, οι ιδιαιτερότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, όπως και οι καινούριες δυναμικές σε ό,τι αφορά την εμφάνιση νέων εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και άλλων, έχουν διερευνηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια.

Ωστόσο, υπάρχει ένα εξακριβωμένο χάσμα ανάμεσα στην ανάγκη για υβριδική ή εξ αποστάσεως εργασία που επήλθε ταχύτατα μετά την εμφάνιση της πανδημίας (Λοϊζου, 2024) και στην αφομοίωση και ορθή χρήση αυτών των νέων δυναμικών και πρακτικών, κάτι που στοχεύει να καλύψει η εν λόγω εργασία και να βοηθήσει τόσο τα μέλη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και συνολικά τις επιχειρήσεις, να κατανοήσουν σε ποιες κατευθύνσεις πρέπει να προχωρήσουν, πώς θα οικειοποιηθούν τις νέες μεθόδους λειτουργίας του τμήματος αλλά και πώς θα κάνουν ορθή και αποδοτική χρήση των τεχνολογιών υποστήριξης λήψης αποφάσεων ταυτόχρονα με την συμβίωση και συνδιαλλαγή σε ένα εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο, ενισχύοντας, πάντα, την παραγωγικότητα μιας εταιρείας.

Το εν λόγω ζήτημα κρίνεται αναγκαίο προς διερεύνηση, καθώς πολλές από τις επιχειρήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος βιώνουν μια συνθήκη μετάβασης, όπου

βασική προϋπόθεση είναι η αφομοίωση των νέων εργαλείων, τεχνικών, προτύπων εργασίας (υβριδικό ή εξ αποστάσεως), και γενικότερα απαιτείται ένα καινούριο ανθρώπινο κεφάλαιο δεξιοτήτων, ώστε τα στελέχη να ανταπεξέλθουν στις καινούριες συνθήκες εργασίας όπου έχει επιφέρει η εποχή, μετά την πανδημία Covid-19.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις υπάρχει ένα βιβλιογραφικό κενό σε ό,τι αφορά συγκεκριμένα το σύνολο των προαπαιτούμενων ικανοτήτων όπου οφείλουν οι υπεύθυνοι ΔΑΔ να κατέχουν, προκειμένου να διατηρήσουν την αίσθηση κουλτούρας της εταιρείας τους αλλά και να εξακολουθήσουν να είναι αποδοτικοί στην εκπαίδευση, αξιολόγηση αλλά και ανάπτυξη της ομάδας τους (HRProfessional, 2024). Επίσης, δεν έχουν εντοπισθεί ακριβώς τα ζητήματα και τα ελλειμματικά στοιχεία, ούτε προτάσεις προς βελτίωση αυτών των στοιχείων προς μια θετική έκβαση.

Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα της έρευνας της εν λόγω εργασίας, θα βοηθήσουν τα περιβάλλοντα των επιχειρήσεων, να εναρμονιστούν με το μεταβαλλόμενο οργανωσιακό πλαίσιο, με τις δυνατότητες εξ αποστάσεως ή υβριδικής εργασίας και με τις καινούριες ψηφιακές εφαρμογές, θα προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τα εργαλεία αυτά που οφείλουν να χρησιμοποιούν τα στελέχη εργατικού δυναμικού και ποιο είναι το ενδεχόμενο όφελος, πώς θεωρείται κριτικής σημασίας να μεταβληθεί για να προσαρμοστεί ο ρόλος και οι ιδιότητες του HR Executive προκειμένου να βοηθηθούν οι διάφορες εταιρείες, να δοθούν λύσεις και απαντήσεις για μια ομαλή μετάβαση, εκ μέρους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην σύγχρονη πραγματικότητα.

Συνεπώς, εκτός του θεωρητικού πλαισίου που θα μελετηθεί, θα προταθούν και στρατηγικές ώστε οι ελληνικές εταιρείες να τις ενστερνιστούν, να τις εφαρμόσουν, με γνώμονα την ενίσχυση της παραγωγικότητας ολόκληρης της επιχείρησης, καθώς το τμήμα HR αποτελεί τον πυρήνα ενός οργανισμού, εφόσον από το εν λόγω τμήμα αρχίζουν οι εργαζόμενοι, εκπαιδεύονται, διδάσκονται την δουλειά, και τελικά, εξελίσσονται και αξιολογούνται αντίστοιχα.

1.6 Μεθοδολογία της Έρευνας (συνοπτικά)

Στην συγγραφή της εν λόγω εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένας μεικτός ερευνητικός σχεδιασμός, όπου περιλαμβάνει αρχικά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, την

διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου και έπειτα την συμμόρφωση, την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των βιβλιογραφικών αναφορών, από την ποσοτική εμπειρική έρευνα που επιλέχθηκε, μέσω της διανομής του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

Ο λόγος που επιλέχθηκε ένας μεικτός ερευνητικός σχεδιασμός είναι διότι το υπό εξέταση φαινόμενο είναι ένα πολύπλευρο και πολυμερές ζήτημα που συνδυάζει τόσο την νέα υβριδική εποχή στην οποία καλούνται όλοι οι εργαζόμενοι – συμπεριλαμβανομένου τα διοικητικά στελέχη με ευθύνες ΔΑΔ – να εναρμονιστούν και να προσαρμοστούν, όσο και την υποχρεωτική δημιουργία νέων ρόλων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, προκειμένου αυτά τα στελέχη να προσαρμοστούν αποδοτικά και ταχύτατα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, χωρίς να μειώσουν την παραγωγικότητα της εταιρείας τους. Το εξεταζόμενο ζήτημα περιλαμβάνει μια ολοκληρωτική οργανωσιακή κουλτούρα, κάτι που μόνο μια μεστωμένη ερευνητική μέθοδος – συνδυαστική – θα μπορούσε να επιτύχει.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτέλεσε το θεωρητικό πλαίσιο, συγκεντρώθηκε ένα πλήθος διδακτορικών διατριβών, μεταπτυχιακών εργασιών, επιστημονικών άρθρων και άρθρων σχετικά με το ζήτημα της υβριδικής εποχής, των ψηφιακών εργαλείων, του ολικού μετασχηματισμού ενός τμήματος HR, τις νέες δυνατότητες και ικανότητες που η αρμόδια ομάδα οφείλει να κατέχει στην σύγχρονη εποχή, καθώς και τυχόν προκλήσεις ή προβλήματα όπου η νέα, μεταβαλλόμενη εποχή, έχει επιφέρει.

Για την ποσοτική εμπειρική έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με την χρήση Google Forms, το οποίο διαμοιράστηκε σε ανώτερα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ, ελληνικών επιχειρήσεων καθώς θα μπορούσαν να διασφαλίσουν την ανταπόκριση και την ανταπόδοση τεκμηριωμένων απαντήσεων, με βάση την επαγγελματική τους πορεία. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της εύκολης και σκόπιμης δειγματοληψίας, διότι η μέθοδος αυτή διασφαλίζει την ταχύτατη, άμεση και έγκαιρη πρόσβαση και συλλογή δεδομένων, την προστασία προσωπικών δεδομένων καθώς και την εύκολη στατιστική ανάλυση των ευρημάτων αυτών.

Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου, αφού συγκεντρώθηκαν στο υπολογιστικό φύλλο Excel, χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων προκειμένου να βεβαιωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων που λάβαμε από τους ερωτώμενους και αν αυτά επιβεβαιώνουν την βιβλιογραφική ανασκόπηση ή αν

μπορούν να αποτελέσουν αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού, γεγονός που αναλύεται περισσότερο στο Τρίτο Κεφάλαιο της εν λόγω εργασίας.

Κάποιοι περιορισμοί που ενδέχεται να υπάρξουν κατά την συγγραφή και ολοκλήρωση αυτής της έρευνας είναι ότι το δείγμα αφορά τους διοικητικά υπεύθυνους επαγγελματίες HR και όχι τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος, ή άλλα στελέχη διαφορετικών τμημάτων εντός των επιχειρήσεων, η συγκέντρωση των απαντήσεων προέρχεται από αυτοαναφορικές απαντήσεις που δεν μπορούμε να κρίνουμε αν είναι έγκυρες για το μεγαλύτερο δείγμα του πληθυσμού και το μέγεθος των συμμετεχόντων μπορεί τελικά να περιορίσει, ή να επηρεάσει τα αποτελέσματα, και αν τελικά αυτά ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και αποτελούν τον κανόνα. Παρ'όλα αυτά, το ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις του εν λόγω ερωτηματολογίου, καθώς και η ανάλυση του, όπως και ολόκληρη η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, η έρευνα προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα τα οποία θα φανούν χρήσιμα για νέες ενδείξεις και δηλώσεις στο υπό εξέταση ζητούμενο.

1.7 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Για την εύχρηστη ανάγνωση και εκμείευση χρήσιμων πληροφοριών, η συγκεκριμένη εργασία οργάνωθηκε σε έξι ξεχωριστές ενότητες, οι οποίες αλληλοστηρίζουν και αλληλοσυμπληρώνουν η μια την άλλη και κατά την οποία εκτυλίσσεται, αρχικά, το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση, έπειτα η μεικτή μεθοδολογική κατεύθυνση που ακολουθήθηκε και κατόπιν η παρουσίαση, συζήτηση, και τέλος ο σχολιασμός των ευρημάτων αυτής της έρευνας.

Ξεκινώντας με το **Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή**, διατυπώνεται το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου υφίσταται το υπό εξέταση φαινόμενο, καθώς και το περιβάλλον γύρω του, οι τελευταίες χρονολογικά εξελίξεις, η υβριδική εποχή και οι ανάγκες που η πανδημία Covid-19 επέφερε στις ελληνικές επιχειρήσεις για απομακρυσμένη εργασία, καθώς επίσης παρουσιάζονται ο σκοπός, οι επιμέρους στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα, η αναγκαιότητα, σπουδαιότητα και καινοτομία της έρευνας. Στο τέλος του κεφαλαίου διαφαίνεται μια συνοπτική “προοικονομία” της μεθοδολογικής προσέγγισης που θα ακολουθήσει καθώς και μια συνολική δομή της εργασίας.

Κατά την συγγραφή του **2ου Κεφαλαίου – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**, εκτείνεται το σύνολο των πηγών – ακαδημαϊκών, επιστημονικών και εργασιακών – που συγκεντρώθηκαν προκειμένου να ληφθεί υπόψη η θεωρητική κατάσταση του φαινομένου, αν υπάρχουν τυχόν κενά και ελλείμματα στην βιβλιογραφία που σκοπεύει η εν λόγω εργασία να καλύψει, ποια είναι η εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τα τελευταία 5 συναπτά έτη, αν έχει μεταβληθεί και σε ποιον βαθμό ο μέσος όρος των δεξιοτήτων που το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού οφείλει να έχει για να ενστερνιστεί τις ψηφιακές εξελίξεις, καθώς και ποια είναι η σχέση και η επιρροή της Τεχνητής Νοημοσύνης και των εργαλείων που την περιλαμβάνουν, στις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος.

Στο **Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία της Έρευνας**, αιτιολογείται η χρήση του μεικτού ερευνητικού σχεδιασμού, καταγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, η διαδικασία συλλογής της βιβλιογραφίας, οι βάσεις άντλησης των βιβλιογραφικών πηγών και ποια η σκοπιμότητα τους, τεκμηριώνεται η χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο, ο τρόπος συγκέντρωσης του αντιπροσωπευτικού δείγματος, οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και οι στατιστικές αναλύσεις που επακολούθησαν.

Στο **Κεφάλαιο 4 – Αποτελέσματα / Ευρήματα της Έρευνας**, περιλαμβάνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, στο ερωτηματολόγιο, υπαλλήλων, καθώς και η χρήση πινάκων, ραβδογράμμάτων, κυκλικών διαγραμμάτων, για την απεικόνιση των αποτελεσμάτων, προκειμένου να υπάρχει εκτός μιας περιγραφικής απεικόνισης, εξίσου μια εικονική αναπαράσταση των αποτελεσμάτων, βοηθώντας τον αναγνώστη να κατανοήσει καλύτερα την στατιστική σημαντικότητα μιας ερώτησης, μιας δήλωσης, τι προτιμούν, τι επιλέγουν και ποια είναι η άποψη των HR Executives, στην εκάστοτε ερώτηση.

Κατά την συγγραφή του **Κεφαλαίου 5 – Συμπεράσματα και Προτάσεις**, καταγράφονται, αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, σε συνδυασμό με το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο, αν δηλαδή τα συμπεράσματα που εξάγονται από το ερωτηματολόγιο επιβεβαιώνουν, απορρίπτουν, συμπληρώνουν το υφιστάμενο πλαίσιο, ή αν προσθέτουν κάτι το οποίο μέχρι πρότινος δεν είχαν συμπεριλάβει οι προηγούμενες έρευνες ή βιβλιογραφικές αναρτήσεις σχετικά με το ζήτημα. Έπειτα, συμπεριλαμβάνονται κάποιες προτάσεις – παροτρύνσεις,

μερικές εναλλακτικές πρακτικές και μέθοδοι για το πώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά μπορούν να αφομοιώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις μεταβολές που επιφέρει η μεταπανδημική εργασιακή κατάσταση, ποιο προφίλ δεξιοτήτων οφείλουν να αποκτήσει ή να ενισχύσει η διοικητική μονάδα ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αφογκραστεί τις αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον και με ποιον τρόπο θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει τα ψηφιακά εργαλεία προκειμένου τα προαναφερθέντα να αποτελέσουν αρωγό στις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο Κεφάλαιο 6 – Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα, καταδεικνύονται οι μεθοδολογικοί, βιβλιογραφικοί, ερευνητικοί περιορισμοί και τα εμπόδια που προέκυψαν κατά την συγγραφή της εν λόγω έρευνας καθώς και προτείνονται ιδέες και παροτρύνσεις για νέες βιβλιογραφικές και ακαδημαϊκές μελέτες, οι οποίες, στηριζόμενες στην υφιστάμενη ή και σε άλλες πηγές, θα μπορέσουν να ενισχύσουν την πληροφόρηση σε ό,τι αφορά την υβριδική εποχή, τις νέες δυνατότητες και δεξιότητες, και την ορθότερη χρήση των τεχνολογικών εργαλείων και να προσθέσουν αξία σε ένα ζήτημα και μια εποχή που αφορά όχι μόνο τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ αλλά και τελικά, ολόκληρη την επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας, η έρευνα περιλαμβάνει τα Παραρτήματα, στα οποία διατίθεται η μορφή του ερωτηματολογίου με όλες τις ερωτήσεις ακριβώς όπως το λάμβαναν οι συμμετέχοντες καθώς και οι Βιβλιογραφικές Πηγές, που βοηθούν τον αναγνώστη να ανατρέξει σε κάποια πηγή για περαιτέρω ενημέρωση επί του θέματος και αποτελούν το σύνολο των αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία του θεωρητικού πλαισίου, στο οποίο στηρίχθηκε και αναπτύχθηκε η εν λόγω ερευνητική προσέγγιση.

Η μεταβολή της ταυτότητας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε «στρατηγικό εταίρο», ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Amany, 2025), το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και η υιοθέτηση της δυνατότητας απομακρυσμένης εργασίας, αποτελούν στοιχεία που χρήζουν ανάλυσης. Έτσι, κρίνεται ωφέλιμη η αναζήτηση και καταγραφή της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ώστε, να διασαφηνιστούν τόσο οι σύγχρονες ερευνητικές δηλώσεις όσο και τα ερευνητικά ελλείμματα στις σύγχρονες αναφορές, προκειμένου να αποτελέσουν την «γέφυρα» μεταξύ των υφιστάμενων μελετών και της δικής μας ερευνητικής προσπάθειας, κάτι το οποίο εκτυλίσσεται στο επόμενο Κεφάλαιο αυτής της συγγραφικής απόπειρας.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ (LITERATURE REVIEW)

2.1 Εισαγωγή

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί την ναυαρχίδα της συγγραφής μιας επιστημονικής έρευνας, διότι συμπεριλαμβάνει την συλλογή, καταγραφή, ανάλυση και επεξεργασία του υπάρχοντος θεωρητικού πλαισίου, των υφιστάμενων δηλώσεων και παρατηρήσεων για το υπό εξέταση φαινόμενο. Με την χρήση σύγχρονων βιβλιογραφικών αναφορών, δημιουργείται το θεωρητικό πλαίσιο, το γενικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει και εκτυλίσσεται το ενδιαφερόμενο αντικείμενο προς έρευνα, καταγράφονται όλοι οι σχετικοί ορισμοί που θα χρησιμεύσουν στην πορεία της εργασίας, καθώς και οι τωρινές ή πιο πρόσφατες θεωρίες και αναλύσεις για το συγκεκριμένο ζήτημα, είτε στην εγχώρια είτε στην διεθνή βιβλιογραφία, δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου η δική μας ερευνητική προσπάθεια να συμπληρώσει, να αφαιρέσει, να βοηθήσει, ή να αναδείξει κάτι καινούριο στον κλάδο αυτό.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, το θεωρητικό πλαίσιο διαμορφώθηκε από την συλλογή δεδομένων των τελευταίων 5 ετών, της περιόδου δηλαδή μετά την πανδημία του Covid-19 που έπληξε, μεταξύ άλλων, και την ελληνική επιχειρηματική κοινότητα, σχετικά με τις αλλαγές που υπέστη η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της εμφάνισης της ανάγκης για εξ αποστάσεως ή υβριδική μορφή εργασίας, αλλά και των νέων ψηφιακών συστημάτων, με τα οποία «ήρθαν αντιμέτωποι» και όφειλαν να προσαρμοστούν σε αυτά, τα μέλη των τμημάτων HR στις διάφορες ελληνικές επιχειρήσεις.

Παρά τον αυξημένο αριθμό μελετών, σημειώνεται μια ελλιπής εμβάθυνση στις μεταβολές στον ρόλο, στις αρμοδιότητες και στις δεξιότητες που οφείλουν οι επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να ενστερνιστούν, προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογικές ανάγκες και σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, κάτι στο οποίο επίσης συνέβαλε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, αφού μέσω αυτής καταφέραμε να σημειώσουμε ελλείμματα και ελλιπή στοιχεία, κενά και περιορισμούς στον ευρύτερο τομέα που περιβάλλει το παρόν ζήτημα.

Έτσι, συνεισφέρει και στην κατάδειξη της σπουδαιότητας της παρούσας ερευνητικής απόπειρας, καθώς μέσα από την κριτική αξιολόγηση προγενέστερων ερευνών,

εργασιών, άρθρων, γενικότερα, δηλώσεων για το φαινόμενο, δημιουργείται η ανάγκη για καταγραφή ερευνητικών ερωτημάτων και μεθοδολογικών μεθόδων που οφείλουν να ακολουθηθούν, προκειμένου να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα, παρατηρήσεις αλλά και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Τέλος, η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί την «γέφυρα» μεταξύ των θεωρητικών προσεγγίσεων και της πράξης, καθώς βοηθάει αρχικά τον ερευνητή και έπειτα και τον αναγνώστη του αποτελέσματος μιας μεθοδολογικής απόπειρας, να αντιληφθεί αν τελικά η θεωρία εφαρμόζεται στην πραγματικότητα, αν δηλαδή τα υφιστάμενα ευρήματα υφίστανται ή μπορούν δυνητικά να υπάρξουν στην σύγχρονη κοινότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, γεγονός που θα συμβάλλει στο να κατανοήσουν και οι δύο πλευρές σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το υπό εξέταση ζητούμενο, και αν χρήζει ή όχι αλλαγής.

Βασικές Έννοιες (Γενικότερο πλαίσιο προς συγκεκριμένους όρους)

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM):

Απαρτίζεται από το σύνολο των στρατηγικών διαδικασιών που στοχεύουν στην αναζήτηση, προσέλκυση, ανάπτυξη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ενίσχυση και διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση.

Ανώτερα Στελέχη HR (HR Executives):

Αφορά τα μέλη των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που κατέχουν θέσεις και ρόλους αυξημένης διοικητικής και ηγετικής ευθύνης, λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις για την δημιουργία πολιτικών και μεθόδων που θα ακολουθήσει το τμήμα HR για την προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού στην εκάστοτε εταιρεία.

Υβριδική Εργασία (Hybrid Work):

Ορίζεται ως μια αρκετά προσαρμοστική μέθοδος εργασίας που συνδυάζει την εξ αποστάσεως εργασία και την εργασία με φυσική παρουσία στον εργασιακό χώρο που στεγάζεται μια εταιρεία, μια ανάγκη που δημιουργήθηκε και διογκώθηκε μετά την πανδημία Covid-19.

Ψηφιακή Εποχή:

Η έννοια της Ψηφιακής Εποχής έγκειται στην καθημερινή και συνεχή χρήση και εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογικών εργαλείων, αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών και την ευρεία εφαρμογή συστημάτων και εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης, μεταβάλλοντας εξ ολοκλήρου τις πρακτικές λειτουργίας των διάφορων εταιρειών.

Ψηφιακές Δεξιότητες στο HR:

Οι Ψηφιακές Δεξιότητες αφορούν τις δυνατότητες των εργαζομένων να χρησιμοποιούν με τον κατάλληλο τρόπο και επαρκώς τα τεχνολογικά εργαλεία, τις ψηφιακές λύσεις, τις πλατφόρμες και τα δεδομένα που εξάγονται μέσω της ΤΝ για να κατευθύνουν με αποτελεσματικό τρόπο την λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση και διευκόλυνση των καθημερινών λειτουργιών ενός οργανισμού.

HR Analytics:

Ως HR Analytics ορίζεται η συγκέντρωση, επεξεργασία και χρήση των δεδομένων που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας εταιρείας, και στοχεύει στην πρόβλεψη αναγκών και τάσεων, στην αξιολόγηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στην χάραξη πολιτικών που θα διευκολύνουν και θα ενισχύσουν ακόμη περισσότερο την αποτελεσματικότητά τους.

Agile HR:

Αφορά την πιο σύγχρονη θεωρία που σχετίζεται με την στρατηγική Διοίκηση Εργατικού Δυναμικού και ενστερνίζεται τον συνδυασμό της ευελιξίας – προσαρμοστικότητας και της διαρκούς παροχής ανατροφοδότησης, προκειμένου οι διοικητικοί φορείς HR να χαράσσουν πολιτικές περισσότερο ανθρωποκεντρικές, διατηρώντας αφενός της εταιρικής κουλτούρα και αφετέρου τους εργαζομένους μιας εταιρείας δεσμευμένους σε αυτήν, ιδιαίτερα σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας.

2.2 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα προηγούμενα χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατείχε έναν περισσότερο διεκπεραιωτικό ρόλο και συμμετείχε κυρίως σε λειτουργίες όπως είναι η διατήρηση των στοιχείων του εργατικού δυναμικού, η προσφορά αμοιβών, διαδικασίες

συνέντευξης και πρακτικές συμμόρφωσης με την εργατική νομοθεσία της χώρας. Έτσι, δεν λάμβανε ενεργή συμμετοχή σε στρατηγικές διαδικασίες, ήταν ένα συμπληρωματικό τμήμα σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι σύγχρονες θεωρητικές πηγές έχουν ξεκινήσει και καταγράφουν μια μεταβατική περίοδο από αυτήν την καθαρά διεκπεραιωτική λειτουργία της ΔΑΔ, σε μια περισσότερο στρατηγική και ζωτικής σημασίας, λειτουργία της, για τον οργανισμό, ωστόσο η διεθνής βιβλιογραφία είναι κατακερματισμένη ακόμη ως προς το σύνολο των δεξιοτήτων που οφείλουν οι υπεύθυνοι HR να κατέχουν για μια ομαλή προσαρμογή σε ένα υβριδικό εργασιακό πλαίσιο (Verigaki, 2022).

