



Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
MBA Digital Business

Επιχειρηματική ηθική στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εν μέσω πανδημίας

ΦΟΙΤΗΤΕΣ: ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ ΜΠΕΣΛΙΚΑΣ MBA19028
ΜΙΧΑΗΛ ΝΙΚΑΣ MBA19029

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

Αθήνα, Νοέμβριος, 2021



MBA
Master in Business Administration
U of WA

Επιχειρηματική ηθική στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εν μέσω πανδημίας

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ιωάννης Σαλμόν	Αναπληρωτής Καθηγητής/Επιβλέπων Εργασίας	
2	Σπυρίδων Γκούμας	Καθηγητής/Συνεπιβλέπων Εργασίας	
3	Χρήστος Κυταγιάς	Επίκουρος Καθηγητής/Συνεπιβλέπων Εργασίας	

Δήλωση Συγγραφέα Μεταπτυχιακής Εργασίας

Οι κάτωθι υπογεγραμμένοι Νίκας Μιχαήλ του Αναστασίου, με αριθμό μητρώου 19029, Μπεσλίκας Γρηγόριος του Βασιλείου με αριθμό μητρώου 19028, φοιτητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνουμε ότι:

«Είμαστε συγγραφείς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μας ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση των πτυχίου μας».

Επιθυμούμε την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μας μέχρι 30/11/2021 και έπειτα από αίτηση μας στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών Γρηγόριος Μπεσλίκας

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα

Ο Δηλών Μιχαήλ Νίκας

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επιχειρηματική ηθική στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εν μέσω πανδημίας. Η μέθοδος που ακολούθησε η παρούσα μελέτη ήταν η δευτερογενής εξέταση της βιβλιογραφίας και συγκεκριμένα εκείνη της βιώσιμης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συμπεριφοράς υπαλλήλων, της επιρροής που έχει η πανδημία του COVID-19 στις επιχειρήσεις, και το πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ακολούθησε ποσοτική μεθοδολογία με τη σχεδίαση ερωτηματολογίου, που κάλυπτε τις ανάγκες της έρευνας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, προέκυψε πως οι περισσότερες εταιρείες πραγματοποίησαν εξ αποστάσεως εργασία, ενημέρωσαν τους εργαζόμενους για τα μέτρα που θα έπρεπε να λάβουν για να αποφύγουν τον κίνδυνο του ιού, πραγματοποίησαν αναστολές συμβάσεων, δεν μείωσαν τους μισθούς, και πήραν τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Επιπλέον, τα μέτρα που ανακοινώθηκαν από τις εταιρείες, εφαρμόστηκαν, η εταιρία τους στήριξε μόλις λήφθηκαν τα μέτρα, όχι τόσο συναισθηματικά, αλλά περισσότερο τεχνολογικά, και εν κατακλείδι αισθάνονται ασφαλείς με τον τρόπο που εργάζονται.

Λέξεις Κλειδιά: Πανδημία, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιχειρήσεις, Ανάπτυξη, Βιωσιμότητα

Abstract

This study examines business ethics in human resource management in the midst of a pandemic. The method followed by the present study was the secondary review of the literature, namely that of sustainable human resource management and employee behavior, the impact of the COVID-19 pandemic on companies, and how human resources contribute to business development. The research carried out followed a quantitative methodology with the design of a questionnaire, which covered the needs of the research. The results showed that most companies carried out remote work, informed employees of the measures they should take to avoid the risk of the virus, suspended contracts, did not reduce wages, and took the necessary measures to dealing with the pandemic. In addition, the measures announced by the companies were implemented, the company supported them as soon as the measures were taken, not so much emotionally, but more technologically, and in the end they feel safe in the way they work.

Keywords: Pandemic, Human Resources Management, Business, Development, Sustainability

Περιεχόμενα

Περίληψη4

Abstract5

1 Εισαγωγή8

1.1 Σκοπός της Εργασίας9

2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση10

2.1 Βιώσιμη ΔΑΠ και Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά10

2.2 ΔΑΠ και Συμπεριφορά Υπαλλήλων14

2.3 Θεωρία, Πρακτικές και Οικονομική Ανισότητα στη ΔΑΠ19

2.4 Εργασία και Ανισότητα στον καιρό της πανδημίας23

2.5 Η Πανδημία του COVID-19 και η Επιρροή στις Επιχειρήσεις και τους Εργαζόμενους29

2.6 Ανισότητες ΔΑΠ και Κίνδυνοι Υγείας34

2.7 Ανθρώπινο Δυναμικό και Ανάπτυξη39

2.8 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηθική41

2.9 Επιπτώσεις στις Πρακτικές44

3 Μεθοδολογία46

3.1 Ερευνητική μέθοδος46

3.2 Εργαλείο έρευνας46

3.3 Διαδικασία47

3.4	Δειγματοληψία	47
4	Ανάλυση – Αποτελέσματα	47
5	Συζήτηση	60
6	Συμπεράσματα	62
6.1	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	64
	Βιβλιογραφία	65
	Παραρτήματα	70

1 Εισαγωγή

Η εμφάνιση και ταχύτατη εξάπλωση του κορονοϊού COVID-19, που είχε ως αποτέλεσμα τον χαρακτηρισμό του ως πανδημίας από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας στις 11 Μαρτίου του 2020 (Ducharme, 2020), είχε σοβαρότατες επιπτώσεις στον επιχειρηματικό κόσμο και αναμόρφωσε δραστικά το εργασιακό περιβάλλον των οργανισμών σε ολόκληρο τον κόσμο. Η κατάρρευση της ζήτησης των καταναλωτών, η αστάθεια των εφοδιαστικών αλυσίδων και η οικονομική αβεβαιότητα, η οποία έφθασε σε υψηλότερο επίπεδο από εκείνο που βρισκόταν κατά την περίοδο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008–2009 (Ahir, Bloom, & Furceri, 2020), οδήγησαν πολλούς οργανισμούς να αγωνίζονται για την ίδια τους την επιβίωση. Εξαιτίας των μέτρων που ελήφθησαν από τις κυβερνήσεις για τον περιορισμό, και σε πολλές περιπτώσεις την πλήρη απαγόρευση, των μετακινήσεων των πολιτών, αλλά και το κλείσιμο πολλών κατηγοριών επιχειρήσεων για την αποφυγή εξάπλωσης της πανδημίας, όλες οι επιχειρήσεις έσπευσαν στην ενδυνάμωση του ψηφιακού του περιβάλλοντος, δημιουργώντας τις απαραίτητες οργανωτικές δομές για την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών στους πελάτες τους και την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας από το ανθρώπινο δυναμικό τους, σε όσες περιπτώσεις αυτό ήταν δυνατό. Έχοντας περιορισμένο χρόνο για την υλοποίηση της προσπάθειας προσαρμογής στις νέες εργασιακές συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας, όπως η τηλεργασία, η ανάγκη εφαρμογής των πρωτοκόλλων αυξημένης ασφάλειας στους χώρους εργασίας κ.λπ., ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο και έγινε κομβικός για την εφαρμογή ευέλικτων εργασιακών στρατηγικών σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως γεωγραφικών συνόρων, μεγέθους και προσανατολισμού. Ως κατ' εξοχήν παράγοντες οργανωσιακής

αλλαγής και ειδικοί στη διαχείριση συνθηκών αβεβαιότητας, οι επαγγελματίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να παρέχουν ηγεσία και σχετικές συμβουλές σε περιόδους κρίσεων (McGuire, Germain, & Reynolds, 2021).

Η ανταπόκριση της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην πανδημία του COVID-19 αποτελεί απόδειξη ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι στατικός τομέας. Οι πρώτες ερευνητικές συνεισφορές στον τομέα συνέκριναν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με αμοιβάδα ή χταπόδι, αναγνωρίζοντας την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως ένα ζωντανό και εξελισσόμενο πεδίο, που βασίζεται σε μια σειρά επιστημονικών κλάδων, το οποίο έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται και να αντιδρά σε νέες, πρωτόγνωρες προκλήσεις. Τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από μια σημαντική επέκταση της ΔΑΠ, η οποία προχωρεί πέρα από την παραδοσιακή παροχή κατάρτισης και μάθησης, στη στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των ευρύτερων πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών στόχων των οργανισμών. Έτσι, μπορεί βάσιμα να υποτεθεί, ότι η πανδημία, άσκησε και θα συνεχίσει να ασκεί σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η υλοποίηση της διαδικασίας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων όλων των οργανισμών στα επόμενα χρόνια (McGuire, Germain, & Reynolds, 2021).