Οι αρμοδιότητες των τμημάτων HR έχουν ξεκινήσει να διαμορφώνονται και να εστιάζουν στην αποστολή, στο όραμα και στους επιχειρησιακούς στόχους των εταιριών, με αποτέλεσμα να αποτελούν πλέον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Αυτό συμβαίνει διότι, πλέον, τα στελέχη ενός τμήματος ΔΑΔ είναι υπεύθυνα όχι μόνο για τις καθημερινές οργανωτικές λειτουργίες, αλλά και για την χάραξη μιας κατεύθυνσης που εναρμονίζεται με την επιχειρησιακή αποστολή ενός οργανισμού, μετατρέποντας τον, έτσι, σε μια βιώσιμη και μακροχρόνια σταθερά επιτυχημένη εταιρεία (Στεφανοπούλου, 2024).

Η είσοδος σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη -τεχνολογική - εποχή έχει συμβάλει εξίσου στην παραπάνω μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθόδους HR σε πιο στρατηγικές πρακτικές, με την εμφάνιση και την χρήση ψηφιακών HRM συστημάτων, νέων τεχνολογικών εργαλείων για την καταγραφή των αναλυτικών δεδομένων μιας εταιρείας, αυτοματοποιημένων συστημάτων, εργαλείων και μεθόδων που έχουν επιταχύνει τον τρόπο και χρόνο διεκπεραίωσης καθημερινών αρμοδιοτήτων και λειτουργιών και έχουν ήδη δημιουργήσει περισσότερο χώρο για χάραξη στρατηγικής πολιτικής εκ μέρους των τμημάτων ΔΑΔ (Frantzeskou, 2024), ενισχύοντας την γενικότερη παραγωγικότητα του οργανισμού, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και βελτιώνοντας, την λήψη αποφάσεων προς έναν μακροχρόνια βιώσιμο οργανισμό. Σύμφωνα με το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο, στην εποχή μετά την πανδημία Covid-19, μονάχα οι εταιρείες οι οποίες μπορούν να εναρμονιστούν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δύνανται να επιβιώσουν και να διατηρήσουν τα πλεονεκτήματα που ήδη διαθέτουν.

Η προσαρμογή και η εναρμόνιση με τα ψηφιακά εργαλεία και τις νέες αυτοματοποιημένες πλατφόρμες μαρτυρά την δυνατότητα ευελιξίας μιας εταιρείας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο συμπορεύεται με συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Ένας οργανισμός ο οποίος είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στην μετά Covid-19 εποχή, παρουσιάζει καλύτερη ευρωστία (Kolyva, 2021) και διαθέτει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και διατήρησης της θέσης του στον κλάδο και της γενικότερης αποτελεσματικότητας του και η παραπάνω πεποίθηση αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση του αν τελικά οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται στα διάφορα τεχνολογικά ερεθίσματα.

Ταυτόχρονα, κεντρικό ρόλο κατέχει και η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία (Ντούλας, 2023), η οποία επίσης δημιουργήθηκε μετά την πανδημία που έπληξε την παγκόσμια κοινότητα, η υβριδική εργασία, που αφορά έναν συνδυασμό απομακρυσμένης εργασίας και εργασίας σε φυσικό χώρο. Το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο δεν λαμβάνει επαρκώς υπόψη τις καινούριες ανάγκες, για νέες πρακτικές, μεθόδους, στρατηγικές, αρμοδιότητες και δεξιότητες που τα μέλη των τμημάτων HR όφειλαν να αποκτήσουν για να αφομοιωθούν στην νέα, αυτή, πραγματικότητα, κάτι που σκοπεύει να αναδείξει η εν λόγω μελέτη.

Αυτό το καινοτόμο μοντέλο εργασίας, η υβριδική, διαμόρφωσε νέες απαιτήσεις στην ομαδικότητα, την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε μια ομάδα (Κολιούσης, 2022), αλλά και νέες δυναμικές στο πώς αυτοί οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, εκπαιδεύονται και τελικά εξελίσσονται εντός του οργανισμού, γεγονός που με την σειρά του «υποχρέωσε» την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων εκ μέρους των στελεχών της ΔΑΔ, μια διάσταση που παραμένει προς το παρόν ελάχιστα διερευνημένη.

Φυσικά, κάθε όψη του νομίσματος έχει 2 πλευρές, έτσι λοιπόν και σε αυτό το φαινόμενο η συγκεκριμένη εργασία θα εξετάσει περαιτέρω προκλήσεις και ζητήματα προς επίλυση, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για εκμάθηση των νέων δεξιοτήτων που θα χρειάζονται τα στελέχη HR για να προσαρμοστούν στην υβριδική και ψηφιακή εποχή (Αθανασιάδου, 2022), η επίλυση ζητημάτων προστασίας δεδομένων των εργαζομένων, ακόμη και ο ολικός επαναπροσδιορισμός των εργασιακών σχέσεων.

Ένα μείζον όριο αυτών των μεθοδολογικών προσεγγίσεων που αναγνωρίζουν το σύνολο των προκλήσεων που επιφέρει η νέα εποχή της ψηφιοποίησης, αποτελεί το γεγονός ότι δεν εξετάζεται αρκετά η ανάγκη για μεταβολές της στρατηγικής πολιτικής που είχαν χαράξει παλαιότερα τα τμήματα HR, προσθέτοντας, πλέον, τις νέες δυναμικές που ονομάζονται ψηφιακά εργαλεία και υβριδική εποχή.

Καθώς είναι αδύνατο να εξετάσουμε την αλλαγή του χαρακτήρα της ΔΑΔ χωρίς να λάβουμε υπόψη τον τεχνολογικό μετασχηματισμό και τα μοντέλα εξ αποστάσεως εργασίας, στην επόμενη Ενότητα καταγράφεται η αλλαγή που επίκειται ο ρόλος και οι ιδιότητες των διοικητικών φορέων HR σε ψηφιακά και υβριδικά περιβάλλοντα.

2.3 HR στην Ψηφιακή και Υβριδική Εποχή

Σε αντίθεση με τον παλαιότερο, καθαρά διεκπεραιωτικό ρόλο που κατείχε το τμήμα ΔΑΔ, πλέον, με την είσοδο νέων ψηφιακών και τεχνολογικών εργαλείων, την εμφάνιση νέων μεθόδων εργασίας (υβριδική και εξ αποστάσεως), το παραπάνω τμήμα έχει υποστεί αρκετές μεταβολές τόσο στην λειτουργία και στην διοίκηση του, όσο και στον ρόλο του, καθώς πλέον αποτελεί κινητήριο δύναμη για την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας.

Ένα θετικό στοιχείο που έχει επιφέρει η εμφάνιση των νέων πληροφοριακών εφαρμογών, όπως είναι τα καινοτόμα συστήματα διαχείρισης εργατικού δυναμικού, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες εκμάθησης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς και διάφορες άλλες εφαρμογές που επιτρέπουν την αυτοματοποίηση αρκετών καθημερινών αρμοδιοτήτων που προηγουμένως τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ έπρεπε να κάνουν χειρωνακτικά, αποτελεί η μείωση του κόστους και του χρόνου που λάμβαναν αυτές οι εργασίες προκειμένου να διεκπεραιωθούν (Πλατσούκα, 2024), καθυστερώντας έτσι και άλλες λειτουργίες του τμήματος, κάτι που τώρα έχει απαλειφθεί, δίνοντας έτσι χώρο σε περισσότερες στρατηγικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο, η εμφάνιση εργαλείων και πλατφορμών που διευκολύνουν και επιταχύνουν ακόμη και τις πιο σύνθετες αρμοδιότητες ενός ανώτερου στελέχους HR, όπως η επιλογή, συνέντευξη και πρόσληψη υποψηφίων, η αξιολόγηση τους, η χρήση δεδομένων για την επίβλεψη της απόδοσης ενός νέου εργατή κ.α.(Γοργία, 2024), και η διαφανής χρήση τους, διαβεβαιώνει την αντικειμενικότητα

και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, στον μισό χρόνο συγκριτικά με την μη ύπαρξη και μη χρήση αυτών των νέων μεθόδων και πρακτικών.

Με την βοήθεια των HR analytics, τα οι διοικητικοί φορείς ΔΑΔ κατέχουν συγκεντρωμένα και αναλυμένα τα δεδομένα που αφορούν την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα αν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη για πρόσληψη σε κάποιο τμήμα της εταιρείας, αν υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω εξέλιξη των ικανοτήτων ενός τμήματος, αν μια ομάδα είναι παραγωγική ή όχι και τι πρακτικές μπορούν να ακολουθηθούν για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της (Gutierrez, Stone, Castano, Garcia, 2022), και έτσι καταφεύγουν άμεσα και εύκολα σε στρατηγικές αποφάσεις σε ζητήματα εκπαίδευσης, αξιολόγησης, πρόσληψης, διατήρησης εργαζομένων, γεγονός που στο τέλος του εργασιακού έτους μπορεί να εκτιμηθεί με ποσοτικά αποτελέσματα που αφορούν την ενίσχυση της κερδοφορίας και της ανάπτυξης του εκάστοτε οργανισμού.

Μετά την πανδημία Covid-19, η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία οδήγησε στην δημιουργία και εγκαθίδρυση δύο νέων μορφών εργασίας: της υβριδικής εργασίας, δηλαδή ενός συνδυασμού εξ αποστάσεως και δια ζώσης εργασίας και της ολοκληρωτικά απομακρυσμένης εργασίας, της εξ αποστάσεως. Πλέον, αυτές οι δύο μέθοδοι αποτελούν μείζον χαρακτηριστικό της ταυτότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων, ωστόσο οι γνώμες και αναλύσεις των σύγχρονων ερευνητών δίστανται σχετικά με το αν τελικά το μεικτό εργασιακό καθεστώς προσφέρει περισσότερα οφέλη ή αν δημιουργεί πιο έντονα ζητήματα προς επίλυση.

Τα ζητήματα απομακρυσμένης διαχείρισης ομάδων και λειτουργιών, προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας είναι εμφανή, ωστόσο τα πλεονεκτήματα, μέχρι στιγμής και σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος των μελετητών, φαίνεται να είναι περισσότερα με τα κυρίαρχα να αποτελούν η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής – κοινωνικής ζωής, ευελιξία στα ωράρια και στους χώρους εργασίας και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς οι ίδιοι διακρίνουν την παραγωγικότητα τους να είναι σε αυξημένα επίπεδα (Kusumawati, 2024), λόγω του ότι έχουν περισσότερο προσωπικό και οικογενειακό χρόνο, και έτσι μπορούν να συνδυάζουν και προσωπικές τους επιλογές στο πλαίσιο της καθημερινότητας τους, όπως δραστηριότητες ψυχαγωγίας, άθλησης ακόμη και ξεκούραση.

Σε αυτό το μεταβατικό πλαίσιο, τα οι επαγγελματίες HR καλούνται όχι μόνο να εκπαιδευτούν και να αφομοιώσουν την χρήση και την σκοπιμότητα των νέων ψηφιακών εργαλείων, αλλά και να υιοθετήσουν την ικανότητα της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της δεκτικότητας των αλλαγών (Kolyva, 2021), να στηρίξουν ψυχολογικά και πρακτικά τους εργαζομένους της εταιρείας στην οποία υπόκεινται, να μεταδώσουν το μήνυμα του θετικού πρόσημου που έχουν τα καινοτόμα τεχνολογικά εργαλεία και η ύπαρξη της υβριδικής εργασίας, να δημιουργήσουν μεθόδους εκπαίδευσης για ορθή χρήση αυτών των νέων πρακτικών και να διατηρήσουν την μακροχρόνια εξέλιξη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο ψηφιακό περιβάλλον (Κολιούσης, 2022).

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητικών προσεγγίσεων αναφέρονται μονάχα στις μεταβολές του μικτού καθεστώτος εργασιακής απασχόλησης και δεν εστιάζουν συγκεκριμένα στην συμβολή του τμήματος HR στην εναρμόνιση του τμήματος αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από TN, απομακρυσμένη εργασία (Ντούλας, 2023) και καινοτόμα εργαλεία.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν την υιοθέτηση νέων δεξιοτήτων, οι οποίες αναλύονται εκτενώς στην επακόλουθη Ενότητα, την εφαρμογή καινούριων μορφών ηγεσίας στις οποίες θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο νέος παράγοντας της εργασίας που δεν απαιτεί φυσική παρουσία και άρα επικοινωνίας και συνεργασίας από απόσταση καθώς και την επανεξέταση των στρατηγικών που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση, ώστε να δημιουργηθούν πολιτικές που θα ενισχύουν την σημασία και την ευκολία της ψηφιοποίησης καθημερινών αρμοδιοτήτων των διάφορων τμημάτων, και θα συμβάλουν στην προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν το τμήμα εργασίας τους.

2.4 Νέες Δεξιότητες των HR Executives

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η εμφάνιση και πλήρης εφαρμογή της απομακρυσμένης εργασίας, έχουν δημιουργήσει, με την σειρά τους, ανάγκη για υιοθέτηση νέων δεξιοτήτων εκ μέρους των ανώτερων στελεχών του τμήματος HR. Πλέον, ο χαρακτήρας του ρόλου των διοικητικών στελεχών ΔΑΔ έχει προσπελάσει τις απλές υποστηρικτικές διαδικασίες και αποτελούν στρατηγικούς φορείς μεταβολών και υποστήριξης των τεχνολογικών εξελίξεων εντός των εταιρειών που εργάζονται.

Βασική προϋπόθεση και προαπαιτούμενο για την παραγωγική και ορθολογική άσκηση του ρόλου της Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού στην σύγχρονη εποχή, αποτελεί η **ψηφιακή επάρκεια**, δηλαδή η δεξιότητα λειτουργίας συστημάτων HRM και HR analytics, πλατφορμών εκμάθησης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης των εργαζομένων της εκάστοτε εταιρείας (Maya, Bili, Begu, Lak'aru, Poa, 2025), αλλά και γενικότερα η γνώση της χρήσης ηλεκτρονικών και τεχνολογικών εργαλείων σε έναν ικανοποιητικό βαθμό προκειμένου να επιτευχθεί η επιτάχυνση καθημερινών διαδικασιών, και καθώς πλέον σχεδόν όλες οι διαδικασίες γίνονται ψηφιακά και βρίσκονται στον χώρο του διαδικτύου. Η ψηφιακή επάρκεια, διευκολύνει τόσο την καθημερινή διεκπεραιωτική λειτουργία του τμήματος, αλλά και ταυτόχρονα ενισχύει την ικανοποίηση και την εμπειρία των εργαζομένων.

Εξίσου σημαντική δεξιότητα είναι η **χρήση της εξουσίας και της ηγεσίας** με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, λαμβάνοντας ως βασικό πυρήνα τον παράγοντα της απομακρυσμένης εργασίας, καθώς πλέον οι HR Managers, για παράδειγμα, οφείλουν να προσαρμόσουν τον τρόπο που διοικούν τις ομάδες και τα άτομα υιοθετώντας μεγαλύτερη ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ανεκτικότητα στις μεταβολές (Barakat, 2021). Αρχικά, οφείλουν να στηρίζουν το εργατικό δυναμικό σε ολόένα και πιο αβέβαια, λόγω των πολλών μεταβολών, περιβάλλοντα εργασίας, να τους υπενθυμίζουν την χρησιμότητα των νέων ψηφιακών εξελίξεων για την καθημερινότητά τους, να υποστηρίζουν και να απαντούν σε κάθε τους απορία και αμφιβολία, να τους εκπαιδεύουν σε συνεχή βάση, και να τους βοηθήσουν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα και το συναίσθημα της συνεχούς μάθησης και εξέλιξης. Επίσης, η ανθρώπινη διάσταση των επιχειρήσεων οφείλει πρωτίστως να αντιλαμβάνεται τις ανθρώπινες ανάγκες, τα δικαιώματα και τον διαφορετικό χαρακτήρα αλλά και ρυθμό εκμάθησης του κάθε εργαζομένου και έπειτα να παραχωρεί σημασία στο πρακτικό κομμάτι της ανέλιξης τους.

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς και η ικανότητα ενός ανθρώπου να μπορεί να μεταλαμπαδεύσει την γνώση του και την εμπειρία του σε μια ομάδα, η ικανότητα **coaching – mentoring**, συνιστούν εξίσου μείζονα χαρακτηριστικά του ρόλου των σύγχρονων HR Executives. Ένας Manager, οφείλει κατά την εργασία σε υβριδικό ή και εξ αποστάσεως πλαίσιο, να είναι περισσότερο υποστηρικτικός και συμβουλευτικός, να ακούει και να συμμερίζεται τις ανάγκες του κάθε μέλους της ομάδας του, να επικοινωνεί με σαφήνεια και διαφάνεια τις εργασίες που πρέπει να επιτευχθούν τα

χρονοδιαγράμματα, να παρέχει διαρκή και ειλικρινή ανατροφοδότηση, να υποστηρίζει προσωποποιημένα και ξεχωριστά τον κάθε εργαζόμενο με βάση τις δικές του μοναδικές ανάγκες και φιλοδοξίες (Verigaki, 2022) και να βοηθάει κάθε μέλος να μην αισθάνεται απομονωμένος, αλλά να συμβάλει ενεργά στην εξέλιξη του είτε συνυπάρχουν και εργάζονται στο ίδιο κτίριο, είτε σε διαφορετικές χώρες του κόσμου.

Τέλος, μια από τις σημαντικότερες δεξιότητες και ίσως και αυτή που ενέχει τους περισσότερους κινδύνους και ζητήματα προς αντιμετώπιση είναι το **people analytics** (Korichi, 2024), η ικανότητα δηλαδή αξιολόγησης και αξιοποίησης των δεδομένων των εργαζομένων ενός οργανισμού, προκειμένου το τμήμα HR να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με την συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση, την δέσμευση και την διατήρηση εταιρικής κουλτούρας εντός της εταιρείας (Δελή, 2023), η δεξιότητα συγκέντρωσης μετρήσιμων αποτελεσμάτων που θα συμβάλουν στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων που θα βελτιώσουν την στρατηγική λειτουργία και θα εξασφαλίσουν την μακροβιότητα ενός οργανισμού.

Η καλλιέργεια των προαναφερθέντων δεξιοτήτων κρίνεται αναγκαία για την συμμόρφωση των επαγγελματιών HR με την νέα πραγματικότητα, ωστόσο ζητήματα όπως η διαφάνεια ή μη των εργασιών που προκύπτουν κατά την απομακρυσμένη απασχόληση, η υπευθυνότητα ή μη, του τρόπου χρήσης των δεδομένων των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, η πολύπλευρη διάσταση του σύγχρονου εργασιακού οικοσυστήματος συνεχίζουν να απασχολούν και να χρήζουν αντιμετώπισης, γεγονός που σημειώνεται στην Ενότητα 2.5

2.5 Νέες Προκλήσεις του HR στην Ψηφιακή Εποχή

Η νέα τεχνολογική εποχή προσφέρει αξιόλογες δυνατότητες για την εξέλιξη των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά παράλληλα επιφέρει και καινούρια ζητήματα που χρήζουν αντιμετώπισης. Μια βασική πρόκληση αποτελεί η **δυσκολία στην διαχείριση ομάδων και ατόμων που εργάζονται απομακρυσμένα**, είτε σε διαφορετικές πόλεις εντός χώρας είτε σε διαφορετικές χώρες (Τραϊανού, 2025), όπου για παράδειγμα μπορεί να έχουν διαφορετική ωρολογιακή απόκλιση μεταξύ τους και άρα κάτι τέτοιο δυσκολεύει σημαντικά την ομαδικότητα, την συνεργασία, την επικοινωνία, την αρμονική συμβίωση και την διοίκηση, τελικά, αυτών των ανθρώπων.

Τα τελευταία χρόνια, τα τμήματα HR καλούνται να σχεδιάσουν νέες στρατηγικές και μεθόδους που θα βεβαιώνουν τον δίκαιο διαμοιρασμό εργασιών και ευθυνών ανεξαρτήτως του χώρου από όπου εργάζεται κάποιος, την διαφάνεια στα παραγωγικά αποτελέσματα των εργαζομένων και την ισονομία και εξίσου δικαιοσύνη στον τρόπο που αξιολογούν και βοηθούν τα μέλη του τμήματος αλλά και ολοκληρωτικά την επιχείρηση, να εξελιχθούν.

Ένα ακόμη ζήτημα που ταλανίζει τα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα και τα στελέχη HR προσπαθούν καθημερινά τα τελευταία έτη να ανακαλύψουν μια μόνιμη λύση είναι **η διατήρηση της οργανωσιακής και εταιρικής κουλτούρας** εν μέσω ενός ψηφιακού πλαισίου (Νίκα, 2021). Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει έντονη ανησυχία ότι η απομακρυσμένη εργασία και η απουσία φυσικής συνύπαρξης με τους συνεργάτες, δύναται να ελαττώσει το συναίσθημα του «ανήκειν», να απομακρύνει τους ανθρώπους ακόμη και κοινωνικά μεταξύ τους, να δυσχεράνει την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και άρα να επηρεάσει αρνητικά την συλλογικότητα που διακατέχει έναν οργανισμό. Οι HR Executives οφείλουν να αναζητήσουν τον τρόπο και τις μεθόδους που θα ενισχύουν και θα διατηρούν την κουλτούρα και την αποστολή της εταιρείας τους, υπενθυμίζοντας τις κοινές αξίες που οφείλουν να διαθέτουν και να εργάζονται σύμφωνα με αυτές όλοι οι υπάλληλοι.

Η ικανοποίηση, διατήρηση και δέσμευση των υπαλλήλων σε μια εταιρεία είναι ένα ακόμη θέμα που προβληματίζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις (Δελή, 2023) καθώς αφενός η απομακρυσμένη εργασία και η κοινωνική απομόνωση και αφετέρου η ελλιπής συνεργατική επαφή και επικοινωνία δύναται να ελαττώσουν σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της συλλογικότητας και να κουράσουν ψυχολογικά και κατ' επέκταση και σωματικά τον εργαζόμενο (Καρασαββόγλου, 2024).

Επίσης, το γεγονός ότι οι περισσότερες εργασίες οφείλουν να διεκπεραιώνονται μέσω του διαδικτύου είναι κάτι ακόμη που μπορεί να δυσανασχετήσει τους υπαλλήλους αλλά και σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο μια Χ εταιρεία μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία, υβριδική μέθοδο εργασίας και πιθανότερα πιο ικανοποιητικές απολαβές σε σύγκριση με την Υ επιχείρηση, η δε Υ εταιρεία με την σειρά της οφείλει να αναπτύξει πολιτικές που θα προάγουν την ικανοποίηση (Δεροζέρη, 2024), την θετική εμπειρία, την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής – κοινωνικής ζωής, την ξεκούραση, την αίσθηση ομαδικότητας των εργαζομένων, προκειμένου

αυτοί οι υπάλληλοι να δεσμευτούν μακροχρόνια και επιθυμούν να συνεχίσουν την εργασιακή τους πορεία στην εν λόγω επιχείρηση.

Μια ακόμη αξιοσημείωτη πρόκληση αποτελεί η **αντίσταση στην αλλαγή** καθώς και το **άγχος που οι τεχνολογικές εξελίξεις δύνανται να προκαλούν στους εργαζομένους**, καθώς η ανάγκη για αφομοίωση νέων πληροφοριών που σχετίζονται με την χρήση των ψηφιακών εργαλείων, η εκπαίδευση και η εκμάθηση εξ' ολοκλήρου καινούριων μεθόδων εργασίας σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, μπορούν να προκαλέσουν ανησυχίες και στρες στο εργατικό δυναμικό που υποχρεούται να μάθει να λειτουργεί με έναν πολύ διαφορετικό τρόπο από τον προγενέστερο (Αθανασιάδου, 2022).

Οι ραγδαίες μεταβολές της τεχνολογίας, η υιοθέτηση τους στα λειτουργικά συστήματα των εταιρειών για να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και η διαρκής εισαγωγή νέων συστημάτων και πλατφορμών στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι έχει σημειωθεί ότι επηρεάζουν αρνητικά την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, γεγονός που τα τμήματα HR των επιχειρήσεων οφείλουν να αντιμετωπίσουν θέτοντας σαφή όρια στην χρήση και στην επιρροή της τεχνολογίας αλλά και με την υποστήριξη των υπόλοιπων εργαζομένων, θυμίζοντας ότι κάθε αλλαγή που συμβαίνει στην εταιρεία έχει ως απώτερο σκοπό την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά. Τα παραπάνω ζητήματα μπορούν να απαντηθούν από την μετάβαση του τμήματος HR σε έναν φορέα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, κάτι που περιγράφεται στην ακόλουθη Ενότητα.

2.6 Μετασχηματισμός HR στη Στρατηγική Κατεύθυνση της Επιχείρησης

Η μεταβατική εποχή προς περισσότερο ψηφιακά περιβάλλοντα, τα οποία σε μεγάλο βαθμό διακρίνονται ακόμη από περιπλοκότητα και αβεβαιότητα καθώς και η υποχρέωση για ευελιξία και προσαρμοστικότητα έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για ολοκληρωτική επανεξέταση και προσδιορισμό του ρόλου του Human Resources Management. Το τμήμα ΔΑΔ ξεπερνά την προγενέστερη λειτουργική μορφή του και λαμβάνει την μορφή ενός στρατηγικού εταίρου (Μουμούρη, 2023), ενός **business partner**, που δρα ενεργά και επηρεάζει άμεσα την στρατηγική της εταιρείας, καθώς πλέον οφείλει να συνδυάσει επαρκώς τους ανθρώπινους πόρους που κατέχει η επιχείρηση με τους στόχους, το όραμα και την μακροχρόνια αποστολή του οργανισμού.

Κατά τα τελευταία έτη, χαρακτηριστικό του τμήματος της Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού είναι ότι συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, αντιλαμβάνεται πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο κεφάλαιο, δημιουργεί θέσεις για να καλύψει αυτές τις ανάγκες προκειμένου να οδηγήσει την εταιρεία στην μακροχρόνια επιτυχία. Οι επιχειρήσεις όπου έχουν αφομοιώσει τον χαρακτήρα του business partner, για το τμήμα HR τους, φαίνεται να καταγράφουν μεγαλύτερη διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, πιο ικανοποιητική διαχείριση και καταμερισμό των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει, καθώς και περισσότερη «ανθεκτικότητα» στις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού, κάτι που προαπαιτεί την ύπαρξη δεξιοτήτων όπως της συναισθηματικής νοημοσύνης, της πλήρης αντίληψης και κριτικής ικανότητας για τις πραγματικές ανάγκες της εταιρείας στο εκάστοτε χρονικό διάστημα καθώς και άμεση επικοινωνία και συλλογικότητα με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Ταυτόχρονα, άλλος ένας σημαντικός όρος που αξίζει μελέτη και προσοχή είναι το **agile HR**, που υπογραμμίζει τον συνδυασμό της ταχύτητας, της ευελιξίας – προσαρμοστικότητας και της διαρκούς αναθεώρησης των μεθόδων και των πολιτικών Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού που εφαρμόζονται στην εκάστοτε εταιρεία (Lazouras, 2025). Ουσιαστικά αφορά την συλλογικότητα και την ομαδικότητα μεταξύ διαφορετικών τμημάτων καθώς και την υιοθέτηση διαφορετικών πιλοτικών μεθόδων, ώστε τελικά τα τμήματα HR να μπορούν να «απαντήσουν» στις συνεχώς εναλλασσόμενες μεταβολές και προκλήσεις του ανταγωνισμού, γεγονός που βελτιώνει την ικανοποίηση (Δεροζέρη, 2024) και την διατήρηση των υπαλλήλων σε μια εταιρεία (Καρασαββόγλου, 2024), ενώ παράλληλα προάγει την καινοτομία και την μακροζωία της επιχείρησης.

Έμφαση δίνεται στην συμβολή της στρατηγικής ιδιότητας που κατέχει το τμήμα HR, αναφορικά με την αποτελεσματική **διαχείριση οποιασδήποτε μεταβολής εντός του πυρήνα της εταιρείας**. Για παράδειγμα, η είσοδος νέων ψηφιακών εργαλείων (Βλάχου, 2024), η υιοθέτηση και εφαρμογή καινούριων μοντέλων εργασίας όπως το υβριδικό μοντέλο, ο επαναπροσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και των δεξιοτήτων του τμήματος, χρήζουν ικανότητες όπως η συναισθηματική υποστήριξη των υπόλοιπων υπαλλήλων και η υπενθύμιση της σημασίας αυτών των μεταβολών εντός ενός οργανισμού, ικανότητες επικοινωνίας του οράματος και της ανάγκης για αλλαγή, καθώς και ικανότητες μείωσης της αντίστασης που κάποιοι υπάλληλοι δυνητικά θα

άρθρωναν σε οποιαδήποτε μεταβολή. Έτσι, η ομάδα της ΔΑΔ δύναται να βελτιώσει την άρρηκτα συνδεδεμένη συσχέτιση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας εταιρείας και του στρατηγικού της οράματος, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τις υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες.

2.7 Εμπειρικές Μελέτες

Οι πιο πρόσφατες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις εστιάζουν σε 3 δυναμικές: την υβριδική εργασία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και επαναπροσδιορισμό του τμήματος ΔΑΔ και τον χαρακτήρα και τις ικανότητες που οφείλει κάποιος να κατέχει για να μπορεί να καταφέρει να ηγηθεί στο ψηφιακό περιβάλλον, διατηρώντας την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Τα τελευταία έτη ολοένα και περισσότερες εμπειρικές μελέτες συνίστανται γύρω από την σύγχρονη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πώς αυτή έχει μεταβληθεί στην εποχή της απομακρυσμένης εργασίας και τι συνέπειες έχει αποφέρει στην εργασιακή ικανοποίηση, εμπειρία και δέσμευση των εργαζομένων (Μπαγώτη, 2022).

Σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία, η μέθοδος της **υβριδικής εργασίας** διαθέτει περισσότερα οφέλη για τους εργαζόμενους όπως η αυξανόμενη εργασιακή ικανοποίηση (Δεροζέρη, 2024) που προέρχεται από μεγαλύτερη παραγωγικότητα του υπαλλήλου όταν εργάζεται στον χώρο του χωρίς να διακόπτεται η δουλειά του από εξωτερικά ερεθίσματα, η ισορροπία επαγγελματικής και κοινωνικής – προσωπικής ζωής, η διατήρηση των υπαλλήλων σε έναν χώρο όπου σέβεται την ανάγκη και το δικαίωμα για προσωπικό χώρο και τελικά, την συνολική αύξηση αποτελεσματικότητας ολόκληρης της εταιρείας στις οποίας το δυναμικό, ανήκει (Καρασαββόγλου, 2024).

Με βάση τα αποτελέσματα διάφορων ερευνών, οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε εταιρείες που εφαρμόζουν την μέθοδο της υβριδικής εργασίας, αποκτούν πιο γρήγορα και άμεσα τις δεξιότητες της προσαρμοστικότητας, της αυτονομίας, της ευελιξίας (Barakat, 2021), γεγονός που συνοδεύεται και επηρεάζεται από την ποιότητα της διοίκησης και τον βαθμό υποστήριξης, συναισθηματικής και πρακτικής, εκ μέρους του τμήματος ΔΑΔ, σε αυτήν την μεταβαλλόμενη εποχή.

Όπως σε κάθε νόμισμα, υπάρχουν 2 όψεις, έτσι και το συγκεκριμένο ζήτημα παρουσιάζει και μερικές αρνητικές απόρροιες, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η απομακρυσμένη εργασία δύναται να δημιουργήσει ένα αίσθημα κοινωνικής απομόνωσης, δυσκολίες στην επικοινωνία, την συνεργασία, την ομαδικότητα, την

αξιολόγηση των εργαζομένων ή και την εκπαίδευση τους (Κωνσταντινίδου, 2023). Γι' αυτόν τον λόγο, τα ανώτερα στελέχη του τμήματος HR διατείνονται να χαράξουν πολιτικές οι οποίες θα προωθούν και θα προάγουν τα οφέλη και την χρησιμότητα της υβριδικής εργασίας με τους κατάλληλους όρους.

Ένα ακόμη σημαντικό όφελος στο ευρύτερο πλαίσιο του **digital HR** αποτελεί η εφαρμογή και **χρήση συστημάτων και πλατφορμών Human Resources Management** καθώς και των **Analytics** (Korichi, 2024) που χρησιμοποιούνται από το τμήμα ΔΑΔ προκειμένου να βελτιώσουν λειτουργίες που αφορούν την στρατηγική λήψη αποφάσεων, την ευελιξία ενός οργανισμού, την προσαρμοστικότητα μιας εταιρείας στα εξωτερικά ερεθίσματα που λαμβάνει.

Επίσης, εμπειρικές μελέτες «συμφωνούν» στην αρωγή που προσφέρουν τα HR analytics σε διεργασίες όπως η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας, προβλέψεις αναγκών ζήτησης και προσφοράς είτε μιας επιχείρησης είτε και ολόκληρου του κλάδου, η αξιολόγηση και εκπαίδευση των υπαλλήλων, υποστηρίζοντας τον ρόλο της ΔΑΔ ως «στρατηγικού εταίρου» (Νίκα, 2021). Ωστόσο, παρίσταται ένα εμφανές χάσμα ανάμεσα στις θεωρητικές πηγές και στην οργανωσιακή πραγματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων, γεγονός που «υποχρεώνει» την υιοθέτηση δεξιοτήτων που σχετίζονται με την προστασία των προσωπικών δεδομένων των εργαζόμενων μιας εταιρείας καθώς και την χρήση των HR δεδομένων σε οριοθετημένα πλαίσια ηθικής.

Τα τελευταία έτη εκτεταμένη προσοχή έχει λάβει και η έννοια της ψηφιακής ηγεσίας, καθώς οι πιο πρόσφατες έρευνες μαρτυρούν πως οι Μάνατζερ και γενικά τα ανώτερα στελέχη των HR τμημάτων, και όχι μόνο, που διαθέτουν ψηφιακή επάρκεια, προσαρμοστικότητα και ανεκτικότητα στην γνώση και καθοδήγηση σε οποιαδήποτε αλλαγή προς όφελος της εταιρείας, μπορούν και ηγούνται πιο ικανοποιητικά, ακόμη και τα μέλη της ομάδας που λειτουργούν και εργάζονται απομακρυσμένα, διατηρώντας την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Καρασαββόγλου, 2024), αφού δύνανται τόσο, να τους στηρίζουν ψυχολογικά και πρακτικά σε οτιδήποτε καινούριο αγκιστρώνεται στο δυναμικό της εταιρείας και αφορά τεχνολογικές μεταβολές, όσο και να τους υπενθυμίζουν καθημερινά τα οφέλη και την χρησιμότητα της ορθής εφαρμογής των καινοτομιών που έχουν επιφέρει τα νέα ψηφιακά δεδομένα.

Οι HR επαγγελματίες, μπορούν και συμβάλλουν στην χάραξη στρατηγικών και στην εφαρμογή μεθόδων για ενίσχυση των ψηφιακών ηγετικών δεξιοτήτων όχι μόνο για τις

δικές τους ομάδες αλλά και για τα υπόλοιπα τμήματα ενδοεταιρικά, παρέχοντας κατά κύριο λόγο ασφάλεια, εμπιστοσύνη, αίσθημα ελεύθερης και απρόσκοπτης συνεργασίας και επικοινωνίας, είτε κάποιος δουλεύει με φυσική παρουσία, είτε εξ αποστάσεως. Ολοκληρώνοντας, ένα μέρος των σύγχρονων ερευνητών έχει δηλώσει και αφουγκραστεί την μετάβαση του τμήματος ΔΑΔ στον ρόλο του στρατηγικού εταίρου (Νίκα, 2021), ωστόσο δεν υπάρχει μια ομόφωνη επιστημονική συναίνεση και γενικά έχει παρατηρηθεί μια ασάφεια ως προς τον ακριβή ορισμό της έννοιας «στρατηγικός εταίρος.»

Παρά την ύπαρξη ενός αυξημένου αριθμού καταγεγραμμένων εμπειρικών προσεγγίσεων που αξιολογούν το μοντέλο της εξ αποστάσεως εργασίας και τον ρόλο του τμήματος HR στην εγκαθίδρυση των νέων μοντέλων εργασίας (Randstand, 2025), όπως επίσης και την πιο έντονη χρήση πληροφοριακών και αυτοματοποιημένων συστημάτων, η πλειονότητα αυτών των μελετών συγκεντρώνεται στις πεποιθήσεις των υπαλλήλων, χωρίς να συνοδεύεται από πρακτική επιβεβαίωση εκ μέρους των ίδιων των υπαλλήλων των διάφορων οργανισμών.

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια έρχεται να απαντήσει με το να αναδείξει και να καταγράψει τις προσωπικές εμπειρίες, απόψεις, δηλώσεις των ανώτατων HR επαγγελματιών στον ελληνικό επιχειρηματικό κλάδο, σημειώνοντας ακριβώς πως ο τεχνολογικός μετασχηματισμός επαναπροσδιορίζει τις στρατηγικές που χαράσσει το τμήμα για το σύνολο της εταιρείας, ποιο δεξιολογικό προφίλ οφείλουν να κατέχουν και να αποκτήσουν οι υπεύθυνοι ΔΑΔ και τους τρόπους με τους οποίους θεωρείται αναγκαίο να μεταβληθεί η ιδιότητα τους προκειμένου να μπορούν να ηγηθούν αποτελεσματικά σε ένα καθεστώς απομακρυσμένης εργασίας, ενισχύοντας και εγκαθιδρύοντας παράλληλα έναν στρατηγικό χαρακτήρα του ίδιου του τμήματος Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού.

2.8 Ερευνητικό Κενό

Όπως σημειώθηκε στην προηγούμενη ενότητα ολοένα και περισσότερες εμπειρικές μελέτες, άρθρα, έρευνες, αποτελέσματα ακαδημαϊκών προσπαθειών «έρχονται στην επιφάνεια» τα τελευταία χρόνια σχετικά με την υβριδική εργασία, τα HR Analytics, το Digital HR κ.α., ωστόσο υπάρχουν μερικά ελλείμματα στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, που αφορούν τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των αρμοδιοτήτων

που οφείλουν να κατέχουν, πλέον, τα ανώτερα στελέχη της ΔΑΔ καθώς και την μεταβολή του χαρακτήρα του HR από έναν καθαρά διεκπεραιωτικό ρόλο, σε έναν περισσότερο στρατηγικό (Παπαγεωργίου, 2025), γεγονός το οποίο η εν λόγω έρευνα θα προσπαθήσει να διασαφηνίσει, ιδιαίτερα με την χρήση των Ερευνητικών Ερωτημάτων.

Ένα ακόμη κενό που θα προσπαθήσει να γεφυρώσει η παρούσα εργασία έγκειται στην συσχέτιση των ψηφιακών πρακτικών HR, της εφαρμογής ψηφιακών HRM συστημάτων και πλατφορμών και των στρατηγικών πολιτικών που χαράζει και υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση. Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις αδυνατούν να κατανοήσουν τον ρόλο του HR ως βασικό business partner της ίδιας της εταιρείας, που συμβάλει στην χάραξη πολιτικών και στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων, μη παρέχοντας, έτσι, στα τμήματα ΔΑΔ τις κατάλληλες προϋποθέσεις και τα κατάλληλα εργαλεία και άρα μη βοηθώντας στην μακροπρόθεσμη παραγωγικότητα και την αέναη δημιουργία κερδών εκ μέρους της εταιρείας.

Οι περισσότερες έρευνες ξεχωρίζουν τα πλεονεκτήματα που οι ψηφιοποιημένες διαδικασίες αποφέρουν στις διεκπεραιωτικές λειτουργίες της καθημερινότητας, αψηφούν να αντιληφθούν το HR ως φορέα οργανωσιακής αλλαγής, και έτσι δεν του προσφέρουν τα κατάλληλα εργαλεία και τις μεθόδους για να μπορεί και να εκπαιδευτεί το ίδιο στα νέα τεχνολογικά συστήματα (Shahiduzzaman, 2025), και αργότερα, να εκπαιδεύσει και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό, δημιουργώντας έτσι τελικά, ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στον κλάδο.

Το μοντέλο της υβριδικής εργασίας έχει διερευνηθεί ειδικά μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 όπου η ανάγκη για απομακρυσμένη εργασία ενισχύθηκε (Κιόσια, 2023), ωστόσο δεν έχουν μελετηθεί αρκετά οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες, οι πολιτικές, οι δεξιότητες που οφείλουν να κατέχουν, να «χτίσουν» και να εγκαθιδρύσουν τα ανώτερα στελέχη HR προκειμένου να μπορούν να ηγηθούν ομάδες που θα συμπεριλαμβάνουν ακόμη και εργαζομένους οι οποίοι απασχολούνται σε άλλες περιοχές ή χώρες στον πλανήτη.

Επομένως, το υπάρχον βιβλιογραφικό υπόβαθρο εμφανίζει κάποια κενά αναφορικά με τις ικανότητες και τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν αντίστοιχα οι HR Executives κατά την ηγεσία σε υβριδικό πλαίσιο, και ειδικά σε πρακτικό επίπεδο και

πώς αυτό αφορά και επηρεάζει την καθημερινή τους λειτουργία και τις αποφάσεις που λαμβάνουν για αξιολόγηση, εκπαίδευση και εξέλιξη των μελών των ομάδων τους.

Σε αυτό, θα συμβάλει ιδιαίτερα η συνολική συμμετοχή των HR Executives στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που διαμοιράσαμε, καθώς εκεί έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρες ερωτήσεις τόσο για τα οφέλη όσο και για τα εμπόδια της απομακρυσμένης εργασίας και του τεχνολογικού μετασχηματισμού, ώστε να προσπαθήσουμε να καλύψουμε τις παραπάνω ελλείψεις, βασιζόμενοι στις προσωπικές εμπειρίες και στάσεις των ίδιων των εργαζομένων.

Ακόμη μια έλλειψη στις υπάρχουσες βιβλιογραφικές αναφορές έγκειται και αφορά την καταγραφή όλων εκείνων των δεξιοτήτων των HR Managers, για παράδειγμα, που αφορούν το people analytics, HR analytics, coaching, mentorship, ενεργητική ακρόαση, ψηφιακή ηγεσία κ.α. Μερικά από αυτά έχουν αναφερθεί ανά μερικά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως κάποια τεκμηρίωση ή τοποθέτηση σε κάποιο συγκεκριμένο περιβάλλον με παραδείγματα, μόνο σε θεωρητικό πλαίσιο και χωρίς να έχουν προταθεί λύσεις για αντιμετώπιση και κυρίως προτάσεις για το πώς τελικά οι HR Executives δύνανται να αποκτήσουν τις παραπάνω ικανότητες, και να τις ενισχύουν διαρκώς. Για αυτόν τον λόγο, η συγκεκριμένη συγγραφική απόπειρα θα συστήσει παρακάτω έμπρακτες λύσεις σχετικά με την υιοθέτηση και χρήση σύγχρονων ικανοτήτων, εκ μέρους των υπεύθυνων φορέων ΔΑΔ.

Ακόμη ένα κενό εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες ερευνητικές μελέτες διεξάγονται και καταγράφονται σε πολύ συγκεκριμένα πολιτισμικά ή γεωγραφικά πλαίσια, κάτι που «απαγορεύει» το φαινόμενο της γενίκευσης των αποτελεσμάτων για όλες τις χώρες, δηλαδή τα δεδομένα των ευρημάτων μιας χώρας είναι αρκετά πιθανό να μην συμβαδίζουν με την τωρινή κατάσταση, ακόμη και της γειτονικής χώρας.

Στο ελληνικό βιβλιογραφικό περιβάλλον σημειώθηκε έλλειψη και απουσία ερευνών που να αξιολογούν και να μελετούν εκτενώς την υβριδική εποχή, τον επανασχεδιασμό των στρατηγικών HR, την επανεξέταση του χαρακτήρα και των αρμοδιοτήτων του τμήματος καθώς και τις προκλήσεις που οφείλει να αντιμετωπίσει το σύνολο των ανώτερων στελεχών ΔΑΔ, ζήτημα στο οποίο επίσης η δική μας ερευνητική εργασία θα προσπαθήσει να δώσει απαντήσεις, ώστε να συμβάλει στην έμπρακτη στήριξη και αρωγή των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η ανάγκη για μελέτη του σύγχρονου ελληνικού επιχειρηματικού πλαισίου καθίσταται ζωτικής σημασίας, διατηρώντας στο επίκεντρο της προσοχής τις νέες δεξιότητες που οφείλουν να αφουγκραστούν και να αποκτήσουν τα ανώτερα στελέχη του τμήματος της ΔΑΔ, την επίδραση της υβριδικής εποχής (Πλατσούκα, 2024) και πώς η ψηφιακή ηγεσία δύναται να γίνει πιο αποτελεσματική σε μια κατάσταση απομακρυσμένης εργασίας καθώς και την θέση του HR σαν στρατηγικό «συνεργάτη» της εταιρείας.

Η συγγραφή αυτής της έρευνας στοχεύει στην απόδοση απαντήσεων και στην κάλυψη των ελλειμμάτων που διαπιστώθηκαν στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, παρέχοντας εξατομικευμένες απόψεις εργαζομένων εντός του συγκεκριμένου τμήματος που μας αφορά και μας δηλώνουν τις στάσεις τους σχετικά με την remote εργασία, το digital HR κ.α., και αργότερα, θα προτείνει παροτρύνσεις για εφαρμογή σύγχρονων και περισσότερο αποτελεσματικών, για την βιωσιμότητα μιας εταιρείας, πολιτικών.

Τα παραπάνω θεωρητικά κενά, συνέβαλαν στην διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε, στην εν λόγω μεθοδολογική προσέγγιση, και αφορούν το νέο απαιτούμενο δεξιολογικό προφίλ των HR Executives, τους πόρους και τους τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία θα καταφέρει να στηρίξει πρακτικά την καλλιέργεια αυτών των ικανοτήτων, τις ισχύουσες δυναμικές κατά την εφαρμογή υβριδικής απασχόλησης καθώς και την ανάγκη για οικειοποίηση της στρατηγικής ιδιότητας του τμήματος ΔΑΔ (Στεφανοπούλου, 2024).

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός – Περιγραφή της Μεθόδου

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έχει χρησιμοποιηθεί ένας μεικτός ερευνητικός σχεδιασμός ο οποίος συμπεριλαμβάνει αφενός την βιβλιογραφική ανασκόπηση διδακτορικών διατριβών, επιστημονικών άρθρων και μελετών των τελευταίων ετών σχετικά με τον ρόλο, τις ιδιότητες, τις αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, τους μετασχηματισμούς που η ψηφιακή εποχή έχει επιφέρει, τις νέες δεξιότητες αλλά και τις προκλήσεις που τα ανώτερα μέλη ενός τμήματος HR καλούνται να αντιμετωπίσουν καθώς και τις νέες δυναμικές που έχουν επέλθει με τα μοντέλα της εξ αποστάσεως ή και υβριδικής εργασίας, και αφετέρου την ποσοτική

έρευνα μέσω της διανομής ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, με την χρήση Google Forms, το οποίο απευθύνεται σε ανώτερα στελέχη τμήματος HR εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά.