1.1 Σκοπός της Εργασίας

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί να δείξει ότι εν μέσω πανδημίας υπήρξαν μεγάλες αλλαγές στον τομέα της ΔΑΠ. Παρ' όλα αυτά όμως, κάποιες εταιρίες ίσως κράτησαν την κουλτούρα τους και την επιχειρηματική ηθική που ασκούσαν και στάθηκαν δίπλα στους εργαζομένους τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ζημιωθούν κατά κάποιο τρόπο

προσωρινά, αλλά μετά το πέρας της οικονομικής κρίσης που προκλήθηκε από την πανδημία, να έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων τους και όλων των υπόλοιπων εμπλεκόμενων.

2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Βιώσιμη ΔΑΠ και Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο όρος «βιώσιμη ΔΑΠ» έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή στο πλαίσιο της επιστημονικής βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό, εστιάζοντας κυρίως στο βασικό θέμα της οργανωτικής, κοινωνικής ευθύνης και στη σχέση με τους ενδιαφερόμενους, εντός και εκτός των οργανισμών. Αναφέρεται στην προσπάθεια ανάπτυξης και εφαρμογής επιχειρηματικών πολιτικών και πρακτικών που θέτουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των οργανισμών (Collings et al., 2021).

Η υφιστάμενη έρευνα δείχνει ότι οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να χρησιμοποιηθούν, εκτός από το ευρύτερο οικολογικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο, στη διερεύνηση των ψυχολογικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί ταυτόχρονα τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων και τους συλλογικούς στόχους της επιχείρησης και της κοινωνίας. Η άποψη αυτή βρίσκεται σε αρμονία με μια ευρύτερη προοπτική διαμόρφωσης συγκεκριμένης οργανωσιακής δομής, στην οποία κυριότερος παράγοντας της διαρκούς επιτυχίας για τις επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται ως άμεση προτεραιότητα η εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και

πρακτικών για την υποστήριξη, ανάπτυξη και ενίσχυση των εργαζομένων (Przytula et al., 2020).

Τα στοιχεία αυτά ενισχύονται και από έρευνες που επικεντρώνονται στη διαμόρφωση και διατήρηση μιας θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (positive organizational behavior), και μελετούν τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αισθάνονται καλύτερα στη δουλειά τους έτσι ώστε να προσπαθούν να δώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να αποτελούν πηγή μοναδικών και μη αντιγράψιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις (Harney & Collings, 2021). Όπως επισημαίνει και ο καθηγητής Δημήτρης Μπουραντάς (2005), η δημιουργία των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών για την υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων, επηρεάζοντας σημαντικά την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους προς άμεσο όφελος της επιχείρησης. Παράλληλα με αυτά τα στοιχεία, ένα σταθερά αυξανόμενο σώμα έρευνας άρχισε να διερευνά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη ΔΑΠ, προκειμένου να σχεδιάσει καλύτερα βιώσιμα συστήματα διαχείρισης ανθρώπων που θα μπορούσαν να προσαρμοστούν στις προσδοκίες των εργαζομένων και θα μπορούσαν συνεπώς να προωθήσουν θετικές συμπεριφορές, αναπτύσσοντας αρκετές θεωρίες και εικασίες (Harney & Collings, 2021).

Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και την εστίαση στην προοπτική των εργαζομένων, η προηγούμενη έρευνα επικεντρώθηκε στις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με την εκπλήρωση των αμοιβαίων προσδοκιών που συνεπάγονται οι εργασιακές σχέσεις. Όταν οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι θετικές, καθορίζουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης, κινήτρων, εργασιακής δέσμευσης, ανταλλαγής ηγετών-μελών,

οργανωτικής υποστήριξης και συμπεριφοράς. Πολλές έρευνες, δίνοντας έμφαση σε μια καθαρά διαχειριστική οπτική, εξετάζουν κυρίως τον αντίκτυπο που έχουν διάφορες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ στην απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την οικονομική ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ένα κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των ερευνών είναι η υπόθεση ότι οι εφαρμοζόμενες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ αποσκοπούν κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Για τον σκοπό αυτό, η ΔΑΠ χρησιμοποιεί στρατηγικά το ανθρώπινο δυναμικό για οργανωτική επιτυχία, με στόχο να επηρεάσει τις «ικανότητες των υπαλλήλων» (A), τα «κίνητρα» (M) και την «ευκαιρία να συνεισφέρει» (O) - το λεγόμενο μοντέλο AMO - μεγιστοποιώντας τα αποτελέσματα (Opatha, 2020).

Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες, στηριζόμενες σε άφθονες επιστημονικές αποδείξεις, υπογραμμίζουν τα (επίσης οικονομικά) οφέλη από μια ανθρώπινη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Έτσι, ακόμη και οι μελετητές που ανήκουν σε αυτό το σώμα έρευνας επισημαίνουν την ανάγκη να ξεπεραστεί μια προσέγγιση ελέγχου υπέρ μιας προσέγγισης δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού, με τη εφαρμογή ενός συνόλου πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ που θα μπορούσαν να επηρεάσουν καλύτερα τις ατομικές και οργανωσιακές θετικές συμπεριφορές, διατηρώντας την αλληλεξάρτηση μεταξύ των αμοιβαίων ωφελειών και των επενδύσεων (Agarwal, 2021).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, τις τελευταίες δεκαετίες, οι μελετητές και οι επαγγελματίες του χώρου αναθεώρησαν τις περισσότερες προσεγγίσεις στη διαχείριση ανθρώπων, εστιάζοντας στην ενίσχυση των πολιτικών και των πρακτικών «υψηλής δέσμευσης», συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των εργαζομένων σε διοικητικές αποφάσεις, αξιολόγηση της απόδοσης, ομάδες εργασίας, προγράμματα ανταλλαγής

πληροφοριών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ευκαιρίες καριέρας και δραστηριότητες κοινωνικοποίησης (Meri, 2020).

Η άποψη αυτή οδήγησε την επιστημονική κοινότητα να στραφεί προς τους γνωστικούς, συναισθηματικούς και συμπεριφορικούς παράγοντες που καθορίζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ. Έτσι, διαπιστώθηκε ότι η στρατηγική ΔΑΠ και η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, τόσο σε προσωπικό, όσο και συλλογικό – επιχειρησιακό επίπεδο. Επίσης, αποδείχθηκε ότι οι πρακτικές ΔΑΠ επηρεάζουν πολύ σημαντικές πτυχές της σχέσης των εργαζομένων με την επιχείρηση, όπως, μεταξύ άλλων, την ικανοποίηση από την εργασία, τη συναισθηματική δέσμευση, την πρόθεση απόκτησης, διατήρησης και ανταλλαγής γνώσεων, την ανάπτυξη δραστηριοτήτων καινοτομίας, τη συμπεριφορά οργανωτικής ιθαγένειας τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και την καλύτερη ενσωμάτωση στο εργασιακό περιβάλλον (Gigauri, 2020).

Το κοινό συμπέρασμα που προκύπτει από τις έρευνες είναι ότι όσο περισσότερο υιοθετούνται καλές πρακτικές και πολιτικές που στοχεύουν να μεταφέρουν στους υπαλλήλους μια αίσθηση εμπλοκής, αναγνώρισης, ενδυνάμωσης, ανάπτυξης ικανοτήτων, δίκαιων ανταμοιβών και ανταλλαγής πληροφοριών, τόσο περισσότερο βελτιώνεται η εμπιστοσύνη στα πλαίσια του οργανισμού, και ενισχύονται η παραγωγικότητα των εργαζομένων και τα αποτελέσματα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Adikaram et al., 2021).

2.2 ΔΑΠ και Συμπεριφορά Υπαλλήλων

Η οργανωτική αλλαγή είναι μια σταθερή κατάσταση των σύγχρονων οργανισμών. Κατά συνέπεια, η οργανωτική αλλαγή - που ορίζεται ως ένας αριθμός αλλαγών στις υπάρχουσες ρουτίνες και στρατηγικές εργασίας, που επηρεάζουν έναν ολόκληρο οργανισμό - έχει γίνει το επίκεντρο της στρατηγικής της διαχείρισης αλλαγών. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να ζητήσουν από τους υπαλλήλους τους να καταβάλλουν σημαντική επιπλέον προσπάθεια για αλλαγή για την προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος στις νέες συνθήκες. Η χρήση έκτακτων μέτρων, όπως αναστολές εργασίας, μείωση των ωρών εργασίας, εισαγωγή της έξυπνης και εξ αποστάσεως εργασίας, συνέβαλε στην αναδιοργάνωση των εργασιακών διαδικασιών, του εργασιακού περιεχομένου, των τυπικών και ανεπίσημων σχέσεων στον εργασιακό χώρο, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αντιληπτής αμφιβολίας ρόλου, της εργασιακής ανασφάλειας και της κοινωνικής απομόνωσης μεταξύ του εργατικού δυναμικού (van Hoek et al, 2020).