3.2 Αιτιολόγηση Επιλογής του Ερευνητικού Σχεδιασμού

Η επιλογή της συνδυαστικής, αυτής, μεθόδου έρευνας θεωρήθηκε ως η πιο κατάλληλη καθώς αρχικά διεξήχθη ανάλυση και επεξεργασία των τάσεων που έχουν καταγραφεί στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με το σύνολο των απαιτούμενων ικανοτήτων και του μετασχηματισμού που έχει επιφέρει η υβριδική και ψηφιακή εποχή στα ανώτερα μέλη του τμήματος HR στο ελληνικό «επιχειρείν», και μετέπειτα με την χρήση του ερωτηματολογίου συλλέχθηκαν τα δεδομένα και οι δηλώσεις εργαζομένων εντός του εν λόγω τμήματος από διάφορες ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τελικά συμπληρώνεται, επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται η υφιστάμενη γνώση που καταγράφηκε στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου βοήθησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων, τάσεων αλλά και προτάσεων, εκ μέρους ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού - στόχου.

Κατά την συγγραφή του θεωρητικού πλαισίου, εκτός των χρήσιμων πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν για την υφιστάμενη κατάσταση αναφορικά με την νέα εργασιακή πραγματικότητα εποχή, τα πληροφοριακά συστήματα και το δεξιολογικό προφίλ που απαιτείται για την ήπια μετάβαση στην μεταβαλλόμενη, αυτή, εποχή, εντοπίστηκαν βιβλιογραφικά κενά και ελλείψεις σχετικά με τον ρόλο, τις αρμοδιότητες και τις δεξιότητες που οφείλουν να διαθέτουν πλέον οι διοικητικοί φορείς HR των εταιρειών, προκειμένου να ενστερνιστούν τις αλλαγές του καινούριου εργασιακού μοντέλου.

Αναφορικά με το εμπειρικό κομμάτι του ερευνητικού σχεδιασμού, ελλείψεις και αντιφάσεις έχουν καταγραφεί και στην αγορά ενδιαφέροντος, στις ελληνικές επιχειρήσεις, γεγονός που με την βοήθεια του ερωτηματολογίου θα καταφέρουμε να αναδείξουμε. Πιο συγκεκριμένα, τα συμπεράσματα του ερωτηματολογίου θα βοηθήσουν στην χαρτογράφηση της πραγματικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις, σε ό,τι αφορά τα νέα εργασιακά μοντέλα, την εμφάνιση της TN και πώς βιώνουν τις αλλαγές οι HR Executives. Για τους παραπάνω λόγους, ο συνδυασμός του θεωρητικού και εμπειρικού σκέλους, είναι απαραίτητος καθώς το θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και οι

βιβλιογραφικές ελλείψεις, ταυτόχρονα με τις πραγματικές δηλώσεις εργαζομένων του τμήματος ενδιαφέροντος, συμβάλλουν και βεβαιώνουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του συνόλου της έρευνας που θα συγκροτηθεί.

3.3 Αιτιολόγηση Επιλογής Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτέλεσε τον πρώτο πυλώνα χάρη στον οποίο μπόρεσε να αναλυθεί το υπό εξέταση φαινόμενο, δημιούργησε ένα οργανωμένο θεωρητικό πλαίσιο το οποίο αποτελείται από διδακτορικές διατριβές, επιστημονικά άρθρα, ακαδημαϊκά άρθρα (τόσο από ελληνικές πηγές όσο και από αναφορές του εξωτερικού προκειμένου να προχωρήσουμε σε μια εκτενέστερη σύγκριση μεταξύ της κατάστασης και της εξέλιξης ή μη του υπό διερεύνηση φαινομένου στις διάφορες χώρες).

Ο κύριος λόγος που χρησιμοποιήθηκαν τα εν λόγω μέσα είναι οι τεκμηριωμένες δηλώσεις, τα ευρήματα, οι βιβλιογραφικές αναφορές, τα θεωρητικά και στατιστικά μοντέλα καθώς και η στοχευμένη, στο υπό εξέταση ζήτημα, μεθοδολογία και έρευνα που έχουν καταγραφεί σε αυτά τα έγγραφα από ερευνητές οι οποίοι επίσης ενδιαφέρθηκαν να ασχοληθούν και τους απασχόλησε η υβριδική και ψηφιακή εποχή, και ο αντίκτυπος που επιφέρει στις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος HR, ιδίως στις αρμοδιότητες και στις δεξιότητες που οφείλουν να αναπτύξουν τα ανώτερα στελέχη.

Προκειμένου να συγκεντρωθούν οι σχετικές με το ερευνητικό αντικείμενο πληροφορίες, έγινε αναζήτηση πηγών κυρίως σε ελληνικές αλλά και διεθνείς ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων, όπως και σε αποθετήρια πανεπιστημίων όπως για παράδειγμα Google Scholar, ResearchGate, Scopus κτλ. και χρησιμοποιήθηκαν εκφράσεις ή όροι-κλειδιά όπως: «υβριδική εργασία», «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υβριδική εποχή», «ψηφιακές δεξιότητες», «εξ αποστάσεως εργασία», «hybrid work», «digital leadership», «organizational culture» κ.α. και χρησιμοποιήθηκαν αρκετά πρόσφατες διατριβές και άρθρα ώστε να αποτυπωθούν οι πιο επίκαιρες δηλώσεις σχετικά με την ψηφιακή ηγεσία, τα ψηφιακά εργαλεία, την διοίκηση στην «υβριδική» εποχή, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων κτλ.

Συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν δεδομένα από βιβλιογραφικές αναφορές των τελευταίων 5 ετών (περίοδος μετά την πανδημία Covid-19 και άρα εμφάνιση και ανάγκη μοντέλων

όπως εξ αποστάσεως εργασία), καθώς το μοντέλο μικτού εργασιακού συστήματος, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και η εμφάνιση ψηφιακών εργαλείων (Βλάχου, 2024), αποτελούν συνεχείς και συχνά μεταβαλλόμενες διαδικασίες, οι οποίες ακόμη και σε περίοδο ενός μόνο έτους δύναται να παρουσιάσουν μεγάλου βεληνεκούς αλλαγές, επομένως έχει νόημα η αξιολόγηση της κατάστασης όπως αυτή περιγράφεται τα τελευταία συναπτά έτη, ακόμη και με τις αλλαγές που έχει επιφέρει.

Η δημιουργία ενός θεωρητικού πλαισίου είναι μείζονος σημασίας, για την καταγραφή πιθανών ελλειμμάτων στην βιβλιογραφία, για την ανάδειξη της σημασίας και της ανάγκης συγγραφής της συγκεκριμένης έρευνας αλλά και για την συμπλήρωση, την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των ευρημάτων της έρευνας, ή και το αντίστροφο.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία συλλέχθηκαν οι βιβλιογραφικές δηλώσεις για την συγκεκριμένη έρευνα ήταν αφενός η εγκυρότητα των πηγών, αν προέρχονται από ακαδημαϊκές επιτροπές, από εταιρικές αναγγελίες κτλπ, αφετέρου η συσχέτιση με το ερευνητικό αντικείμενο, καθώς εξίσου κρίσιμο ρόλο διέθετε και η συγκέντρωση, συγκεκριμένα, στα υπεύθυνα μέλη του HR και όχι γενικά στους εργαζομένους διάφορων τμημάτων εντός των ελληνικών επιχειρήσεων, εκεί όπου δηλαδή, εντοπίστηκε το βιβλιογραφικό κενό κατά την ανάγνωση των προαναφερθέντων πηγών.

3.4 Ερωτηματολόγιο ως Ερευνητικό Εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο έχει διαχωριστεί σε 6 θεματικές ενότητες, ξεκινώντας από τα δημογραφικά στοιχεία με στόχο τον σχεδιασμό του προφίλ των συμμετεχόντων, και έπειτα προχωράμε στις κλειστού τύπου ερωτήσεις, με απαντήσεις σύμφωνα την κλίμακα Likert, όπου το 1 συνεπάγεται Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα αντίστοιχα, προκειμένου οι ερωτώμενοι να απαντήσουν με βάση την κρίση τους και να δηλώσουν τις σκέψεις τους σχετικά με: α) τις ψηφιακές αλλά και οριζόντιες ικανότητες των HR Executives στην Ψηφιακή Εποχή, β) τις δυναμικές που υφίστανται με την χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων, γ) την εφαρμογή ή μη της υβριδικής εργασίας και πώς αυτό επηρεάζει την καθημερινή επαγγελματική σχέση μεταξύ των ανώτερων στελεχών και της ομάδας που διοικούνται, δ) την στήριξη ή μη εκ μέρους της επιχείρησης, σε ό,τι αφορά την «ψηφιακή» εξέλιξη των HR Executives καθώς και ε) την ύπαρξη και συνέχεια της έννοιας της ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή καθώς και την διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας.

Τέλος, έχει διατυπωθεί και μια ανοιχτού τύπου ερώτηση, η οποία προσκαλεί τους συμμετέχοντες να προτείνουν αν υπάρχει κάποια άλλη δεξιότητα ή πρόκληση που θα έπρεπε να λάβουμε υπόψη στην πορεία της έρευνας, προκειμένου να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για το φαινόμενο ζήτημα. Ενημερώθηκαν για τον μέσο χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ο οποίος, ύστερα από πιλοτική έρευνα, καταγράφηκε περίπου στα 5-8 λεπτά. Αποφασίστηκε, συνοψίζοντας, η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου καθώς έτσι θα επιτυγχανόταν εύκολη και άμεση συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκ μέρους των συμμετεχόντων, εξοικονόμηση χρόνου καθώς και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση απαντήσεων για στατιστική ανάλυση με την βοήθεια ενός αρχείου Excel, με όσο το δυνατόν λιγότερα τυπικά σφάλματα.

3.5 Επιλογή Τύπου Πληθυσμού ως Δείγμα της Έρευνας

Για τη συγκέντρωση των απαντήσεων - δεδομένων της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της **μη πιθανοθεωρητικής δειγματοληψίας ευκολίας και σκοπού**, διότι θεωρείται μία από τις πιο κατάλληλες και έγκυρες τεχνικές επιλογής δείγματος, όταν επιθυμούμε το εν λόγω δείγμα να διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, κοινά μεταξύ τους για ειδικό σκοπό. Η δειγματοληψία σκοπού ή σκοπιμότητας βεβαιώνει ότι η προσέγγιση του εν λόγω δείγματος προχώρησε συνειδητά, με βάση του ότι το υπό εξέταση φαινόμενο απαιτούσε συγκεκριμένα την συγκέντρωση και συμμετοχή διοικητικών φορέων HR οι οποίοι ηγούνται ομάδες και παρεμβάλλονται στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε έναν οργανισμό.

Έπειτα, η δειγματοληψία ευκολίας συνέβαλε στην προσέγγιση συμμετεχόντων που είναι άμεσα προσβάσιμοι μέσω γνωστών εταιρειών, επαγγελματικών δικτύων κ.α. εξασφαλίζοντας την έγκαιρη και έγκυρη συγκέντρωση των απαντήσεων που χρειάζονταν για την συγκρότηση μιας ολικής αναφοράς και την διεξαγωγή αναλύσεων και στατιστικών προσπαθειών. Η μη πιθανοθεωρητική μέθοδος δειγματοληψίας δεν δημιουργεί περιθώρια για γενικευμένα συμπεράσματα που θα αφορούν το σύνολο του ελληνικού πληθυσμού, ωστόσο το μοντέλο αυτό κρίνεται ως το πλέον αξιόπιστο για τις ερευνητικές προσπάθειες που σχετίζονται με ομάδες εντός του εργασιακού χώρου που χαρακτηρίζονται από ένα κοινό και ομοιόμορφο σύνολο ιδιοτήτων.

Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος ανώτερων στελεχών τμημάτων HR προς συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, κρίθηκε αναγκαία διότι αυτοί οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση άλλων υπαλλήλων και επομένως διαθέτουν διοικητικές ικανότητες, κατέχουν σημαντικό ρόλο και αρμοδιότητες στην κατεύθυνση της στρατηγικής διοίκησης των τμημάτων τους, καθώς επίσης τους επηρεάζει άμεσα ο μετασχηματισμός των ιδιοτήτων και των δεξιοτήτων τους στην ψηφιακή εποχή, εφόσον έρχονται οι ίδιοι αντιμέτωποι καθημερινά με τα νέα πληροφοριακά συστήματα με βάση την TN για την ανάπτυξη, ανατροφοδότηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, εξέλιξη των μελών της ομάδας, για τα οποία είναι υπεύθυνα.

Το συνολικό μέγεθος του δείγματος που στοχεύσαμε ήταν N=100 άτομα, που κατέχουν από τις «χαμηλότερες», ιεραρχικά, αλλά και ταυτόχρονα αποκλειστικά διοικητικές θέσεις σε ένα τμήμα HR, όπως HR Managers, μέχρι και τις «υψηλότερες» ιεραρχικά θέσεις, οι οποίες «φέρουν το βάρος» περισσότερων ευθυνών και αρμοδιοτήτων και είναι περισσότερο διοικητικές, όπως για παράδειγμα Chief People Officer, Head of People, Head of HR, Chief Human Resources Officer, κτλπ.

3.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Για την ενίσχυση και την συμπλήρωση των πληροφοριών που λήφθηκαν κατά την δημιουργία του θεωρητικού πλαισίου, διαμορφώθηκε και διαμοιράστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της πλατφόρμας Google Forms, το οποίο διαμοιράστηκε σε ανώτερα στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ελληνικών επιχειρήσεων, ώστε να απαντήσουν με βάση την δική τους εργασιακή εμπειρία και τις υφιστάμενες συνθήκες στην τωρινή τους εργασία, αν δηλαδή υφίσταται και ακολουθείται η υβριδική εργασία, αν επικροτείται η χρήση ψηφιακών εργαλείων στις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος, κ.α.

Χρησιμοποιήθηκαν οι επαγγελματικές πλατφόρμες όπως το LinkedIn και τα εργασιακά email, προκειμένου να προσεγγίσουμε στελέχη ελληνικών εταιρειών όπου δραστηριοποιούνται σε τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Προτού πραγματοποιηθεί η διανομή και συμπλήρωση του επίσημου ερωτηματολογίου, προηγήθηκε η πιλοτική δοκιμή σε έναν περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων, συγκεκριμένα διαμοιράστηκε ένα πρότυπο του ερωτηματολογίου σε 10 άτομα τα οποία

κατείχαν θέσεις HR προκειμένου να ακολουθηθεί μια «κανονική» πορεία διανομής ερωτηματολογίου με όσο το δυνατόν παρόμοιο πληθυσμό, με τον πληθυσμό – στόχο στον οποίο θα εστίαζε και το επίσημο ερωτηματολόγιο, με απώτερο σκοπό να καταγραφεί η κατανόηση, η συνοχή, η συνάφεια των ερωτήσεων, τυχόν ορθογραφικά, γραμματικά, αλλά και λειτουργικά σφάλματα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μέσω της πιλοτικής δοκιμής του ερωτηματολογίου, «σχηματίστηκε» ένας μέσος όρος συμπλήρωσης και ολοκλήρωσης του ερωτηματολογίου, προς ενημέρωση των συμμετεχόντων που θα λάμβαναν, έπειτα, το ερωτηματολόγιο στην επίσημη του, μορφή. Με την βοήθεια των παρατηρήσεων και των ανατροφοδοτήσεων που συγκεντρώθηκαν, προχωρήσαμε σε ελάχιστες διορθώσεις προκειμένου οι ενότητες του ερωτηματολογίου να διαθέτουν μια λογική συνέχεια και συνάφεια μεταξύ τους, προκειμένου να ενισχυθεί η εγκυρότητα του ερευνητικού αυτού εργαλείου, του ερωτηματολογίου.

3.7 Πρακτικές Ανάλυσης Δεδομένων

3.7.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η χρήση του Google Forms βοήθησε στην διεξαγωγή των δεδομένων σε ένα αρχείο Excel, όπου οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συγκεντρώθηκαν και διαχωρίστηκαν αντίστοιχα, με βάση την ομοιότητα τους. Η ανάλυση των δεδομένων ξεκίνησε με περιγραφικές στατιστικές μεθόδους και προχώρησε και σε επαγωγικές, γεγονός στο οποίο συνέβαλε η χρήση ερωτημάτων που χρήζουν απαντήσεις με κλίμακες Likert, εντός του ερωτηματολογίου. Έτσι, αρχικά διεξήγαμε **περιγραφική στατιστική ανάλυση** για τις μεταβλητές οι οποίες παρουσίαζαν μεγαλύτερο ενδιαφέρον ως προς τα αποτελέσματά τους, υπολογίζοντας τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, και παρουσιάσαμε τα ευρήματα σε μορφές γραφικών απεικονίσεων όπως πινάκων και ραβδογραμμάτων.

3.7.2 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

Συνεχίζοντας, εφαρμόσαμε **επαγωγικές στατιστικές αναλύσεις**, χρησιμοποιώντας μεμονωμένα ερωτήματα από κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου, τα οποία λήφθηκαν για την δημιουργία ενός συνόλου – θεματικών ενοτήτων – προκειμένου να «κατασκευαστούν» μεταβλητές όπως για παράδειγμα η υβριδική εργασία, το σύνολο

των ψηφιακών ικανοτήτων των HR Executives, ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ κ.α. (Λάμπρου, 2024), καθώς επίσης για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μεταβλητών αυτών διεξήγαμε έλεγχο αξιοπιστίας εφαρμόζοντας τον δείκτη **Cronbach** alpha, όπου στα αποτελέσματα που οι τιμές προέκυπταν περισσότερο από 0,70, τότε οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης θεματικής ενότητας κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση και άρα «συμπεριφορικά» τις διαχειριζόμαστε σαν μια μεταβλητή, γεγονός που επιτρέπει την λήψη μέσου όρου, τυπικών αποκλίσεων και άλλων συσχετίσεων.

Κατόπιν, εφαρμόστηκαν συσχετιστικές αναλύσεις μεταξύ ομάδων, όπως για παράδειγμα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ή διαφορετικών θέσεων εντός μιας εταιρείας με την συμβολή του **t-test** (όπου ουσιαστικά συγκρίνει τον μέσο όρο μιας εξαρτημένης μεταβλητής ανάμεσα σε δύο τμήματα) ή/και **ANOVA** (όπου σαν εφαρμογή μοιάζει με το t-test αλλά στην γενικότερη εξίσωση λαμβάνονται υπόψη παραπάνω από δύο ομάδες – τμήματα), και το αποτέλεσμα αυτών έγκειται στο αν διακρίνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές ή όχι ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα σύγκρισης αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, π.χ. την ψηφιακή ηγεσία.

Οι συσχετίσεις κλιμάκων (σύνθετων μεταβλητών) που διεξήγαμε, βοηθούν στην διαπίστωση του αν δύο μεταβλητές, η εξαρτημένη και η ανεξάρτητη, κατευθύνονται προς την ίδια κατεύθυνση, αν αλλάξει το αποτέλεσμα ή ο μέσος όρος της μιας κλίμακας, αν αυτό τελικά θα επηρεάσει αντίστοιχα ή σε ποιον βαθμό και με τι πρόσημο την άλλη κλίμακα κτλπ. Απώτερος σκοπός των παραπάνω αποτέλεσε ο συνδυασμός περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ερμηνείας των ευρημάτων του ερωτηματολογίου για να ενισχύσει, να βεβαιώσει, αν συμπληρώσει ή να διαψεύσει το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο που εκτυλίχθηκε στις προηγούμενες ενότητες.

3.8 Ηθικά Ζητήματα και Δεοντολογία

Το ερωτηματολόγιο «συμμορφώθηκε» πλήρως με τις αρχές GDPR (Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων), ήταν ολοκληρωτικά ανώνυμο και η συμμετοχή δεν ήταν υποχρεωτική, ωστόσο κάθε απάντηση βοήθησε καταλυτικά στην πορεία της έρευνας. Επίσης, στο κείμενο ενημέρωσης και συγκατάθεσης κατά το αρχικό πλαίσιο του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιούνταν καθαρά

και μόνο για ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς σκοπούς, καθώς και ότι η ταυτοπροσωπία με κάποιο άτομο ή οργανισμό δεν θα ήταν εφικτή. Επιπρόσθετα, με την συμμετοχή τους στο ερωτηματολόγιο συναίνεσαν στην επεξεργασία των δεδομένων και των απαντήσεων τους αποκλειστικά για την συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια, αφού πρωτίστως βεβαιώθηκαν για την πλήρη εμπιστευτικότητα και διαφάνεια της παρούσας μελέτης, διασφαλίζοντας έτσι την ηθική ακεραιότητα της μεθοδολογικής, αυτής, προσέγγιση.

3.9 Περιορισμοί στην Έρευνα

Μερικά από τα ζητήματα που προέκυψαν κατά την απόπειρα αυτής της ερευνητικής προσέγγισης περιλαμβάνουν: α) την αδυναμία γενίκευσης των ευρημάτων της μελέτης, λόγω της χρήσης μη πιθανοθεωρητικής δειγματοληψίας ευκολίας και σκοπιμότητας διότι το δείγμα ερωτώμενων αποτέλεσε ένα πλήθος άμεσα προσβάσιμων και τυχαίων επιλογών, β) την αδυναμία σύγκρισης των αποτελεσμάτων με στάσεις και δηλώσεις υπαλλήλων που προέρχονται από άλλα τμήματα ή ακόμη και στο ίδιο το τμήμα HR, αλλά οι οποίοι κατέχουν «κατώτερες», ιεραρχικά, θέσεις και γ) μολονότι το πλήθος των απαντήσεων είναι ικανοποιητικό για μια θεωρητική διερευνητική προσέγγιση, υπάρχουν πιθανότητες περιορισμού των στατιστικών συμπερασμάτων στο συγκεκριμένο δείγμα, καθώς δεν αποτελεί ένα αριθμητικά αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού.

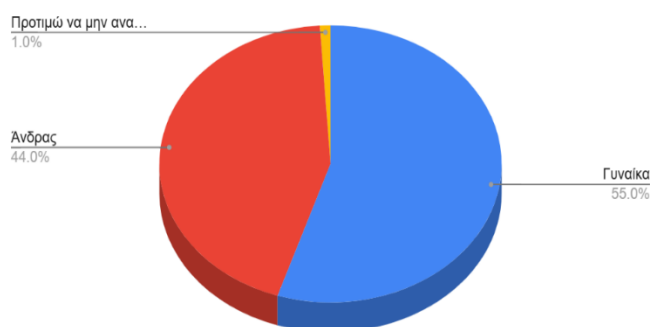
Έχοντας λάβει υπόψη τους παραπάνω ερευνητικούς ενδιασμούς, θα προχωρήσουμε προσεκτικά στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου, προκειμένου ο συνδυασμός των έγκυρων δηλώσεων σχετικά με τις σύγχρονες δυναμικές για το υπό διερεύνηση αντικείμενο με τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν από την επακόλουθη ανάλυση, να δημιουργήσουν τα θεμέλια για μελλοντικές ερευνητικές απόπειρες.

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 Ανάλυση Δημογραφικών Δεδομένων

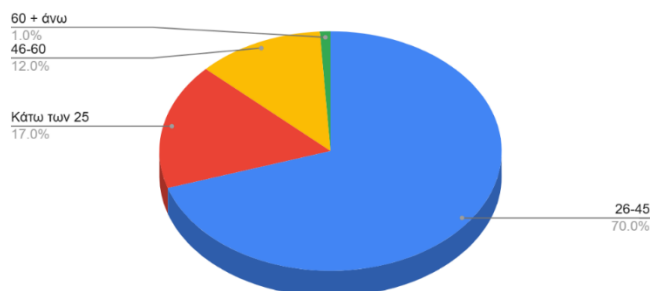
Αρχικά, κρίνεται σκόπιμη η γραφική απεικόνιση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, που περιλαμβάνει δημογραφικές ερωτήσεις και δεδομένα σχετικά με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (όπως για παράδειγμα τα χρόνια εμπειρίας στον κλάδο) προκειμένου οι αναγνώστες του παρόντος συγγραφικού υλικού να αντιληφθούν το μέγεθος και τα γνωρίσματα των ερωτώμενων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση αυτής της έρευνας. Παρακάτω, παρατίθενται γραφήματα σε μορφή πίτων ώστε τα αποτελέσματα των ερωτήσεων να είναι ευανάγνωστα και άμεσα φανερά στον αναγνώστη.

Αποτελέσματα 1.1 Φύλο



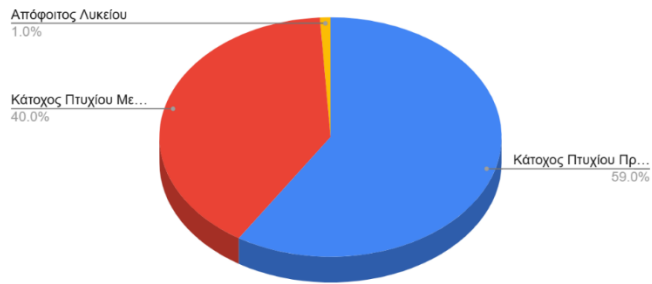
Σχήμα 1. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο.

Αποτελέσματα 1.2 Ηλικία



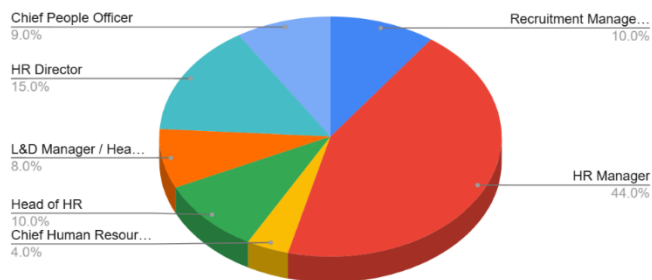
Σχήμα 2. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την ηλικία.

Αποτελέσματα 1.3 Μορφωτικό Επίπεδο



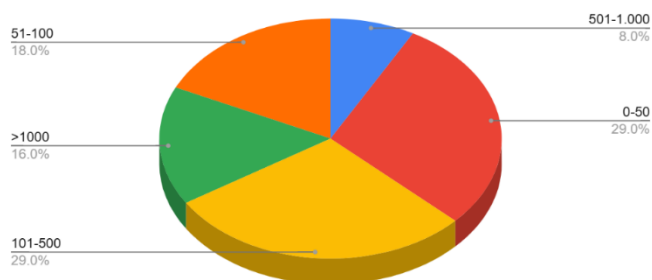
Σχήμα 3. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το μορφωτικό επίπεδο.

Αποτελέσματα 1.4 Τωρινή θέση εργασίας στον κλάδο



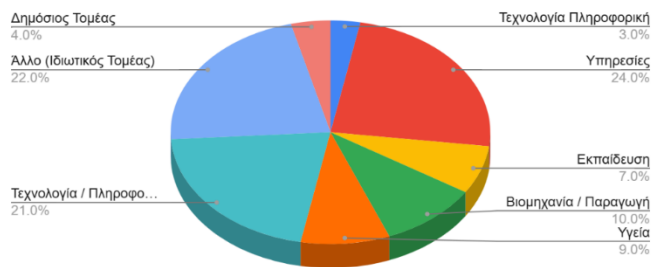
Σχήμα 4. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την τωρινή θέση απασχόλησης στον κλάδο.

Αποτελέσματα 1.5 Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία



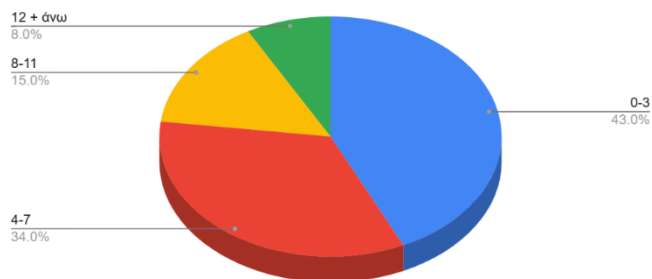
Σχήμα 5. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τον αριθμό εργαζομένων στην εταιρεία απασχόλησης.

Αποτελέσματα 1.6 Κλάδος ή τομέας δραστηριότητας της εταιρείας



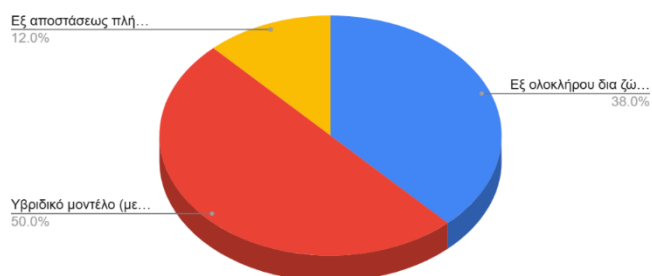
Σχήμα 6. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην οποία εντάσσονται.

Αποτελέσματα 1.7 Έτη εμπειρίας στον κλάδο



Σχήμα 7. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τα έτη εμπειρίας στον κλάδο.

Αποτελέσματα of 1.8 Μοντέλο εργασίας



Σχήμα 8. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το μοντέλο εργασίας.

Με βάση τα παραπάνω γραφήματα, αναφορικά με τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο πλήθος απαντήσεων προήλθε από **γυναικείο**

πληθυσμό (55%), χωρίς όμως να υπάρχει σημαντική ποσοστιαία διαφορά από τον ανδρικό πληθυσμό, η επικρατέστερη ηλικιακή ομάδα που συμμετείχε και αποκρίθηκε στο ερωτηματολόγιο ήταν οι **26-45 (70%)** οι οποίοι κατά βάση αποτελούν **αποφοίτους Προπτυχιακών Προγραμμάτων (59%)** χωρίς να έχουν προχωρήσει σε Μεταπτυχιακές Σπουδές και κατά κύριο λόγο κατέχουν την «χαμηλότερη» ιεραρχικά θέση από ένα πλήθος εργασιακών θέσεων, την θέση του **HR Manager (44%)**.

Περίπου το μισό πλήθος των αποκρινόμενων, στο ερωτηματολόγιο, εργαζομένων απασχολούνται σε εταιρείες στις οποίες το εργατικό δυναμικό κυμαίνεται από **0-50 και από 101-500 υπαλλήλους (29% + 29% αντίστοιχα)** και οι κύριοι τομείς απασχόλησης εκ των οποίων προήλθαν οι απαντήσεις των περισσότερων εργαζομένων ήταν αντίστοιχα, ξεκινώντας από την πρώτη θέση να κατακτά ο **κλάδος των Υπηρεσιών (24%)**, **έπειτα ο κλάδος του Ιδιωτικού Τομέα (22%) και ο κλάδος της Τεχνολογίας (21%)**, με σχεδόν ασήμαντες αριθμητικές αποκλίσεις μεταξύ τους.

Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετεχόντων αποτελούν HR Managers, κάτοχοι Προπτυχιακού Πτυχίου επιβεβαιώνεται από τα **συνολικά έτη εμπειρίας τους σε τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που κατά βάση κυμαίνονται από 0-3 (43%)**, οι οποίοι βρίσκονται στον «κυκλώνα» των ψηφιακών μεταβολών και της υβριδικής εργασίας και άρα ορίζονται ως οι πλέον κατάλληλοι να μοιραστούν την προσωπική τους άποψη και δήλωση με βάση την εργασιακή τους εμπειρία. Αξιοσημείωτο εύρημα διαμορφώνει η ερώτηση 1.8, σύμφωνα με την οποία το **50%** του συνόλου των ερωτώμενων, εργάζεται εφαρμόζοντας ένα μικτό εργασιακό καθεστώς, αυτό της **υβριδικής εργασίας**.

4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Προκειμένου να προχωρήσουμε σε περιγραφική στατιστική ανάλυση, υπολογίστηκαν για κάθε κατηγορία του ερωτηματολογίου ο μέσος όρος (Mean) και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation), αντίστοιχα για κάθε κλίμακα, με το συνολικό μέγεθος των συμμετεχόντων να είναι N=100. Τα παραπάνω θα συμβάλλουν στην διαμόρφωση γενικών δυναμικών και κατευθύνσεων των αποκρινόμενων καθώς και στην ανάδειξη του βαθμού συμφωνίας των δηλώσεων μεταξύ των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στο εν λόγω ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 1: Περιγραφική στατιστική των ερωτημάτων της Ενότητας 2 (Δεξιότητες και Ικανότητες των HR Executives στην Ψηφιακή Εποχή)

Ερώτηση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
2.1	100	3.83	0.86
2.2	100	3.94	0.97
2.3	100	4.38	0.85
2.4	100	4.05	0.86
2.5	100	3.88	1.06
2.6	100	3.71	1.01
2.7	100	4.25	0.91
2.8	100	4.37	0.79
2.9	100	4.12	0.93
2.10	100	4.16	0.89

Πίνακας 2: Περιγραφική στατιστική των ερωτημάτων της Ενότητας 3 (Τεχνολογικές Δυναμικές και Ψηφιακά Εργαλεία)

Ερώτηση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
3.1	100	4.11	0.80
3.2	100	4.09	0.805
3.3	100	4.07	0.807
3.4	100	3.89	1.01
3.5	100	3.88	0.83
3.6	100	3.86	0.99
3.7	100	4.04	0.89

Πίνακας 3: Περιγραφική στατιστική των ερωτημάτων της Ενότητας 4 (Υβριδική Εργασία, Επικοινωνία, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση)

Ερώτηση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
4.1	100	4.01	1.01
4.2	100	3.49	1.05
4.3	100	3.56	1.01
4.4	100	3.45	1.05
4.5	100	3.72	0.93

4.6	100	3.73	0.91
4.7	100	3.92	0.80
4.8	100	3.82	0.91

Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική των ερωτημάτων της Ενότητας 5 (Υποστήριξη από την Επιχείρηση στην Ανάπτυξη των HR Executives)

Ερώτηση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
5.1	100	3.85	1.12
5.2	100	3.69	1.17
5.3	100	3.92	1.08
5.4	100	3.77	1.07
5.5	100	3.7	0.95
5.6	100	3.59	1.03
5.7	100	3.8	1.06
5.8	100	3.58	1.14

Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική των ερωτημάτων της Ενότητας 6 (Ψηφιακή Ηγεσία και Δέσμευση στην Κουλτούρα του Οργανισμού)

Ερώτηση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
6.1	100	3.88	1.007
6.2	100	3.91	0.9
6.3	100	3.71	1.02
6.4	100	3.83	1.005
6.5	100	3.86	0.95
6.6	100	3.68	1.06
6.7	100	3.92	0.95
6.8	100	3.87	1.01

Το σύνολο των απαντήσεων της 2^{ης} υποκατηγορίας του ερωτηματολογίου έχει λάβει υψηλούς μέσους όρους, άνω του 3.83, κάτι που μαρτυρά θετικό πρόσημο στις δηλώσεις των ερωτώμενων σχετικά με τις απαιτούμενες ψηφιακές και επαγγελματικές δεξιότητες που οφείλουν να κατέχουν οι υπεύθυνοι HR. Οι **μεγαλύτερες τιμές** καταγράφηκαν στις **ερωτήσεις 2.3 (M= 4.38) και 2.8 (M= 4.37)**, κάτι που φανερώνει

ότι οι υπάλληλοι HR αντιλαμβάνονται την σκοπιμότητα και την ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, και αναγνωρίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικό χαρακτηριστικό ενός ολοκληρωμένου δεξιολογικού προφίλ.

Η **μικρότερη τιμή** εμφανίζεται στην **ερώτηση 2.1 (M=3.83)**, κάτι που φανερώνει ότι αρκετοί από τους συμμετέχοντες, δεν αισθάνονται, ακόμη, πλήρως εξοικειωμένοι με την χρήση των καινοτόμων πληροφοριακών συστημάτων, μια χρήσιμη πληροφορία για τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε και προσπαθούμε να απαντήσουμε (π.χ. 4^ο Ερευνητικό Ερώτημα). Οι τιμές της **τυπικής απόκλισης** διακυμαίνονται σε **χαμηλά έως μέτρια επίπεδα (SD = 0.79 – 1.06)**, παρουσιάζοντας μια ομοιογένεια στις δηλώσεις των συμμετεχόντων.

Κατά την **3^η ενότητα** του ερωτηματολογίου, ο **μέσος όρος** κάθε μεμονωμένου ερωτήματος κατευθύνεται κοντά ή πάνω από το 4, με τις **υψηλότερες δηλώσεις – τιμές** να καταγράφονται στις **ερωτήσεις 3.1 και 3.2 (M = 4.11 και M = 4.09)** αντίστοιχα, ζήτημα που φανερώνει μια γενική αποδοχή και μια θετική στάση απέναντι στις ψηφιακές πρακτικές, στα νέα τεχνολογικά συστήματα και ότι πράγματι, αυτά τα καινοτόμα εργαλεία συμβάλουν στην μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και προσφέρουν περισσότερη χρονική χωρητικότητα για χάραξη στρατηγικών πολιτικών, εκ μέρους του τμήματος HR. Η **τυπική απόκλιση** εξακολουθεί να υφίσταται σε αρκετά **χαμηλά επίπεδα (SD = 0.80 – 0.99)** αναδεικνύοντας μια σταθερότητα στις δηλώσεις των ερωτώμενων και στον βαθμό συμφωνίας μεταξύ τους.

Στην **4^η υποκατηγορία** του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήσαμε διακρίνεται μια μεγαλύτερη διασπορά των δηλώσεων των συμμετεχόντων, κάτι που μαρτυρά η **αυξημένη τιμή** που λαμβάνει η **τυπική απόκλιση** και φτάνει έως και **SD = 1.05**, γεγονός που δυνητικά οφείλεται στα διαφορετικά έτη εμπειρίας του εργατικού δυναμικού που συμμετείχε στην έρευνα, στην διαφορετική έκθεση και στα δυσανάλογα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον δικό τους κλάδο και στην εταιρεία που δραστηριοποιούνται.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, έχουν κληθεί να αντιμετωπίσουν και γνωρίζουν τα ζητήματα που προκύπτουν κατά την απομακρυσμένη εργασία, όπως για παράδειγμα την δυσκολία ανάπτυξης, εκπαίδευσης, εξέλιξης, συνεργασίας, ανατροφοδότησης μεταξύ μιας ομάδας, σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο, παράλληλα, όμως, κατανοούν πλήρως και τα οφέλη του μικτού εργασιακού

καθεστώς, καθώς σύμφωνα με τον **μεγαλύτερο μέσο όρο** που διαγράφεται στην πρώτη **ερώτηση 4.1 (M = 4.01)**, το μεγαλύτερο πλήθος των ερωτώμενων απολαμβάνουν την ισορροπία που προσφέρει η εξ αποστάσεως εργασία μεταξύ κοινωνικής και εργασιακής καθημερινότητας.

Η διακύμανση των **μέσων όρων** έγκειται σε τιμές από **3.45 – 4.01**, ενώ οι **χαμηλότερες τιμές** εμφανίζονται στις **ερωτήσεις 4.4 και 4.2 αντίστοιχα (M = 3.45 και M = 3.49)**, απεικονίζοντας μια διαφοροποίηση απόψεων σχετικά με το ποια είναι η επικρατέστερη, τελικά, πρόκληση, και αν, τελικά, προκύπτει εντονότερο ζήτημα κατά την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου εξ αποστάσεως ή αν το μεγαλύτερο ζήτημα διαπιστώνεται στην καθημερινή συνεργασία των μελών που εργάζονται με απομακρυσμένες συνθήκες.

Τα αποτελέσματα του **Πίνακα 4** αποκαλύπτουν για την ενότητα που αφορά την υποστήριξη ή μη, εκ μέρους της επιχείρησης, στην εκπαίδευση και εξέλιξη των διοικητικών φορέων ΔΑΔ, ότι σε έναν σημαντικό βαθμό οι οργανωσιακές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι διάφορες επιχειρήσεις αποτιμώνται θετικά εκ μέρους των μελών των HR τμημάτων και ότι προσφέρεται, πραγματικά, σημαντική αρωγή στην περαιτέρω καλλιέργεια των ψηφιακών, και όχι μόνο, δεξιοτήτων τους, παρόλο που δεν αποτυπώνεται μια ενιαία γνώμη.

Οι **μέσοι όροι** κυμαίνονται από **3.58 – 3.92**, ωστόσο ο εντοπισμός **υψηλών τιμών των τυπικών αποκλίσεων** έως και **1.17** επιβεβαιώνει την διαφορετικότητα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, γεγονός που οφείλεται στις διαφορετικά εργασιακά ερεθίσματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τον ξεχωριστό οργανισμό στον οποίο ανήκουν και εργάζονται (για παράδειγμα οι εταιρείες Τεχνολογίας είναι λογικό ότι θα κατέχουν περισσότερα και πιο εξελιγμένα συστήματα βασισμένα σε ΤΝ που θα μεταμορφώνουν όλες τις ιδιότητες του HR τμήματος σε άμεσα και εύκολα διεκπεραιωτικές διαδικασίες, ενώ οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα, ίσως να μην διαθέτουν, ακόμη, την ίδια πρόσβαση σε καινοτόμα εργαλεία που θα διευκολύνουν τις ημερήσιες εργασίες τους).

Τέλος, σύμφωνα με τα ευρήματα της **6^{ης} υποκατηγορίας**, σχετικά με την ψηφιακή ηγεσία και την διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ακόμη και στις δομές που λειτουργούν με μοντέλο υβριδικής απασχόλησης των εργαζομένων, οι **μέσοι όροι** κυμαίνονται μεταξύ των τιμών **3.68 – 3.92**, που αποτελούν μέτριες έως υψηλές τιμές,

υποδηλώνοντας ότι τα ανώτατα στελέχη HR έχουν αντιληφθεί την ανάγκη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας κατά την ηγεσία ομάδων σε απομακρυσμένες συνθήκες, κάτι που διαφαίνεται εξίσου και από τις **μεγαλύτερες τιμές** που καταγράφηκαν στα **ερωτήματα 6.2 και 6.7 ($M = 3.91$ και $M = 3.92$)** αντίστοιχα. Οι τιμές των τυπικών αποκλίσεων στρέφονται γύρω από το 1, επομένως η διασπορά των απαντήσεων κρίνεται μέτρια, παρουσιάζοντας κάποιες μικρές αποκλίσεις στις δηλώσεις των ερωτώμενων, γεγονός που πιθανόν σχετίζεται με τα διαφορετικά έτη εμπειρίας σε τμήματα ΔΑΔ.

4.3 Ομαδοποίηση Θεματικών Ενότητων για Δημιουργία Σύνθετων Μεταβλητών

Σημαντική προϋπόθεση για την εγκυρότητα των ευρημάτων του ερωτηματολογίου, αποτελεί ο έλεγχος αξιοπιστίας με την χρήση του **δείκτη Cronbach's Alpha**, για χάρη του οποίου ομαδοποιούμε τις ερωτήσεις οι οποίες ανιχνεύονται με κοινά χαρακτηριστικά και μπορούν να αποτελέσουν μια ενιαία θεματική ενότητα, προκειμένου να διαμορφώσουμε **σύνθετες μεταβλητές**, πιο συγκεκριμένα τον μέσο όρο αυτών των ερωτημάτων που θα χρησιμοποιήσουμε. Προχωρήσαμε στην συγκεκριμένη ομαδοποίηση με βασικό κριτήριο την εννοιολογική συνάφεια των ερωτήσεων, βάσει της υφιστάμενης βιβλιογραφίας.

Η σκοπιμότητα της εφαρμογής των σύνθετων μεταβλητών έγκειται στην αξιολόγηση πολύπλευρων εννοιών, όπως για παράδειγμα το σύνολο των ψηφιακών δεξιοτήτων, το μικτό εργασιακό καθεστώς, η ψηφιακή ηγεσία, η στήριξη εκ μέρους της επιχείρησης κ.α. , μειώνοντας τις πιθανότητες εξαγωγής αποτελεσμάτων για μεμονωμένες μεταβλητές. Αντίστοιχα για κάθε ενότητα, οι σύνθετες μεταβλητές που θα δημιουργηθούν θα είναι οι εξής:

Πίνακας 6: Διαχωρισμός ερωτήσεων σε θεματικές ενότητες

Πίνακας 6.1: Δεξιότητες και Ικανότητες των HR Executives στην Ψηφιακή Εποχή

Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα	Ερωτήματα 2.1 + 2.2 + 2.3 + 2.4 + 2.10
---	--

Μοντέλο Υβριδικής Εργασίας	Ερωτήματα 2.5 + 2.6 + 2.9
Οριζόντιες Δεξιότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη	Ερωτήματα 2.7 + 2.8

Πίνακας 6.2. Τεχνολογικές Δυναμικές και Ψηφιακά Εργαλεία

Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες του HR	Ερωτήματα 3.1 + 3.2 + 3.3
Παροχή και Εκπαίδευση σε Τεχνολογικά Συστήματα	Ερωτήματα 3.4 + 3.5
Προκλήσεις και Εμπόδια Τεχνολογικού Μετασχηματισμού	Ερωτήματα 3.6 + 3.7

Πίνακας 6.3: Υβριδική Εργασία, Επικοινωνία, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση

Εμπόδια Υβριδικής Εργασίας	Ερωτήματα 4.2 + 4.3 + 4.4
Ηγετικές Δεξιότητες στο Εξ Αποστάσεως Εργασιακό Πλαίσιο	Ερωτήματα 4.5 + 4.6 + 4.8

Πίνακας 6.4: Βοήθεια από την Επιχείρηση στην Ανάπτυξη των HR Executives

Δυνατότητες Εκπαίδευσης & Εξέλιξης	Ερωτήματα 5.2 + 5.3
Βοήθεια εκ μέρους των Διοικητικών Στελεχών της Επιχείρησης	Ερωτήματα 5.4 + 5.5 + 5.6 + 5.7 + 5.8

Πίνακας 6.5: Ηγεσία στην Ψηφιακή Εποχή και Δέσμευση στην Κουλτούρα της Εταιρείας

Ενημέρωση Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Ψηφιακό Περιβάλλον	Ερωτήματα 6.1 + 6.3 + 6.5
--	---------------------------

Δέσμευση και Διατήρηση του Εργατικού Δυναμικού	Ερωτήματα 6.2 + 6.4 + 6.7
Ψηφιακή Ηγεσία	Ερωτήματα 6.6 + 6.8

Λαμβάνοντας υπόψη τους μέσους όρους που βρέθηκαν κατά την Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση για κάθε μεμονωμένη ερώτηση, προκύπτει ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας (Βλέπε Πίνακα 6.6 στα Παραρτήματα) για τις σύνθετες μεταβλητές που κατασκευάσαμε προηγουμένως.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.6 οι σύνθετες μεταβλητές που «χτίσαμε» για ενίσχυση της μεθοδολογικής μας προσέγγισης, παρουσιάζουν μέσους όρους μεταξύ 3.50 έως και 4.31, φαινόμενο που φανερώνει ένα θετικό πρόσημο απέναντι στις δηλώσεις και απόψεις των ερωτώμενων, σχετικά με το μεγαλύτερο κομμάτι των θεματικών ενοτήτων που διακρίναμε.

Άξιο σημείωσης αποτελεί το γεγονός ότι οι **μεγαλύτεροι μέσοι όροι** σημειώνονται στις ενότητες σχετικά με τις δεξιότητες, **Οριζόντιες Δεξιότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη** με **M.O. = 4.31** και έπειτα με τις Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες του HR και τις Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα με αντίστοιχους M.O = 4.09 και 4.07, κάτι που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες παρέχουν εξαιρετική αξία στο σύνολο των απαιτούμενων ικανοτήτων και στον συνδυασμό των soft skills με την ψηφιακή επάρκεια, που χρειάζεται για να ηγηθούν αποτελεσματικά σε συνθήκες υβριδικής εργασίας.