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να επιβιώσουν οι οργανισμοί σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως αυτό της κτίσης του κορονοϊού, είναι η δέσμευση και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις επικείμενες αλλαγές. Στις μισές περιπτώσεις οι οργανωσιακές αλλαγές αποτυγχάνουν κυρίως λόγω δυσκολιών αποδοχής ή/και αντιδράσεων από τους εργαζόμενους, οι οποίες αποδίδονται σε συγκεκριμένους παράγοντες. Τα στοιχεία των μέχρι τώρα εμπειρικών μελετών επιβεβαιώνουν ότι οι αντιστάσεις και οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, καθώς και οι μεμονωμένες στάσεις και συμπεριφορές τους μετά την αλλαγή,

είναι οι κρίσιμοι παράγοντες στη διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών, επηρεάζοντας την πορεία τους είτε θετικά, είτε αρνητικά (Gigauri, 2020).

Ως εκ τούτου, η δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή ορίζεται ως *«μια δύναμη (νοοτροπία) που υποχρεώνει ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας αλλαγής»*. Γενικά, οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να αλλάξουν τις συνήθειές τους επειδή αυτό θα μπορούσε να συνδεθεί με την αύξηση του φόρτου εργασίας, την ανάθεση νέων καθηκόντων, την ανάγκη προσαρμογής σε νέες εργασιακές σχέσεις, και πολύ συχνά, με την εισαγωγή νέων στρατηγικών στόχων. Ωστόσο, όταν η αλλαγή εισάγεται από τη Διοίκηση του οργανισμού είτε ως αναγκαία προϋπόθεση για την επιβίωσή του, είτε ως μια μοναδική ευκαιρία για την περαιτέρω ανάπτυξή του, δημιουργεί θετικές στάσεις και αυξάνει την αποδοχή και την απόδοση των εργαζομένων (Alzgoor et al, 2021).

Επομένως το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διοικούντες είναι πώς θα δημιουργήσουν μια θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι η διαμόρφωση θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συνδέεται άμεσα με την υποστήριξη που παρέχουν οι διοικούντες για την εφαρμογή της. Με άλλα λόγια, εάν οι εργαζόμενοι πιστέψουν ότι η επικείμενη αλλαγή όχι μόνο δεν αποτελεί απειλή, αλλά δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την προσωπική τους εξέλιξη και την ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού, τότε είναι βέβαιο ότι θα την ενστερνιστούν και θα την προωθήσουν. Συνεπώς, είναι απαραίτητη και χρήσιμη η συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό και τη διαχείριση των αλλαγών, προκειμένου τις υποδεχθούν θετικά και να συμβάλουν αποτελεσματικά για την υλοποίησή τους (Carnevale & Hatak, 2020).

Οι εμπειρικές αποδείξεις για την υποστήριξη της παραπάνω υπόθεσης είναι πολλές. Ο Jorgensen και οι συνάδελφοί του διαπίστωσαν ότι η αταλάντευτη δέσμευση της Διοίκησης, η συμμετοχή των εργαζομένων και η δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας ενδυνάμωσης των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία ολόκληρης της διαδικασίας διαχείρισης των αλλαγών, ενώ οι Dent και Powley επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να τηρούν πιο θετική στάση απέναντι στην αλλαγή εάν συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και την υλοποίησή της. Με παρόμοιο τρόπο, οι Chawla και Kelloway καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μέσα στους οργανισμούς, και οι Weller και Bernadine θεωρούν ότι η τελική επιτυχία των προσπαθειών συνδέεται κυρίως με το βαθμό και την ποιότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών (Aurelia & Momin, 2020).

Ομοίως, μια άλλη σημαντική μεταβλητή που διερευνήθηκε από τη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωτική αλλαγή σχετίζεται με τη συμπεριφορά αντιμετώπισης των υπαλλήλων, δηλαδή κάθε *«συνειδητή ψυχολογική και σωματική προσπάθεια να βελτιωθεί η επινοητικότητα ενός ατόμου στην αντιμετώπιση αγχωτικών γεγονότων... ή να μειωθούν οι εξωτερικές απαιτήσεις»*. Αρκετές έρευνες επισημαίνουν τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών που υιοθετούνται από τη Διοίκηση για την επιβολή της αλλαγής και την ένταση των συνεπειών της για τους εργαζόμενους, οι οποίες πολλές φορές μπορεί να είναι οδυνηρές, οδηγώντας τους σε αβεβαιότητα, θυμό, άγχος και σύγκρουση της προσωπικής/οικογενειακής και εργασιακής ζωής (Mefi & Asoba, 2021).

Έτσι, οι περισσότερες επιστημονικές έρευνες επικεντρώνονται στις οργανωτικές μεταβλητές που μπορούν να ενισχύσουν την αντιμετώπιση και τη δέσμευση των

εργαζομένων για αλλαγή. Από τις έρευνες προέκυψε ότι μια σειρά παραγόντων, όπως η δημιουργία και διατήρηση σχέσεων διαφάνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης, αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας, επαρκής υποστήριξη της αλλαγής, και η παροχή ικανοποιητικών υλικών και ηθικών κινήτρων και ανταμοιβών μέσω των πολιτικών στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, συσχετίζονται θετικά με τη διαμόρφωση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Επίσης, η συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής, η παροχή επαρκών πληροφοριών, η διάφανη επικοινωνία σχετικά με την αλλαγή, και η αντίληψη για διαδικαστική και αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη της διαδικασίας αλλαγής, βρέθηκαν ότι συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση και την αντιμετώπιση των αλλαγών από τους εργαζόμενους (Nutsunidze & Schmidt, 2020).

Με βάση τα παραπάνω, στόχος της εργασίας αυτής είναι να εξετάσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στους οργανισμούς και την αντιμετώπιση την οργανωσιακής αλλαγής σε περιόδους κρίσεων, όπως αυτή που δημιουργήθηκε από την πανδημία του COVID-19.

Βασική ερευνητική υπόθεση είναι ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων είναι περισσότερο πιθανό να δημιουργήσουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στις αλλαγές και τις απαιτήσεις τους (Imam, 2020).

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο, είναι προφανές ότι η σχέση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και τις συμπεριφορές αντιμετώπισης τους είναι πολύ σημαντικά κριτήρια για μια θετική διαχείριση των αλλαγών, επειδή μέσω της στάσης και των

συμπεριφορών των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι προτεινόμενοι μετασχηματισμοί στους οργανισμούς και να διατηρηθούν σε βάθος χρόνου (Hu, 2020), άποψη που υποστηρίζεται εκτενώς στην υπάρχουσα επιστημονική βιβλιογραφία.

Για παράδειγμα, ο Cunningham διαπίστωσε ότι η εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι στην ικανότητα της Διοίκησης να αντιμετωπίζει τις αλλαγές, συσχετίζεται θετικά με την προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι για την αποτελεσματική υλοποίηση των προτεινόμενων αλλαγών. Οι Judge, Thoresen και Pucik επισημαίνουν ότι η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στις επικείμενες αλλαγές συσχετίζεται με τις προσδοκίες που έχουν οι ίδιοι από την υλοποίησή τους όσον αφορά την προσωπική τους εξέλιξη και καριέρα στον οργανισμό, όπως π.χ. η διατήρηση ή/και βελτίωση της θέσης στην ιεραρχία, το ύψος των ανταμοιβών και η ικανοποίηση από την εργασία. Οι μελέτες αυτές δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αναμένουν ατομικά ωφελήματα, είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν θετικά τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από τη Διοίκηση και να συμβάλουν περισσότερο στη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών. Επιπλέον, το πλαίσιο της αλλαγής καθώς και της αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αποδείχθηκε ότι είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις ατομικές αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή, και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά ορισμένες συμπεριφορές συγκεκριμένων υπαλλήλων στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων, όπως ανάληψη περισσότερων καθηκόντων, εκμάθηση νέων τρόπων εργασίας (τηλεργασία), παροχή βοήθειας προς τους συναδέλφους, προκειμένου να συμμετάσχουν ενεργά και να

διευκολύνουν σε αλλαγές που θεωρούνται επιβεβλημένες για τον οργανισμό (Sulaiman et al, 2020) .