Οι **χαμηλότερες τιμές μέσου όρου** διαφαίνονται στις ενότητες που αφορούν τα **Εμπόδια Υβριδικής Εργασίας**, με τον **μέσο όρο** της σύνθετης μεταβλητής να έγκειται στο **3.50**, και έπειτα στην Βοήθεια εκ μέρους των Διοικητικών Στελεχών της Επιχείρησης με M.O = 3.68, γεγονός που ενισχύει την σκοπιμότητα και την αναγκαιότητα της συγγραφής της παρούσας μελέτης, προκειμένου να προχωρήσουμε παρακάτω στις απαραίτητες προτάσεις βελτίωσης και τρόπους αντιμετώπισης των ζητημάτων που έχει δυνητικά επιφέρει στο προσκήνιο το απομακρυσμένο περιβάλλον απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού.

4.4 Εφαρμογή Δείκτη Ελέγχου Αξιοπιστίας – Cronbach's Alpha

Με την βοήθεια των σύνθετων μεταβλητών, εφαρμόστηκε ο δείκτης ελέγχου αξιοπιστίας και συνάφειας των μεταβλητών, Cronbach's alpha, που ουσιαστικά υπολογίζει και επιβεβαιώνει τον βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις κάθε ομάδας – κλίμακας «κινούνται» προς την ίδια κατεύθυνση. Όταν ο δείκτης λαμβάνει τιμές άνω του 0,70, συνεπάγεται ότι η συγκεκριμένη κλίμακα (σύνολο ερωτήσεων με κοινό χαρακτήρα και θέμα) διακρίνεται από επαρκή εσωτερική συνέχεια. Με τη χρήση της εφαρμογής jamonι, υπολογίστηκε ο Δείκτης Ελέγχου Συνάφειας και Αξιοπιστίας για κάθε θεματική ενότητα και τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα (Βλέπε Πίνακα 7 στα Παραρτήματα).

Συμπερασματικά, οι σύνθετες μεταβλητές που σχετίζονται με: την **Δέσμευση και Διατήρηση του Εργατικού Δυναμικού ($\alpha = 0.810$)**, τις **Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα ($\alpha = 0.807$)**, το **Μοντέλο Υβριδικής Εργασίας ($\alpha = 0.794$)**, τις **Δυνατότητες Εκπαίδευσης και Εξέλιξης ($\alpha = 0.786$)**, τα **Εμπόδια Υβριδικής Εργασίας ($\alpha = 0.766$)**, τις **Ηγετικές Δεξιότητες στο Εξ αποστάσεως Εργασιακό Πλαίσιο ($\alpha = 0.745$)** και τις **Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες του HR ($\alpha = 0.744$)** σημείωσαν αποδεκτά έως αρκετά θετικές τιμές και υγιή επίπεδα αξιοπιστίας, συνθήκη που φανερώνει την συνάφεια και την συνοχή των ερωτημάτων που επιλέχθηκαν για να απαρτίσουν τις εν λόγω θεματικές ενότητες.

Κρίνεται αναγκαία η αναφορά στην σύνθετη μεταβλητή που κατέγραψε την μεγαλύτερη τιμή του δείκτη που χρησιμοποιήθηκε, και αφορά την **Βοήθεια εκ μέρους Διοικητικών Στελεχών της Επιχείρησης** όπου υπολογίστηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας περί το **0.918**, κάτι που επιβεβαιώνει την συνοχή και την συνάφεια, μέσω της επιλογής των συγκεκριμένων και μεμονωμένων, αυτών, ερωτήσεων που χρειάστηκαν για την δόμηση αυτής της κλίμακας.

Προχωρώντας στην ανάλυση των αποτελεσμάτων του δείκτη, οι σύνθετες μεταβλητές που αφορούν τις Οριζόντιες Δεξιότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη, την Παροχή και Εκπαίδευση σε Τεχνολογικά Συστήματα, την Ενημέρωση Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Ψηφιακό Περιβάλλον και την Ψηφιακή Ηγεσία, έχουν λάβει τιμές μεταξύ **0.64 έως και 0.68**, ευρήματα τα οποία εκτιμώνται ως **οριακά αποδεκτά** και

επαρκή για μελέτες που στόχος τους αποτελεί η περαιτέρω διερεύνηση ενός φαινομένου.

Η μοναδική σύνθετη μεταβλητή η οποία ανέδειξε μια **αρκετά χαμηλή τιμή** κατά την υλοποίηση του δείκτη ελέγχου και αξιοπιστίας σχετίζεται με τις **Προκλήσεις και Εμπόδια Τεχνολογικού Μετασχηματισμού** και συγκεκριμένα έλαβε την εξής τιμή: $\alpha = 0.361$, γεγονός που οφείλεται στο ότι τα ερωτήματα αφορούσαν διαφορετική φύση προβλημάτων, εμποδίων και ζητημάτων κατά τον ψηφιακό επαναπροσδιορισμό του εργασιακού περιβάλλοντος και αναφέρονται σε διαφοροποιημένες πλευρές του υπό εξέταση αντικειμένου. Τα ευρήματα αυτών των ερωτημάτων θα χρησιμοποιηθούν μόνο για περιγραφικούς σκοπούς.

Εν κατακλείδι, μέσω της εφαρμογής του δείκτη Cronbach's Alpha, καθίσταται αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο μέρος των κλιμάκων που δημιουργήθηκαν, αποτυπώνει μια αρκετά υψηλή συνάφεια και συνοχή, διασφαλίζοντας την ορθή χρήση τους για ενίσχυση των ευρημάτων της υφιστάμενης μελέτης.

4.5 Συγκριτική Ανάλυση Μεταβλητών

Σε συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης, διεξήχθη t-test προκειμένου να διερευνηθεί η ερευνητική υπόθεση H1: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στο μοντέλο της υβριδικής εργασίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήσαμε τους μέσους όρους των μεταβλητών Φύλο (Γυναίκες ή Άνδρες) και της σύνθετης μεταβλητής Μοντέλο Υβριδικής Εργασίας, που κατασκευάσαμε νωρίτερα για χάρη ευκολίας και για ευχρηστία στις στατιστικές αναλύσεις. Τα αποτελέσματα παρέχονται στους παρακάτω πίνακες.

Το επακόλουθο T-test διεξήχθη ώστε να αξιολογηθεί περαιτέρω το **3^ο Ερευνητικό Ερώτημα**, σχετικά με το πώς σχετίζεται και με ποιον τρόπο επενεργεί το μικτό εργασιακό καθεστώς (υβριδική εργασία) στην επικοινωνία, την αξιολόγηση, την συνεργασία και την καλλιέργεια και ενίσχυση των εργαζομένων, και εμείς τοποθετούμε την μεταβλητή του φύλου, για να διαπιστώσουμε αν αυτή συντελεί στην διαφοροποίηση του πώς ενστερνίζονται και εργάζονται, τελικά, κατά την απομακρυσμένη εργασία, τα δύο φύλα.

Independent Samples T-Test

Independent Samples T-Test						
		Statistic	df	p		Effect Size
Hybrid_Work_Model	Student's t	1.75	98.0	.083	Cohen's d	0.352

Note. $H_a: \mu_{\text{Γυναίκα}} \neq \mu_{\text{Ανδρας}}$

Υποθέσεις:

Normality Test (Shapiro-Wilk)		
	W	p
Hybrid_Work_Model	0.922	<.001

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of normality

Homogeneity of Variances Test (Levene's)				
	F	df	df2	p
Hybrid_Work_Model	1.26	1	98	.264

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of equal variances

Group Descriptives						
	Group	N	Mean	Median	SD	SE
Hybrid_Work_Model	Γυναίκα	55	4.04	4.00	0.731	0.0985
	Άνδρας	45	3.74	4.00	0.956	0.142

Το **p-value** προκύπτει **0.083**, το οποίο είναι **μεγαλύτερο από 0,05** κάτι που μαρτυρά ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την αντίληψη της υβριδικής εργασίας**. Σύμφωνα με το effect size = 0.352, υπάρχει μια ελαφρώς εντονότερη τάση των γυναικών προς την υβριδική εργασία, αλλά η διαφορά δεν αποτελεί στατιστικά σημαντικό διαχωρισμό μεταξύ των δύο φύλων. Αυτό επιβεβαιώνεται από τον μέσο όρο των γυναικών που είναι ελαφρώς υψηλότερος από εκείνο των ανδρών ($4.04 > 3.74$), επομένως η H1 υπόθεση δεν ευσταθεί.

One-Way ANOVA

Για την εξέταση του **2^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος** σχετικά με το πώς τελικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι τεχνολογικές δεξιότητες και τα νέα εργαλεία επηρεάζουν την καθημερινές διενέργειες των διοικητικών φορέων HR, εφαρμόσαμε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης με την χρήση One-Way ANOVA, και θέσαμε δύο υποθέσεις (την μηδενική και την εναλλακτική, αντίστοιχα):

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αφομοίωση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων και της εφαρμογής της Προσαρμοστικότητας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ετών εργασιακής εμπειρίας στον κλάδο.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αφομοίωση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων και της εφαρμογής της Προσαρμοστικότητας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ετών εργασιακής εμπειρίας στον κλάδο.

One-Way ANOVA (Welch's)				
	F	df1	df2	p
Digital_Skills_Adaptability	0.880	3	24.4	0.465

Group Descriptives						
	Years_of_Working_Experience	N	Mean	SD	SE	
Digital_Skills_Adaptability	0-3	42	4.11	0.586	0.0905	
	4-7	34	4.14	0.612	0.1050	
	8-10	15	4.12	0.549	0.1418	
	11+	8	3.43	1.173	0.4148	

Assumption Checks		
Normality Test (Shapiro-Wilk)		
	W	p
Digital_Skills_Adaptability	0.936	<.001

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of normality

Αξιολογώντας τους μέσους όρους μεταξύ περισσότερων από δύο ομάδων, και συγκεκριμένα των 4 διαφορετικών κατηγοριών – ετών εργασιακής εμπειρίας στον κλάδο, καταλήξαμε ότι $p = 0.465$, το οποίο είναι **μεγαλύτερο από 0.05**, επομένως **δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση, H_0** . Οι μέσοι όροι της σύνθετης μεταβλητής

που κατασκευάσαμε σχετικά με την τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Προσαρμοστικότητα ήταν παρόμοιοι, για τις πρώτες 3 ηλικιακές ομάδες (0-3, 4-7 και 8-11 έτη), ενώ η τελευταία κατηγορία παρουσίασε έναν μικρότερο μέσο όρο, χωρίς όμως να διαφοροποιείται σημαντικά από τα πρώτα τρία σύνολα.

Correlation Matrix

Correlation Matrix				
		Digital_Skills_Adaptability	Hybrid_Work_Model	
Digital_Skills_Adaptability	Pearson's r	—		
	df	—		
	p-value	—		
Hybrid_Work_Model	Pearson's r	0.552		—
	df	98		—
	p-value	<.001		—

Ακολούθως, εφαρμόσαμε ανάλυση συσχέτισης Pearson μεταξύ της σύνθετης μεταβλητής «Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα» και της επίσης, σύνθετης μεταβλητής, «Μοντέλο Υβριδικής Εργασίας», και τα αποτελέσματα που σημειώθηκαν ήταν: $r = 0.552$, $p < 0.001$, κάτι που σηματοδοτεί ότι όσες περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες και ικανότητες ευελιξίας μπορούν να εφαρμόσουν και να εκπαιδευτούν σε αυτές οι εργαζόμενοι, με μεγαλύτερο θετικό πρόσημο εξετάζεται η αποδοτικότητα του μοντέλου υβριδικής εργασίας, αντίστοιχα. Υπάρχει μια **σημαντικά θετική συσχέτιση** μεταξύ των δύο σύνθετων μεταβλητών, καταδεικνύοντας την χρησιμότητα της ψηφιακής επάρκειας στην αποτελεσματική εφαρμογή της επιλογής – δυνατότητας απομακρυσμένης εργασίας. Εξίσου, η παρούσα συσχέτιση

Correlation Matrix

Correlation Matrix			
		Remote_ Leadership	Organization al_Culture
Remote_Leadership	Pearson's r	—	
	df	—	
	p-value	—	
Organizational_Culture	Pearson's r	0.589	—
	df	98	—
	p-value	<.001	—

Συνεχίζοντας, μελετήθηκε η συσχέτιση μεταξύ των σύνθετων μεταβλητών «**Ηγετικές Δεξιότητες στο εξ αποστάσεως Εργασιακό Πλαίσιο**» και «**Διατήρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Ψηφιακό Περιβάλλον**» και από την ανάλυση αυτή προέκυψε μια εξίσου **στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση $r = 0.589$, $p < 0.001$** , κάτι που αναδεικνύει την αυξημένη ανάγκη για αποδοτική άσκηση της ηγεσίας σε συνθήκες εξ αποστάσεως απασχόλησης, η οποία με την σειρά της επιτυγχάνει την προώθηση και κυρίως ενδυνάμωση της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποστολής της εταιρείας.

Ο απώτερος σκοπός για τον οποίο αποφασίστηκε να ελέγξουμε τη συσχέτιση μεταξύ των συγκεκριμένων σύνθετων μεταβλητών έγκειται στην περαιτέρω διερεύνηση του **Ερευνητικού Ερωτήματος 5** που θέσαμε παραπάνω, σχετικά με το πώς αλλάζει ο ρόλος των HR επαγγελματιών αλλά και ολόκληρης της ομάδας ΔΑΔ και τι πρακτικές οφείλουν να χαράζουν, ώστε να διατηρήσουν την αποστολή, το όραμα, και την κουλτούρα της επιχείρησης ακόμη και στα μέλη της ομάδας που απασχολούνται εξ αποστάσεως. Στην επόμενη ενότητα, θα προχωρήσουμε στην αναλυτική ερμηνεία των

αποτελεσμάτων των υφιστάμενων εργαλείων στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήσαμε, προκειμένου να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, την δική μας ερευνητική απόπειρα και τις πραγματικές απόψεις και εμπειρίες των HR Executives, όπως αυτοί τις αντιλαμβάνονται και τις εξέφρασαν με την συμμετοχή τους στο ερωτηματολόγιο που συνοδεύει την παρούσα εργασία.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας ενότητας αποτελεί η επιβεβαίωση, η συμπλήρωση ή η ακύρωση του θεωρητικού υποβάθρου που έχει καταγραφεί για το υπό εξέταση αντικείμενο, καθώς και η απόπειρα απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώθηκαν μέσω του εντοπισμού των ελλείψεων στις βιβλιογραφικές πηγές, τα οποία προάγουν την σκοπιμότητα αυτής της μεθοδολογικής προσέγγισης, η οποία θα γεφυρώσει τυχόν κενά που σημειώθηκαν και θα ενισχύσει την πληροφόρηση σχετικά με την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού και της δυνατότητας υβριδικής εργασίας στο τμήμα Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού, καθώς και το ποιο δεξιολογικό προφίλ οφείλει να διαθέτει ο υποψήφιος επαγγελματίας HR για να ανταπεξέλθει στην νέα εργασιακή πραγματικότητα.

Σχετικά με το **πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα** το οποίο αφορά **το σύνολο των απαιτούμενων ικανοτήτων που οφείλουν τα ανώτερα μέλη της ΔΑΔ να κατέχουν ώστε να προσαρμοστούν στα τεχνολογικά ερεθίσματα και σε καθεστώτα απομακρυσμένης απασχόλησης** αλλά και ποιες λειτουργίες οφείλουν να συνεχίσουν να διατηρούν την **ανάγκη του ανθρώπινου παράγοντα**, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που διενεργήσαμε **επιβεβαιώνουν** τις πιο πρόσφατες θεωρητικές πηγές, και πιο συγκεκριμένα επαληθεύουν την μεταβολή του διεκπεραιωτικού ρόλου του HR, σε έναν strategic business partner, όργανο ικανό και έτοιμο να λαμβάνει στρατηγικές και συμβουλευτικές αποφάσεις για το μέλλον και την βιωσιμότητα της εταιρείας.

Οι **μέσοι όροι** που καταχωρίστηκαν για τις σύνθετες μεταβλητές **«Οριζόντιες Δεξιότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη»** και **«Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα»** **M.O. = 4.31** και **M.O. = 4.07** αντίστοιχα, αποδεικνύουν την σημασία που αποδίδουν οι ερωτώμενοι στην υποχρεωτική σύζευξη των οριζόντιων

δεξιοτήτων (ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, ομαδικό πνεύμα, συνεργασία, επίλυση προβλημάτων κ.α) και των ψηφιακών δεξιοτήτων (ασφάλεια, ψηφιακή επάρκεια, ικανότητα χρήσης και κατανόησης των δεδομένων πληροφόρησης κ.α), προκειμένου να αποτελούν υποδείγματα και ηγετικά πρότυπα για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους.

Το αποτέλεσμα αυτό **συμβαδίζει απόλυτα με σύγχρονες θεωρήσεις**, που τονίζουν ότι παρά την ολοένα αυξανόμενη αυτοματοποίηση πολλών και καθημερινών διαδικασιών εντός ενός τμήματος όπως για παράδειγμα το HR, ικανότητες που σχετίζονται με την ισορροπία μεταξύ της αφομοίωσης τόσο soft skills, όσο και digital skills, διατηρούν τον αναντικατάστατο χαρακτήρα τους από κάθε είδους τεχνολογικής απόπειρας. Η χαμηλότερη μέση τιμή σχηματίστηκε για την εξοικείωση με τεχνολογικές πλατφόρμες Human Resources Management, κάτι που αφενός αναγνωρίζει την σημασία των αλλαγών που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ωστόσο ακόμη υφίστανται ελλείψεις στην ορθή χρήση και εκπαίδευση σχετικά με τα προαναφερθέντα συστήματα.

Το παρόν συμπέρασμα επίσης **εναρμονίζεται με την υπάρχουσα βιβλιογραφική ανασκόπηση**, σύμφωνα με την οποία η θετική απορρόφηση των τεχνολογικών εξελίξεων εντός του τμήματος της ΔΑΔ δεν αποτελεί μονάχα ζήτημα υιοθέτησης ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και ανάγκη ύπαρξης συνεχούς υποστήριξης εκ μέρους της διοίκησης και διαρκούς εκπαίδευσης αναφορικά με τα καινοτόμα εργαλεία που εισάγονται στο ελληνικό «επιχειρείν» και βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη. Άρα τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας **απαντούν θετικά στο πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα**, επιβεβαιώνοντας την ισχύουσα βιβλιογραφία.

Αναφορικά με το **δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα** το οποίο εστιάζει στο πώς τα **καινοτόμα πληροφοριακά συστήματα και οι νέες ψηφιακές δυναμικές επενεργούν στις καθημερινές διαδικασίες του τμήματος ΔΑΔ**, τα ευρήματα της ανάλυσης του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήσαμε επίσης, αναδεικνύουν μια θετική αντιμετώπιση της υιοθέτησης και χρήσης νέων τεχνολογικών πλατφορμών για την διευκόλυνση ορισμένων εργασιών, κάτι που επαληθεύεται και από τον υψηλό **μέσο όρο, 4.09**, στην κλίμακα που αφορά τις «**Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες του HR**».

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης (Pearson) που διεξήγαμε ενισχύουν τις υπάρχουσες θεωρητικές αναφορές που προωθούν την ψηφιοποίηση διαδικασιών όπως η μισθοδοσία, η συλλογή δεδομένων (HR Analytics) κ.α., προκειμένου να ελευθερωθεί

σημαντικός χρόνος για τους ανώτερους φορείς HR, οι οποίοι τελικά, διαθέτουν περισσότερες ευκαιρίες για χάραξη και υλοποίηση στρατηγικών πολιτικών που θα προάγουν την μακροχρόνια βιωσιμότητα και παραγωγικότητα, ολόκληρης της επιχείρησης αλλά και κατανοούν πλήρως και συμφωνούν με την χρησιμότητα των νέων συστημάτων στην αξιοσημείωτη ελάττωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Ο χαμηλός **M.O.= 3.95** που κατοχυρώθηκε για την κλίμακα που σχετίζεται με τις «**Προκλήσεις και Εμπόδια Τεχνολογικού Μετασχηματισμού**» φανερώνει ότι τα ζητήματα προς επίλυση υφίστανται αλλά και αντιμετωπίζονται σε διαφορετική βαθμίδα και με ξεχωριστό τρόπο ανάμεσα στις διάφορες επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς, και αυτή η ιδιομορφία μπορεί να οφείλεται είτε στην μοναδική κλίμακα ψηφιακής ωριμότητας που μπορεί να διαθέτει μια εταιρεία, είτε να υπάρχει μια ανομοιομορφία μεταξύ των κλάδων, ή του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Κατά συνέπεια, το **δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα απαντάται κατά το ήμισυ** καθώς αφενός ενισχύεται η πλεονεκτική επιρροή της αυτοματοποίησης καταλυτικών λειτουργιών του τμήματος HR, **συγκλίνοντας** έτσι με τις **σύγχρονες βιβλιογραφικές αναφορές** σχετικά με την ψηφιοποίηση των καθημερινών διαδικασιών της ομάδας ΔΑΔ, ωστόσο μέσω της έρευνας προβάλλεται η ανάγκη για αντιμετώπιση των ανομοιομορφιών και των προκλήσεων τις οποίες καλούνται να ανταπεξέλθουν οι ανώτεροι φορείς Διαχείρισης Εργατικού Δυναμικού και προέρχονται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Το **τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα** στοχεύει να ελέγξει **πώς ένα μικτό εργασιακό καθεστώς επιδρά (θετικά ή αρνητικά) στις καθημερινές διεκπεραιωτικές, και όχι μόνο, διεργασίες του τμήματος HR**. Σύμφωνα με τις σύγχρονες βιβλιογραφικές δηλώσεις, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα προνόμια αλλά και τα ζητήματα που προκύπτουν κατά την απομακρυσμένη εργασία, ωστόσο στατιστικά, μέσω της δικής μας ανάλυσης, ο υψηλός **M.O. = 4.01** στο ερώτημα σχετικά με το αν τελικά η υβριδική απασχόληση προσφέρει ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, επικυρώνει το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο που φανερώνει αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση σε καθεστώτα εξ αποστάσεως εργασίας.

Ταυτόχρονα, βασισμένοι στην στατιστική μας ανάλυση παρατηρούμε ότι οι **χαμηλότεροι M.O.** καταγράφηκαν σε ερωτήματα που σχετίζονται με καθημερινές και ζωτικής σημασίας για το τμήμα ΔΑΔ, εργασίες, όπως ανατροφοδότηση, ομαδικότητα,

εκπαίδευση των υπόλοιπων μελών της ομάδας καθώς και στις σύνθετες μεταβλητές που κάνουν λόγο για τα **«Εμπόδια Υβριδικής Εργασίας»** με **M.O. = 3.50** και για τις **«Προκλήσεις και Εμπόδια Τεχνολογικού Μετασχηματισμού»** με **M.O. = 3.95** αντίστοιχα, γεγονότα που αποσαφηνίζουν ότι οι φορείς HR προσπαθούν ακόμη να αντικρούσουν μερικές δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου εργασίας και αφορούν τα καινοτόμα εργαλεία που έχουν εισαχθεί στους εργασιακούς χώρους.

Τα ευρήματα του T-test που διενεργήθηκε αποκάλυψαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αντίληψη των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την παραπάνω συνθήκη, μεταξύ ανδρών και γυναικών, κάτι που **πιστοποιεί** την **βιβλιογραφική ανασκόπηση** και σημειώνει ότι τόσο τα εμπόδια όσο και τα οφέλη του μικτού εργασιακού μοντέλου αντιμετωπίζονται σχεδόν ομοιόμορφα από τα δύο φύλα. Συμπερασματικά, το **τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα** λαμβάνει μια εξίσου **ολοκληρωμένη θετική απόκριση**, καθώς τα αποτελέσματα της ερευνητικής μας προσπάθειας ανέδειξαν την ανάγκη για χάραξη νέων στρατηγικών καλλιέργειας, αξιολόγησης και ομαδικής συνεργασίας, εκ μέρους του τμήματος HR, κάτι που **επιβεβαιώνει την υφιστάμενη θεωρία**.