2.3 Θεωρία, Πρακτικές και Οικονομική Ανισότητα στη ΔΑΠ

Η οικονομική ανισότητα μεταξύ των ανώτατων στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού των ιδιωτικών επιχειρήσεων έχει αυξηθεί δραματικά από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 σε ολόκληρο τον κόσμο, και σήμερα βρίσκεται σε ιστορικά υψηλά επίπεδα. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλαν μια σειρά από ευρείες δομικές οικονομικές και πολιτικές αλλαγές, όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, εμπορευμάτων και εργασίας, η απελευθέρωση των πρώην κρατικά ελεγχόμενων οικονομιών της Ανατολικής Ευρώπης, της Ρωσίας και της Κίνας, που οδηγούν σε διπλασιασμό του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, οι τεχνολογικές αλλαγές που έχουν μειώσει τον αριθμό των μη εξειδικευμένων θέσεων εργασίας, οι διοικητικές αλλαγές που έχουν αποδυναμώσει τους εργαζόμενους και τη διαπραγματευτική δύναμη των συνδικαλιστικών ενώσεων, οι αλλαγές στη διακυβέρνηση και τον έλεγχο των επιχειρήσεων, και οι αλλαγές στις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες υποστηρίζονται από θεωρίες και μηχανισμούς που απελευθερώνουν αυτές τις δυνάμεις. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει και να μετριάσει την αυξανόμενη ανισότητα, αλλά τα τελευταία 40 χρόνια, οι αλλαγές στην πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τείνουν να ενισχύουν και όχι να μετριάσουν την ανισότητα, καθώς οι επιρροές της αγοράς έχουν γίνει όλο και πιο εμφανείς στη διαμόρφωση της πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Δύο συγκεκριμένα μοντέλα δείχνουν πώς η θεωρία και η πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συνέβαλε

στην αύξηση των ανισοτήτων στο χώρο εργασίας: Το μοντέλο ευέλικτης εταιρείας και το μοντέλο αρχιτεκτονικής ανθρώπινου δυναμικού (Caligiuri et al, 2020).

Το μοντέλο της ευέλικτης εργασίας έδειξε πώς οι εταιρείες μπορούν να κάνουν διάκριση μεταξύ ενός ασφαλούς πυρήνα καλά αμειβόμενου εργατικού δυναμικού και δύο περιφερειακών επιπέδων χαμηλόμισθων εργαζομένων. Το πρώτο με λιγότερη ασφάλεια εργασίας και περιορισμένη πρόσβαση σε ευκαιρίες υπηρεσιακής εξέλιξης και καριέρας, και το δεύτερο αποτελούμενο από συμβασιούχους εργαζόμενους μερικής και βραχυπρόθεσμης απασχόλησης. Ο Atkinson υποστηρίζει ότι αυτό το μοντέλο επιτρέπει στις εταιρείες να εξισορροπούν την ευελιξία στην παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών με αυστηρό έλεγχο του εργασιακού κόστους. Οι ιδέες του Atkinson υποστηρίζουν τις κανονιστικές προσεγγίσεις για την ανάθεση πόρων στο εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα σε οργανισμούς που απασχολούν άτομα σε ανειδίκευτες θέσεις εργασίας που χρειάζονται λιγότερες δεξιότητες, κατάρτιση και εκπαίδευση (Butterick & Charlwood, 2021).

Το μοντέλο αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει μια κανονιστική θεωρία για το πότε οι επιχειρήσεις πρέπει να αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις εργασίες (outsourcing), και διαχωρίζει τους εργαζόμενους σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με την αξία και τη μοναδικότητα των γνώσεων και των δεξιοτήτων που διαθέτουν. Όταν η μοναδικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι χαμηλή (δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι κάνουν δουλειές οι οποίες δεν απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες ή όπου υπάρχει άφθονη προσφορά εργαζομένων που μπορούν να κάνουν τις δουλειές) το μοντέλο προτείνει ότι οι σχέσεις πρέπει να είναι βασισμένες στους κανόνες προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση αυτή οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται ως συναλλακτικές και οι θέσεις εργασίας είναι λιγότερο