Μια ακόμη απάντηση που επιχειρήσαμε να αποδώσουμε αφορούσε τον **ρόλο και την υποστήριξη της επιχείρησης στην καλλιέργεια και εξέλιξη των επαγγελματιών HR κατά την μεταβατική περίοδο προς την υβριδική εργασία και κατά την είσοδο των αυξημένων τεχνολογικών εργαλείων**, ζήτημα που αποτέλεσε το **τέταρτο ερευνητικό μας ερώτημα**. Οι υφιστάμενες θεωρητικές προσεγγίσεις μαρτυρούν πως οι επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν και στηρίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων τους αναφορικά με την παροχή εκπαιδευτικών εργαλείων, σεμιναρίων, συστημάτων βασισμένα στην TN αλλά και μαθήματα – τρόπους ορθής χρήσης όλων των παραπάνω, καταγράφουν σημαντικότερα ποσοστά επιτυχίας στην αφομοίωση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Τα ευρήματα της ερευνητικής προσέγγισης που ακολουθήσαμε αναδεικνύουν μια θετική στάση απέναντι στις μεθόδους υποστήριξης εκ μέρους των διοικητικών στελεχών την επιχείρησης, **επιβεβαιώνοντας το ήδη υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο**, ωστόσο, οι μέσοι όροι δεν είναι πάντοτε σημαντικοί και καταγράφηκαν έντονες αποκλίσεις, γεγονός που μαρτυρά ότι αφενός η επιτυχία της υιοθέτησης των ψηφιακών

αλλαγών και της υβριδικής εργασίας κρίνεται σημαντικά από την πρακτική, οικονομική, ψυχολογική στήριξη του οργανισμού, αφετέρου, το παραπάνω δεν αποτελεί ενιαία πραγματικότητα και έγκειται στον διαφορετικό τρόπο που κάθε εταιρεία επενδύει σε μόρφωση και νέα τεχνολογικά εργαλεία, προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων όμοιων παικτών στον κλάδο δραστηριοποίησης, κάτι που χρήζει επίλυσης ή έστω χάραξης μιας κοινής πορείας αναφορικά με την στήριξη που όλες οι εταιρείες ανεξαρτήτου φύσεως ή αγοράς θα έπρεπε να ακολουθούν αδιαιρέτως.

Ολοκληρώνοντας με τα ερευνητικά ερωτήματα που τοποθετήθηκαν για χάρη συγγραφής της εν λόγω έρευνας, το **πέμπτο Ερευνητικό Ερώτημα** το οποίο επικεντρώνεται στο **πώς θα διατηρηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα, η αποστολή, το όραμα και οι αξίες μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από το τμήμα ΔΑΔ**, η στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ των «**Ηγετικών Δεξιοτήτων στο εξ αποστάσεως εργασιακό πλαίσιο**» και της «**Διατήρησης Οργανωσιακής Κουλτούρας**» ($r = 0.589$, $p < 0.001$), **επισφραγίζει** τις πιο πρόσφατες θεωρητικές πηγές, στις οποίες η ικανότητα ηγεσίας σε απομακρυσμένα εργασιακά περιβάλλοντα, θεωρείται απαραίτητο δεξιολογικό κριτήριο.

Η τελευταία, αυτή, ανακάλυψη αποδεικνύει ότι η διατήρηση και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας εντός μιας εταιρείας είναι μια εξίσωση ηγετικών ικανοτήτων, διαφάνειας, συνεργασίας, ανοιχτής επικοινωνίας, διαρκούς ικανοποίησης των εργαζομένων και διατήρησης των βασικών κινήτρων τους, γεγονός που συμβάλει στην **θετική ανταπόκριση** και σε αυτό το **πέμπτο ερώτημα** και αιτιολογεί τον μεταβαλλόμενο χαρακτήρα του HR σε «στρατηγικό εταίρο» και πρότυπο αλλαγών που είναι υπεύθυνο να αναδείξει την σκοπιμότητα των εταιρικών αναδιαμορφώσεων, για την διαφύλαξη και συνέχιση της κουλτούρας ενός οργανισμού, καθώς και των αξιών που το διέπουν.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

6.1 Ερευνητικά Συμπεράσματα

Απώτερος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας κατέστη η εξέταση του μεταβαλλόμενου χαρακτήρα του τμήματος HR σε «στρατηγικό συνεργάτη» κατά την συνθήκη υβριδικής εργασίας αλλά και ο εντοπισμός και καταγραφή του συνόλου των ιδιοτήτων και των μεθόδων που οφείλουν τα ανώτερα στελέχη ΔΑΔ να διαθέτουν για να συμβάλουν στην αποδοτικότερη λειτουργία ολόκληρου του τμήματος HR. Στο παραπάνω, βοήθησε τόσο η μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, όσο και η εμπειρική έρευνα που χρησιμοποιήσαμε ώστε τελικά, να αποκομίσουμε απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στο 1^ο Κεφάλαιο.

Σε ένα θεωρητικό πλαίσιο, τα αποτελέσματα της μελέτης μας ανέδειξαν ότι ο συνολικός επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ΔΑΔ στην σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, στηρίζεται στην ύπαρξη ενός συγκεκριμένου δεξιολογικού προφίλ που συνδυάζει τόσο οριζόντιες δεξιότητες όσο και την ψηφιακή επάρκεια και που αποτελεί όχι μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες που το ενστερνίζονται, αλλά και καταλυτικό προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος.

Η κατεύθυνση αρκετών λειτουργιών προς περισσότερο ψηφιακές λύσεις δεν αποτελεί απειλή ή εμπόδιο για το τμήμα HR, αλλά μια κινητήριο δύναμη για πραγματικές αλλαγές και ενίσχυση του υπάρχοντος ρόλου του, καθώς μεταστρέφει τον διεκπεραιωτικό χαρακτήρα της ομάδας ΔΑΔ, σε μια στρατηγική κλίμακα. Άρα, για το πρώτο Ερ. Ερώτημα καταλήγουμε ότι σε πρακτικό επίπεδο, η αποδοτική ηγεσία και λειτουργία των ανώτερων – διευθυντικών – μελών του τμήματος HR ισχυροποιείται μαζί με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, ωστόσο ορισμένες αρμοδιότητες οφείλουν να διατηρήσουν τον ανθρώπινο παράγοντα εφαρμογής τους.

Όπως προαναφέρθηκε, ο επαναπροσδιορισμός της ταυτότητας του τμήματος Διοίκησης Εργατικού Δυναμικού αποτελεί μια σύνθεση μεταβολών εντός ενός οργανισμού, που αφορούν και επιδρούν μοντέλα εργασίας, αρμοδιότητες, κουλτούρα κ.α. και ιδιαίτερα στα περιβάλλοντα που η είσοδος νέων τεχνολογικών εργαλείων είναι

αναπόδραστη, η επιτυχία αξιολογείται από την υποστήριξη των οργανωσιακών αλλαγών στις οποίες θα προβεί η διευθυντική ομάδα μιας επιχείρησης. Καταληκτικά, τα καινοτόμα πληροφοριακά συστήματα βασισμένα στην ΤΝ συμβάλλουν στην εγκαθίδρυση σημαντικών αλλαγών. Αυτό πρακτικά συνεπάγεται την κατάλληλη αποδοχή, εκπαίδευση και στήριξη εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς τα τεχνολογικά συστήματα δεν μπορούν να αποτελέσουν αυτεξούσια διέξοδο, κάτι που καλύπτει το δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα.

Για την επιτυχημένη εγκατάσταση και χρήση της υβριδικής εργασίας στα διάφορα ελληνικά εργασιακά περιβάλλοντα, κρίνεται σκόπιμος ο ολοκληρωτικός ανασχεδιασμός της οργάνωσης της εταιρείας, καθώς οι λειτουργίες, για παράδειγμα του τμήματος HR, δεν μπορούν να εφαρμοστούν με ενιαίο τρόπο στο εξ αποστάσεως εταιρικό πλαίσιο και στο δια ζώσης περιβάλλον. Τα ευρήματα της εργασίας σχετικά με το τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα επικυρώνουν την κρισιμότητα της ολικής αναδιοργάνωσης των πρακτικών ΔΑΔ, λαμβάνοντας υπόψη τους νέους παράγοντες (υβριδική εργασία και πληροφοριακά εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης), ώστε να συνταχθούν νέες πολιτικές που να διευκολύνουν την συνεργασία και την αξιολόγηση ακόμη και σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας, με τον HR Manager των ελληνικών εταιρικών οντοτήτων, να αποτελεί τον εκσυγχρονιστή και το πρότυπο των παραπάνω αλλαγών.

Στην διαμόρφωση των παραπάνω πολιτικών που θα βελτιώσουν τις καθημερινές και ζωτικής σημασίας διεργασίες των διοικητικών φορέων HR, η εταιρεία κατέχει πρωτεύον ρόλο στο να στηρίζει με κάθε διαθέσιμο πόρο (χρηματικό κεφάλαιο, τεχνολογικές υποδομές, συνεχής εκπαίδευση κ.α.) την μετάβαση στην καινούρια ψηφιακή πραγματικότητα. Τελικά, θεωρείται σκόπιμη η διαρκής επένδυση τόσο σε πρακτικό εξοπλισμό όσο και σε θεωρητική εκπαίδευση και καλλιέργεια του ανθρώπινου κεφαλαίου, εκ μέρους των επιχειρήσεων, προκειμένου ολόκληρη η ομάδα που αποτελείται από τα υπεύθυνα μέλη για την διαχείριση του εργατικού δυναμικού, να μεταβεί ομαλά και αποτελεσματικά στην «υβριδική» εργασιακή πραγματικότητα.

Η μακροχρόνια συνέχιση της κουλτούρας και του οράματος ενός οργανισμού που μετατοπίζει το ενδιαφέρον του στις δυνατότητες εξ αποστάσεως εργασίας, προϋποθέτει την λειτουργική ψηφιακή ηγεσία των ανώτερων στελεχών των ομάδων ΔΑΔ. Στις περιπτώσεις που υπάρχουν ξεκάθαρες πολιτικές που προάγουν τα οφέλη της υβριδικής

απασχόλησης και των προηγμένων εργαλείων, η απομακρυσμένη εργασία δεν καταλήγει σε κοινωνική απομόνωση ούτε μειώνει το συναίσθημα του «ανήκειν». Η απόπειρα απάντησης του πέμπτου Ερευνητικού Ερωτήματος μας ωθεί στο συμπέρασμα ότι οι αποδοτικοί ηγέτες των τμημάτων που είναι υπεύθυνα για το ανθρώπινο κεφάλαιο των διάφορων εταιρειών, μπορούν να διενεργήσουν ως «γέφυρα» μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων, διατηρώντας ισχυρή την οργανωσιακή κουλτούρα, ακόμη και στα πιο σύνθετα περιβάλλοντα που συνδυάζουν δια ζώσης και υβριδική εργασία. Στην επιχειρηματική κοινότητα της Ελλάδας, όπου η απομακρυσμένη εργασία βρίσκεται παροντικά σε ένα μεταβατικό επίπεδο, η ηγετική ιδιότητα του HR Manager, λογίζεται ως ακόμη πιο καταλυτικής σημασίας.

Καταληκτικά, τα βασικά θεωρητικά συμπεράσματα που εξήχθησαν από την παρούσα διπλωματική εργασία αναδεικνύουν την κρισιμότητα οργανωσιακών αλλαγών, το οποίο πρακτικά συνεπάγεται την στήριξη εκ μέρους της εταιρείας και παροχής του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης, αποδοχή και ανοχή των αλλαγών εκ μέρους των υπαλλήλων, υιοθέτηση νέων δεξιοτήτων και αρμοδιοτήτων με γνώμονα την απομακρυσμένη εργασία καθώς και την μετάβαση της ταυτότητας του Human Resources τμήματος σε ένα στρατηγικό επίπεδο, προκειμένου ολόκληρο το τμήμα ΔΑΔ να αφομοιώσει ομαλά και επαρκώς τις ραγδαίες ψηφιακές εξελίξεις στην καθημερινή λειτουργία του. Τα παραπάνω πορίσματα προσφέρουν τον κατάλληλο χώρο για μελλοντικές έρευνες αλλά και για προτάσεις βελτίωσης ή αντιμετώπισης των προαναφερθέντων ζητημάτων, όπως παρουσιάζονται στην επακόλουθη ενότητα.

6.2 Προτάσεις Αντιμετώπισης Ζητημάτων

Όπως προαναφέρθηκε, τα τμήματα HR οφείλουν να προχωρήσουν σε ολιστικό επανασχεδιασμό των στρατηγικών τους, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που η υβριδική εργασία έχει επιφέρει κάτι το οποίο εξαρτάται άμεσα από την διαρκή επένδυση και καλλιέργεια των ψηφιακών ικανοτήτων τους. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ανέδειξαν ότι παρόλο που η πλειονότητα των συμμετεχόντων αντιλαμβάνονται την σημασία των τεχνολογικών εξελίξεων, δεν είναι όλοι εξίσου εξοικειωμένοι με τα εργαλεία αυτά. Έτσι, προτείνεται η εγκαθίδρυση μηνιαίων σεμιναρίων και εργαστηρίων εκπαίδευσης, που θα αφογκράζονται την τεχνολογική πραγματικότητα και θα απαρτίζονται από εξάσκηση πάνω στα συστήματα HRM, ώστε

τελικά να προσαρμοστούν ακόμη και οι υπάλληλοι που μέχρι πρότινος δεν είχαν την ίδια έκθεση στον ψηφιακό κόσμο.

Η αυτοματοποίηση των καθημερινών διαδικασιών των HR Executives, όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία, οφείλουν να ενισχυθούν με την χρήση ανανεωμένων εργαλείων που θα διευκολύνουν ακόμη περισσότερο την διενέργεια τους, ώστε τα ανώτερα στελέχη του τμήματος να διαθέτουν περισσότερο έδαφος για περισσότερο στρατηγικές λειτουργίες όπως η εύρεση και δημιουργία ταλέντων, η συμβολή στην υποστήριξη των ηγετικών στελεχών της εταιρείας κ.α.

Η συνθήκη του μικτού εργασιακού μοντέλου που συνδυάζει απομακρυσμένη και δια ζώσης εργασία, αναμφίβολα προσφέρει αρκετά προνόμια, αλλά δημιουργεί και πολλά εμπόδια, τα οποία μπορούν να αντικρουστούν με την εφαρμογή οριοθετημένων μεθόδων χρήσης της υβριδικής εργασίας που θα διευκρινίζουν ποιες συγκεκριμένες ιδιότητες, αρμοδιότητες, και μεθόδους αξιολόγησης είναι σκόπιμο να ακολουθούν οι υπεύθυνοι φορείς HR. Εξίσου, προτείνεται η συχνή χρήση πλατφόρμων ηλεκτρονικής εκμάθησης (e-learning), όπου μέσα από εξατομικευμένα στις ανάγκες κάθε εργαζομένου, μαθήματα, θα διαμορφώνονται προς περαιτέρω καλλιέργεια και διαρκή εργασιακή εξέλιξη των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, ο τρόπος και οι μέθοδοι ανατροφοδότησης των εργαζομένων χρήζουν αλλαγής και προσαρμογής σε πολιτικές που αξιολογούν ποιοτικούς στόχους και αποτελέσματα, καθώς η πρότερη αξιολόγηση που βασιζόταν στην δια ζώσης εργασία κρίνεται ελλιπής, καθώς επίσης οι διοικητικοί φορείς HR οφείλουν να θεσπίσουν την εβδομαδιαία παροχή παραγωγικής κριτικής ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν το συναίσθημα του ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται, επαινείται και διορθώνεται προς το καλύτερο δυνατό, ακόμη και αν τα μέλη της ομάδας δεν βρίσκονται καθημερινά σε διπλανά γραφεία.

Ακόμη μια προτεινόμενη ιδέα αφορά την επίσης συνεχή εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών ΔΑΔ στην αποτελεσματική – εξ αποστάσεως – ηγεσία των ομάδων τους. Μείζονος σημασίας, στην προσπάθεια αυτή, αποτελεί η προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας, της ασφάλειας, της εμπιστοσύνης και της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των διοικητικών φορέων HR και των υπόλοιπων εργαζομένων. Στο παραπάνω, μπορεί να συμβάλει η δημιουργία και διατήρηση ψηφιακών συστημάτων που θα προάγουν την ενδοεταιρική επικοινωνία, την διαφανή ενημέρωση για την πορεία της

εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και η διαμόρφωση μιας ψηφιακής κοινότητας μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι θα πληροφορούνται επαρκώς για καθετί που τους αφορά άμεσα, ώστε να νιώθουν το αίσθημα της σύνδεσης με τους συνεργάτες τους.

Μια ακόμη εισήγηση, αφορά την πλήρη χρήση όλων των πόρων που δύναται να διαθέσει μια εταιρεία για να υποστηρίξει τους διοικητικούς επαγγελματίες ΔΑΔ στην μεταβατική κατάσταση του υβριδικού περιβάλλοντος και εστιάζει στην εγκαθίδρυση μεθοδικών και μακροχρόνιων πολιτικών που θα απαρτίζονται από προκαθορισμένα οικονομικά κριτήρια, υποδομές και εργαλεία που θα προάγουν την ανάπτυξη του τμήματος. Φυσικά, η υποστήριξη της εταιρείας δεν πρέπει να αρκестεί μονάχα σε χρηματοοικονομικούς πόρους, αλλά και στην ψυχολογική βοήθεια και ενίσχυση των HR Executives ώστε να επιτύχουν το προαπαιτούμενο προσόν, της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας στις εξελίξεις που έχει προξενήσει η ψηφιακή εποχή.

6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη

Με βάση τα ευρήματα της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας, αναδύονται βασικά πλαίσια για μελλοντικές έρευνες οι οποίες θα μπορούσαν να επανεξετάσουν το υπό εξέταση φαινόμενο μέσω ποιοτικών προσεγγίσεων, όπως για παράδειγμα με την χρήση συνεντεύξεων ώστε οι δυνητικοί μελετητές να συγκεντρώσουν και να καταγράψουν απευθείας τις απόψεις και τις δηλώσεις των ενδιαφερόμενων μελών (π.χ. των HR Executives) και να επικοινωνήσουν έχοντας μια ανοιχτή συζήτηση σχετικά με τις εργασιακές τους εμπειρίες, ώστε να αποτυπωθούν ακριβώς οι στάσεις τους απέναντι στην υβριδική εποχή και την εξοικείωση ή μη με τα ψηφιακά εργαλεία στις καθημερινές τους λειτουργίες.

Επίσης, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη εργασία περιορίστηκε στις ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στα μέλη του τμήματος Διαχείρισης Εργατικού Δυναμικού, κρίνεται σκόπιμη η μελλοντική τοποθέτηση του αντικειμένου σε σύγκριση διαφορετικών κλάδων, διαφορετικών χωρών ή και διαφορετικών τμημάτων εντός των επιχειρήσεων, ώστε να διαπιστωθεί ο ανομοιόμορφος τρόπος υιοθέτησης και χρήσης της εξ αποστάσεως εργασίας. Ολοκληρώνοντας, μια ακόμη δυνητική ερευνητική απόπειρα θα μπορούσε να εξετάσει και να περιγράψει εκτενώς τον ηθικό, δεοντολογικό

και κοινωνικό αντίκτυπο που πιθανόν φέρει η ψηφιοποίηση των βασικών λειτουργιών, στο τμήμα HR.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Αθανασιάδου, Α., 2022. *Οι προκλήσεις των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή του Covid-19: προσέλευση, επιλογή και εκπαίδευση*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27816> [Πρόσβαση στις: 4/11/2025]
- Βλάχου, Μ., 2024. *Υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων: η ανθρώπινη, η τεχνολογική, η οργανωσιακή και η περιβαλλοντική διάσταση*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στο: <http://ikee.lib.auth.gr/record/357599/files/GRI-2024-44979.pdf> [Πρόσβαση στις: 5/11/2025]
- Γοργία, Χ., 2024. *Σύγχρονες εφαρμογές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η επίπτωση τους στην απόδοση των εργαζομένων*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/30260> [Πρόσβαση στις: 4/11/2025]
- Δελή, Κ., 2023. *Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ, ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΩΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ: Η ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/15567/Deli_2106.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Πρόσβαση στις: 8/11/2025]
- Δεροζέρη, Κ., 2024. *Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πάφος: Πανεπιστήμιο Νεάπολης. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11728/12761> [Πρόσβαση στις: 3/12/2025]
- Καρασαββόγλου, Ι., 2024. *Οι επιδράσεις του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραμονή και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων πολυεθνικών επιχειρήσεων*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/31906> [Πρόσβαση στις: 5/11/2025]
- Κιόσια, Ρ., 2023. *Προκλήσεις που δέχτηκε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας: οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/28397> [Πρόσβαση στις: 4/11/2025]
- Κολιούσης, Κ., 2022. *7 βήματα για την αποτελεσματική μετάβαση στο υβριδικό μοντέλο εργασίας*. [online] Διαθέσιμο στο: <https://www.greatplacetowork.gr/arhtra/7-vimata-gia-tin-apotelesmatiki-metavasi-sto-yvridiko-montelo-ergasias/> [Πρόσβαση στις: 15/12/2025]
- Κωνσταντινίδου, Γ., 2023. *Οι προκλήσεις και η νέα πραγματικότητα της διαδικασίας επιλογής και στελέχωσης προσωπικού*, KPMG. [online] Διαθέσιμο στο: <https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2023/03/prokliseis-nea-pragmatikotita-tis-diadikasias->

- [epilogis-kai-stelexosis-prosopikou.html](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/17131/LAMPOU_2028.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Πρόσβαση στις: 15/12/2025]
- Λάμπρου, Σ., 2024. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο:
https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/17131/LAMPOU_2028.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Πρόσβαση στις: 8/11/2025]
 - Δοϊζου, Σ., 2024. *Η πανδημία του κορονοϊού και η βίαιη ένταξη της τηλεργασίας στον πυρήνα του ιδιωτικού τομέα*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πάφος: Πανεπιστήμιο Νεάπολης,. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11728/12736> [Πρόσβαση στις: 15/12/2025]
 - Μαντά, Α., 2025. *Νέες τεχνολογίες και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: μελέτη περίπτωσης από την εφαρμογή της τηλεργασίας στην εκπαίδευση*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διαθέσιμο στο: [10.12681/eadd/59064](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10.12681/eadd/59064) [Πρόσβαση στις: 4/11/2025]
 - Μουμούρη, Σ., Σ., 2023. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PHARMATHEN INDUSTRIAL S.A.* Διδακτορική Διατριβή [online]. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο:
https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/15735/Moumouri_MDE1832.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Πρόσβαση στις: 6/11/2025]
 - Μπαγώτη, Α., 2022. *Η τηλεργασία στο δημόσιο τομέα ως απόρροια του covid-19: προσαρμογή, παραγωγικότητα και εργασιακή ικανοποίηση*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27060> [Πρόσβαση στις: 5/11/2025]
 - Νίκα, Ε., 2021. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT & TOTAL QUALITY MANAGEMENT)*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο:
https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13843/Nika_mdeop1919.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Πρόσβαση στις: 8/11/2025]
 - Ντούλας, Γ., 2023. *ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΠΗΤΙ: ΟΙ ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΝΟΜΑΔΕΣ ΓΙΝΟΝΤΑΙ Η ΝΕΑ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑ*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο:
<file:///C:/Users/user/Downloads/%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%20%CE%A4%CE%9F%20%CE%A3%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%99%20%CE%9F%CE%99%20%CE%A8%CE%97%CE%A6%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%99%20%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%91%CE%94%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%99%20%CE%97%20%CE%9D%CE%95%CE%91%20%CE%9A%CE%91%CE%9D%CE%9F%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91.pdf> [Πρόσβαση στις: 5/11/2025]
 - Παπαγεωργίου, Κ., 2025. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Διαθέσιμο στο:

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/17955/PAPAGEORGIOU%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Πρόσβαση στις: 6/11/2025]

- Πλατσούκα, Ε., 2024. *Η επίδραση και ο ρόλος της τηλεργασίας στις εργασιακές συνθήκες και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με την πανδημία Covid 19*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Πρέβεζα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Διαθέσιμο στο: <https://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/38233/1/%CE%9C.%CE%95.%20%CE%A0%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%83%CE%BF%CF%8D%CE%BA%CE%B1%20%CE%95%CE%BB%CE%AD%CE%BD%CE%B7%20%282024%29.pdf> [Πρόσβαση στις: 3/12/2025]
- Πουρσανίδου, Ε., 2024. *Η επίδραση της πανδημίας covid-19 στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/30499> [Πρόσβαση στις: 5/11/2025]
- Στεφανοπούλου, Π., 2024. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ HR MANAGEMENT*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/16545/Stefanopoulou.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [Πρόσβαση στις: 8/11/2025]
- Τραϊανού, Ι., 2025. *ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ COVID - 19- ΕΠΟΧΗ*. Διδακτορική Διατριβή [online]. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διαθέσιμο στο: <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/86272/31570.pdf?sequence=4> [Πρόσβαση στις: 11/11/2025]
- Eures.europa, 2021. *Το μέλλον της εργασίας είναι υβριδικό: συνδυασμός εργασίας από διαφορετικές τοποθεσίες*. [online] Διαθέσιμο στο: https://eures.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_el [Πρόσβαση στις: 6/11/2025]
- Frantzeskou, A., P., 2024. *Reimagining Workplaces: The Evolving Role of Human Resources in the Future of Work*. PhD Thesis [online]. Patras: Hellenic Open University Available at: <file:///C:/Users/user/Downloads/Frantzeskou%20M Thesis%20FINAL 30.09.2024.pdf> [Accessed at: [Πρόσβαση στις: 5/11/2025]
- HRProfessional, 2024. *HR Leaders and Hybrid Working»: Η υβριδική εργασία, εργαλείο διατήρησης ταλέντων*. [online] Διαθέσιμο στο: <https://hrpro.gr/hr-leaders-and-hybrid-working-i-yvridiki-ergasia-ergaleio-diatirisis-talenton/> [Πρόσβαση στις: 11/11/2025]
- Kolyva, A., D., 2021. *New Challenges for Human Resource Management due to the COVID-19 Pandemic: Opportunities and Threats*. PhD Thesis [online]. Patras: Hellenic Open University Available at: file:///C:/Users/user/Downloads/124126_Kolyva_Alexandra.pdf [Accessed at: 7/12/2025]
- Lazouras, I., 2025. *Agile Transformation in Large-Scale Companies: Evaluating Impact and Key Transition Elements*. PhD Thesis [online]. Patras: Hellenic Open University Available at: <file:///C:/Users/user/Downloads/Lazouras Ioannis Dissertation.pdf> [Accessed at: 3/12/2025]
- Newmoney, 2025. *Η εποχή της ευελιξίας στην εργασία: προκλήσεις και ευκαιρίες του υβριδικού μοντέλου εργασίας*. [online] Διαθέσιμο στο: <https://www.newmoney.gr/i-nea-epochi-tis-ergasias/i-epochi-tis-evelixias-stin-ergasia-proklisis-ke-efkeries-tou-ivridikou-montelou-ergasias/> [Πρόσβαση στις: 6/11/2025]

- Randstad.com, 2025. *5 χρήσιμες πρακτικές για μια πολιτική υβριδικής εργασίας που ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων*. [online] Διαθέσιμο στο: <https://www.randstad.gr/workforce-insights/diaxeirisi-anthropinoy-dynamikoy/5-xrisimes-praktikes-gia-mia-politiki-yvridikis/> [Πρόσβαση στις: 11/11/2025]
- Verigaki, M., 2022. *Employee engagement in the pandemic era: The moderating impact of a hybrid work model*. PhD Thesis [online]. Patras: Hellenic Open University Available at: file:///C:/Users/user/Downloads/139799_Verigaki%20Mariana.pdf [Accessed at: 7/12/2025]

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Ahmad, A., Alrifae, A., Alzubi, M., S., & Mahmoud, H., 2025. *The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator*. [online] Available at: [10.1007/s43621-025-01713-9](https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9) [Accessed at: 13/11/2025]
- Amany, S., 2025. *A Review of Digital Human Resource Management: Transforming HR Practices Through Technology*. PhD Thesis [online]. Türkiye: Sabahattin Zaim University. Available at: <https://doi.org/10.69760/lumin.20250001011> [Accessed at: 14/11/2025]
- Chevis, L., R., 2025. *Effective Human Resource Strategies and Processes for Improving Remote Worker's Engagement, Productivity, and Retention*. Minnesota: Walden University [online] Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=20228&context=dissertations> [Accessed at: 17/11/2025]
- CIPD, 2025. *Flexible and hybrid working practices in 2025*. [online] Available at: <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/flexible-hybrid-working/> [Accessed at: 22/11/2025]
- Gutierrez, F., J., A., Stone, D., L., Castano, A.M. & Garcia-Izquierdo, A., L., 2022. *Human Resources Analytics: A systematic Review from a Sustainable Management Approach*. PhD Thesis [online]. Spain: University of Santiago de Compostela & University of Oviedo. Available at: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18> [Accessed at: 6/11/2025]
- Korichi, A., R., 2024. *People Analytics and Organizational Network Analysis for Better Decision Making and Human Resource Management*. PhD Thesis [online]. Lyon: Université Claude Bernard - Lyon. Available at: <https://theses.hal.science/tel-04561724v1> [Accessed at: 22/11/2025]
- Kusumawati, B., 2024. *The Effect of Hybrid Working on Employee Productivity and Life Balance: A Human Resource Management Perspective*. PhD Thesis [online]. Indonesia: Institut Teknologi & Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta. Available at: [10.62872/7mcb4m45](https://doi.org/10.62872/7mcb4m45) [Accessed at: 21/11/2025]
- Maya, M., Bili, D., M., Begu, E., Lak'apu, R., I. & Poa, G., I., 2025. *Challenges in Human Resource Training in the Hybrid Working Era*. PhD Thesis [online]. Indonesia: Universitas Kristen Indonesia. Available at: <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i4.163> [Accessed at: 3/12/2025]
- Barakat, N., 2021. *The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being : the mediation role of work-life balance*. PhD Thesis [online]. France: Economics and Finance. Université de Rennes. Available at: <https://theses.hal.science/tel-04001997v1> [Accessed at: 6/11/2025]
- Shahiduzzaman, M., 2025. *Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis*. PhD Thesis [online]. Australia: Business School, University of New England. Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci15020051> [Accessed at: 7/12/2025]

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πίνακας 6.6: Συγκεντρωτικός πίνακας Μ.Ο των Σύνθετων Μεταβλητών

Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα	M.O = 4.07
Μοντέλο Υβριδικής Εργασίας	M.O = 3.90
Οριζόντιες Δεξιότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη	M.O = 4.31
Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες του HR	M.O = 4.09
Παροχή και Εκπαίδευση σε Τεχνολογικά Συστήματα	M.O = 3.88
Προκλήσεις και Εμπόδια Τεχνολογικού Μετασχηματισμού	M.O = 3.95
Εμπόδια Υβριδικής Εργασίας	M.O = 3.50
Ηγετικές Δεξιότητες στο Εξ Αποστάσεως Εργασιακό Πλαίσιο	M.O = 3.75
Δυνατότητες Εκπαίδευσης & Εξέλιξης	M.O = 3.80
Βοήθεια εκ μέρους των Διοικητικών Στελεχών της Επιχείρησης	M.O = 3.68
Ενημέρωση Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Ψηφιακό Περιβάλλον	M.O = 3.81
Δέσμευση και Διατήρηση του Εργατικού Δυναμικού	M.O = 3.88
Ψηφιακή Ηγεσία	M.O = 3.77

Πίνακας 7: Συγκεντρωτικός πίνακας Αποτελεσμάτων Cronbach's Alpha για κάθε κλίμακα

Ψηφιακές Δεξιότητες και Προσαρμοστικότητα	Cronbach's Alpha = 0.807
Μοντέλο Υβριδικής Εργασίας	Cronbach's Alpha = 0.794
Οριζόντιες Δεξιότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη	Cronbach's Alpha = 0.682
Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες του HR	Cronbach's Alpha = 0.744
Παροχή και Εκπαίδευση σε Τεχνολογικά Συστήματα	Cronbach's Alpha = 0.646
Προκλήσεις και Εμπόδια Τεχνολογικού Μετασχηματισμού	Cronbach's Alpha = 0.361
Εμπόδια Υβριδικής Εργασίας	Cronbach's Alpha = 0.766
Ηγετικές Δεξιότητες στο Εξ Αποστάσεως Εργασιακό Πλαίσιο	Cronbach's Alpha = 0.745
Δυνατότητες Εκπαίδευσης & Εξέλιξης	Cronbach's Alpha = 0.786
Βοήθεια εκ μέρους των Διοικητικών Στελεχών της Επιχείρησης	Cronbach's Alpha = 0.918
Ενημέρωση Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Ψηφιακό Περιβάλλον	Cronbach's Alpha = 0.659
Δέσμευση και Διατήρηση του Εργατικού Δυναμικού	Cronbach's Alpha = 0.810
Ψηφιακή Ηγεσία	Cronbach's Alpha = 0.646

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου

Η Εξέλιξη του Ρόλου του Τμήματος HR και των HR Executives στην Υβριδική και Ψηφιακή Εποχή: Δεξιότητες, Προκλήσεις και Μετασχηματισμοί στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Αγαπητοί/ές συμμετέχοντες/ουσες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας που σκοπό έχει την έρευνα και μελέτη για την αλλαγή του ρόλου και των αρμοδιοτήτων, καθώς και των δεξιοτήτων που οφείλουν να αποκτήσουν οι HR Managers, προκειμένου να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν στην υβριδική και ψηφιακή εποχή. Ακόμη, σκοπός του ερωτηματολογίου και κατόπιν και της έρευνας, είναι η κατάδειξη των προκλήσεων αλλά και των μετασχηματισμών όπου έχει επιφέρει η υβριδική εποχή, στις αρμοδιότητες του τμήματος Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η σπουδαιότητα της εργασίας έγκειται στην σημασία του πώς οι νέες τεχνολογίες και η δυνατότητα υβριδικής εργασίας επηρεάζουν τον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μεταξύ άλλων, οι επιμέρους στόχοι αφορούν την καταγραφή των εμποδίων που μπορεί να έχουν εμφανιστεί κατά την αλλαγή αυτή, και να προταθούν αποτελεσματικές πρακτικές που θα βοηθήσουν ένα τμήμα HR να προσαρμοστεί και να επιτύχει τον σκοπό του μέσα σε ένα κλίμα ραγδαίων, τεχνολογικών, αλλαγών.

Αυτή η έρευνα είναι ανώνυμη και η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αυτού θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και αποστέλλονται απευθείας στο ακαδημαϊκό μου e-mail προς ανάλυση δεδομένων μετά την υποβολή σας. Είστε ελεύθεροι/ες να διακόψετε τη συμμετοχή σας σε οποιοδήποτε σημείο επιθυμείτε και να αποσύρετε τις απαντήσεις σας.

Τα ευρήματα της έρευνας αναμένεται να ωφελήσουν τόσο τα ανώτερα στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και ανθρώπους οι οποίοι ενδιαφέρονται εν γένει για τον συγκεκριμένο κλάδο και επιθυμούν να προχωρήσουν σε είσοδο στον τομέα αυτό, να κατανοήσουν περισσότερο τις ανάγκες, τις προϋποθέσεις και τις δεξιότητες που οφείλουν να καλλιεργήσουν για μια ομαλή ένταξη, παραμονή, αλλά και εξέλιξη στον κλάδο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την διαθεσιμότητα και την συνεργασία σας. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 6-8 λεπτά, η συμμετοχή, ωστόσο, του καθενός θα ωφελήσει με έναν ξεχωριστό τρόπο την πορεία της έρευνας. Παρακάτω παραθέτω τα προσωπικά μου στοιχεία για οποιαδήποτε διευκρίνιση, ανησυχία ή ερώτηση σχετικά με το παρόν ερωτηματολόγιο.

Στοιχεία επικοινωνίας: Τηλ.: +306980005661, email:
a.katsia@nup.ac.cy

**Με εκτίμηση,
Κατσιά Αθανασία
Φοιτήτρια Μεταπτυχιακού Προγράμματος
Distance Master in Business Administration
Neapolis University Pafos**

ΟΡΟΙ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Έχοντας διαβάσει τα παραπάνω κατανοώ και συμφωνώ να συμμετάσχω στην έρευνα που περιγράφεται καθώς και ότι η συμμετοχή μου είναι απολύτως εθελοντική και ανώνυμη και μπορώ να αποσυρθώ σε οποιοδήποτε στάδιο μέχρι την υποβολή των απαντήσεων μου. Κατανοώ και συμφωνώ

1. Δημογραφικές ερωτήσεις

1.1 Φύλο*

Γυναίκα
Ανδρας
Προτιμώ να μην αναφέρω

1.2 Ηλικία*

Κάτω των 25
26-45
46-60
60 + άνω

1.3 Μορφωτικό Επίπεδο*

Απόφοιτος Γυμνασίου
Απόφοιτος Λυκείου
Κάτοχος Πτυχίου Προπτυχιακού Προγράμματος
Κάτοχος Πτυχίου Μεταπτυχιακού Προγράμματος

1.4 Τωρινή θέση εργασίας στον κλάδο*

HR Manager
HR Director
Head of HR
Recruitment Manager / Head of Talent Acquisition
L&D Manager / Head of Learning
Chief Human Resources Officer
Chief People Officer

1.5 Αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία *

0-50
51-100
101-500
501-1.000
>1000

1.6 Κλάδος ή τομέας δραστηριότητας της εταιρείας*

Τεχνολογία / Πληροφορική
Υπηρεσίες
Βιομηχανία / Παραγωγή

Εκπαίδευση
Υγεία
Δημόσιος Τομέας
Άλλο (Ιδιωτικός Τομέας)

1.7 Έτη εμπειρίας στον κλάδο*

0-3

4-7

8-11

12 + άνω

1.8 Μοντέλο εργασίας*

Εξ ολοκλήρου δια ζώσης

Υβριδικό μοντέλο (μερικές ημέρες στο γραφείο, μερικές απομακρυσμένα)

Εξ αποστάσεως πλήρως

2. Δεξιότητες και Ικανότητες των HR Executives στην Ψηφιακή Εποχή

Στις ενότητες που ακολουθούν, παρακαλείσθε να επιλέξετε μια απάντηση από το 1 έως το 5 ανάλογα με το κατά πόσο η εκάστοτε δήλωση ισχύει για εσάς και σε τι βαθμό, όπου **1** συνεπάγεται το **Διαφωνώ Απόλυτα** και **5** το **Συμφωνώ Απόλυτα**, με βάση την **κλίμακα Likert**.

2.1 Αισθάνομαι σιγουριά και άνεση κατά την χρήση των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Κατέχω όλες τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για να ανταποκριθώ στις μεταβολές της τεχνολογίας στην καθημερινή λειτουργία του τμήματος μου. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Θεωρώ σημαντικό κομμάτι της προσωπικής και επαγγελματικής μου εξέλιξης, την διαρκή εκπαίδευση των ψηφιακών δεξιοτήτων. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Οι ψηφιακές δεξιότητες βοηθούν το HR να συνδέεται καλύτερα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.5 Αισθάνομαι σιγουριά και άνεση με την remote εργασία.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.6 Αισθάνομαι σιγουριά και άνεση με την ικανότητα μου για ηγεσία από απόσταση (remote leadership). *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.7 Θεωρώ σημαντικό κομμάτι της προσωπικής και επαγγελματικής μου εξέλιξης, την διαρκή ανάπτυξη των "οριζόντιων" δεξιοτήτων (soft skills). *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.8 Θεωρώ πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χαρακτηριστικό που οφείλει να διαθέτει ένας HR Executive, ταυτόχρονα με τις ψηφιακές δεξιότητες.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.9 Θεωρώ ότι στην εποχή της υβριδικής ή εξ αποστάσεως εργασίας, οι συνολικές δεξιότητες (ψηφιακές και οριζόντιες), που χρειάζεται ένας ηγέτης, είναι περισσότερες. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.10 Διαθέτω ικανότητα προσαρμοστικότητας στις τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν άμεσα το τμήμα εργασίας μου.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

3. Τεχνολογικές Δυναμικές και Ψηφιακά Εργαλεία

3.1 Θεωρώ πως η χρήση ψηφιακών εργαλείων έχει συμβάλει στην βελτίωση των καθημερινών λειτουργιών του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Θεωρώ πως οι νέες τεχνολογίες έχουν μειώσει σημαντικά τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, δίνοντας περισσότερο χρόνο στους HR Executives να επικεντρωθούν σε στρατηγικές λειτουργίες.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Θεωρώ πως τα νέα ψηφιακά συστήματα έχουν διευκολύνει την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων της εταιρείας, προσφέροντας μεγαλύτερη διαφάνεια.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 Η εταιρεία μου φροντίζει για την παροχή ψηφιακών εργαλείων και της κατάλληλης εκπαίδευσης για την χρήση τους.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 Η χρήση ψηφιακών εργαλείων εκπαίδευσης και καλλιέργειας των ικανοτήτων των εργαζομένων συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6 Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση δημιουργεί ανησυχία για την αντικατάσταση ανθρώπινου δυναμικού.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

3.7 Θεωρώ ότι λόγω των νέων τεχνολογιών, η συνεργασία μεταξύ του τμήματος HR και του τμήματος IT είναι αναγκαία σε συχνή βάση. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4. Υβριδική Εργασία, Επικοινωνία, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση

4.1 Πιστεύω πως η υβριδική εργασία μου προσφέρει μια αρμονία και ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4.2 Η εκπαίδευση και η καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας που συνεργάζονται εξ αποστάσεως ή υβριδικά είναι πιο δύσκολη. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4.3 Η εξ αποστάσεως ή υβριδική εργασία δυσκολεύει την διατήρηση μιας ομαδικής κουλτούρας εντός του τμήματος. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4.4 Η εξ αποστάσεως εργασία δυσχεραίνει σημαντικά την αξιολόγηση των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4.5 Θεωρώ ότι χρειάζομαι συνεχώς νέες δεξιότητες για να μπορέσω να ανταπεξέλθω στην αποδοτική παρακολούθηση, αξιολόγηση και

ανατροφοδότηση των μελών της ομάδας μου, ανεξαρτήτως αν εργάζονται σε υβριδικό, εξ αποστάσεως ή δια ζώσης περιβάλλον.*

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

4.6 Αισθάνομαι άνεση και αυτοπεποίθηση στη διαχείριση και καθοδήγηση των εργαζομένων, ανεξάρτητα αν εργάζονται με φυσική παρουσία ή εξ αποστάσεως.*

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

4.7 Τα τεχνολογικά μέσα διευκολύνουν την άμεση συνεργασία, ομαδικότητα και επικοινωνία και εξελίσσουν περαιτέρω της μεμονωμένες ψηφιακές δεξιότητες του εργαζομένου.*

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

4.8 Η υβριδική ή εξ αποστάσεως εργασία έχει δημιουργήσει ανάγκες για νέα μεθοδολογία καθοδήγησης και αξιολόγησης των μελών μιας ομάδας.*

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

5. Βοήθεια από την Επιχείρηση στην Ανάπτυξη των HR Executives

5.1 Η εταιρεία που εργάζομαι επενδύει οικονομικά σε εξελιγμένα συστήματα και ψηφιακά εργαλεία (AI Tools), προκειμένου να βοηθήσεις τις καθημερινές μας λειτουργίες να εκτελούνται περισσότερο άμεσα και αποτελεσματικά. *

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

5.2 Η εταιρεία που εργάζομαι στηρίζει την εξέλιξη μου μέσω εξατομικευμένων σεμιναρίων που στόχο έχουν την εκμάθηση αυτών των νέων ψηφιακών εργαλείων. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5.3 Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι στηρίζει την έννοια της συνεχούς εκμάθησης και εκπαίδευσης.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5.4 Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας στην οποία εργάζομαι υποστηρίζουν τις δράσεις εκμάθησης και εξέλιξης των μελών του τμήματος HR. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5.5 Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας στην οποία εργάζομαι κατανοούν την σημασία και την ανάγκη των μελών του τμήματος HR για ενσωμάτωση στην νέα ψηφιακή πραγματικότητα. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5.6 Κάθε ενέργεια και πρωτοβουλία των HR Executives για καινοτομία επιβραβεύεται από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας όπου εργάζομαι. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5.7 Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας ενθαρρύνουν την συμμετοχή των HR Executives σε σεμινάρια και συνέδρια για περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα των ψηφιακών εργαλείων. *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5.8 Υπάρχει σαφής οδηγία και παρότρυνση για συμμετοχή σε σεμινάρια mentoring ή coaching των HR στελεχών προκειμένου να ενισχύσουν τις ηγετικές τους ικανότητες στον ψηφιακό κόσμο.*

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

6. Ηγεσία στην Ψηφιακή Εποχή και Δέσμευση στην Κουλτούρα του Οργανισμού

6.1 Οι αξίες και η κουλτούρα του οργανισμού επικοινωνούνται ορθά μέσω των ψηφιακών καναλιών, π.χ. newsletter, κοινωνικές πλατφόρμες κ.α. *

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

6.2 Οι HR Executives και οι ηγέτες εξακολουθούν να αποτελούν πρότυπα εργασιακών συμπεριφορών, ανεξαρτήτως του μοντέλου εργασίας (π.χ. δια ζώσης ή υβριδικό μοντέλο).*

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

6.3 Οι HR Executives αξιολογούν τον βαθμό "κουλτούρας" των εργαζομένων μέσω ερευνών που διεξάγονται με την χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. pulse surveys). *

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

6.4 Οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται το όραμα και τις αξίες της εταιρείας, ακόμη και κατά την υβριδική ή εξ αποστάσεως εργασία. *

Διαφωνώ Απόλυτα			Συμφωνώ Απόλυτα	
1	2	3	4	5

6.5 Οι νέοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την κουλτούρα της εταιρείας μέσω ψηφιακών προγραμμάτων ένταξης (onboarding). *

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

6.6 Επιβραβεύεται η ενεργή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων μέσω των ψηφιακών εργαλείων, όπως για παράδειγμα με την συμμετοχή των εργαζομένων σε έρευνες όπου ο καθένας προτείνει ανοικτά πρακτικές βελτίωσης των καθημερινών λειτουργιών.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

6.7 Οι ψηφιακές συναντήσεις βοηθούν στην διατήρηση του ομαδικού πνεύματος, της ανοιχτής επικοινωνίας και του σεβασμού μεταξύ των μελών του τμήματος, ενισχύοντας περαιτέρω την εταιρική κουλτούρα.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

6.8 Οι HR Leaders μπορούν και προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν στο ψηφιακό περιβάλλον.*

Διαφωνώ Απόλυτα

Συμφωνώ Απόλυτα

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

6.9 Υπάρχει κάποια δεξιότητα που θεωρείτε ωφέλιμη για τους HR Leaders κατά την ηγεσία τους στο ψηφιακό περιβάλλον ή κάποια πρόκληση στην ίδια συνθήκη και δεν αναφέρεται παραπάνω;