εξασφαλισμένες και χαμηλότερα αμειβόμενες. Αντίθετα, όταν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι μοναδικές και πολύτιμες για την επιχείρηση, το μοντέλο υποστηρίζει την παροχή ασφαλούς, μακροπρόθεσμης και καλά αμειβόμενης απασχόλησης. Όταν οι γνώσεις είναι μοναδικές, αλλά όχι πολύτιμες, τότε οι εργασίες μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να τις ολοκληρώσουν ταχύτερα, καλύτερα και φθηνότερα. Η λογική πίσω από το μοντέλο αυτό είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να πραγματοποιούν εσωτερικά μόνο τις λειτουργίες στις οποίες διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και να εκχωρούν σε εξωτερικούς συνεργάτες όλες τις υπόλοιπες. Παραδοσιακά, λειτουργίες που μπορούν πολύ εύκολα να εξωτερικευθούν είναι ο καθαρισμός κτιρίων και γραφείων, η τροφοδοσία, η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και η ασφάλεια των εγκαταστάσεων, όμως πρόσφατα παρατηρείται το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να εκχωρούν και σημαντικές λειτουργίες, όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός, οι λογιστικές υπηρεσίες, ο σχεδιασμός προϊόντων, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα, ακόμα και την ίδια την παραγωγική τους διαδικασία (Παπαδάκης, 2016). Ο αντίκτυπος της εκχώρησης των λειτουργιών είναι τόσο ισχυρός, ώστε το 1/3 των εργαζομένων σήμερα σε αμερικανικές εταιρείες δεν ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (Collings et al, 2021). Αυτά τα μοντέλα και οι σχετικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων προωθούνται μέσω της εκπαίδευσης και των επαγγελματικών φορέων του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, η διδασκαλία των δύο παραπάνω μοντέλων αποτελεί σημαντικό μέρος του βασικού προγράμματος σπουδών σε πολλές τριτοβάθμιες σχολές Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, χωρίς να αναλύονται λεπτομερειακά όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που απορρέουν από την άκριτη υιοθέτηση της

ευέλικτης εργασίας και της εξωτερίκευσης των εργασιών, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τις ίδιες επιχειρήσεις, καθώς ως πρωταρχικός επιχειρηματικός στόχος τοποθετείται η βραχυπρόθεσμη αύξηση της κερδοφορίας. Ταυτόχρονα, οι επαγγελματικοί φορείς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προωθούν αυτές τις ιδέες θέτοντας την ανάγκη υιοθέτησης επιχειρηματικού πνεύματος από πλευράς των εργαζομένων στο επίκεντρο των επαγγελματικών τους προτύπων και ικανοτήτων. Αυτή η λογική που βασίζεται στην κατώτατη γραμμή, αναπόφευκτα, είναι οδηγός για τις διαδικασίες της εμπορευματοποίησης της εργασίας (Przytula et al, 2020).

Το βασικό νόημα, είναι ότι τα Τμήματα ΔΑΠ των οργανισμών ενεργούν ως υπηρέτες και προωθητές της εμπορευματοποίησης της εργασίας, με αποτέλεσμα να υιοθετούνται τρόποι οργάνωσης της απασχόλησης που ενώ θα μπορούσαν να θεωρηθούν βέλτιστοι από πλευράς των μετόχων, καταλήγουν να μην είναι ικανοποιητικοί και επιθυμητοί από τους εργαζόμενους, οι οποίοι εκτίθενται σε ευέλικτες μορφές βραχυπρόθεσμης απασχόλησης και σε εξωτερίκευση των εργασιών των επιχειρήσεών τους. Αναμφίβολα, τέτοιες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προϋπήρχαν της ανάπτυξης των δύο μοντέλων που συζητήθηκαν παραπάνω. Ωστόσο, τα μοντέλα αυτά παρέχουν τη θεωρητική βάση και την ιδεολογική υποστήριξη για την υιοθέτηση πρακτικών ΔΑΠ που προάγουν την ανισότητα, νομιμοποιώντας την ιδέα ότι είναι απαραίτητη η προσφυγή στην αγορά εργασίας, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να θεωρηθούν αποτελεσματικές (Harney et al, 2021).

Ενώ τα μοντέλα που περιγράφονται παραπάνω στηρίζουν την εμπορευματοποίηση της εργασίας, οι διαχειριστές που την έχουν εφαρμόσει, δεν μπορεί να θεωρηθούν προσαρμοζόμενοι αυτόματα προς τις δυνάμεις της αγοράς, αλλά διατηρούν πάντοτε

επιλογές για το πώς ανταποκρίνονται σε αυτές. Γιατί αυτή η συμπεριφορά; Οι Dundon και Rafferty πλαισιώνουν τις αλλαγές ως καθοδηγούμενες από τον «ιδεολογικό ατομικισμό», που πρεσβεύει μια συγκεκριμένη ανάγνωση των έργων του Adam Smith, τα οποία συνδέουν με τον Friedman. Αυτή η ηθική διαμόρφωση έχει ως αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι να υποτιμούν ή να αγνοούν τα ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν στις καθημερινές δραστηριότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η πανδημία του κορονοϊού αποτέλεσε την αφορμή για την αποκάλυψη των συνεπειών αυτής της συμπεριφοράς στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων (Caligiuri et al, 2020).

2.4 Εργασία και Ανισότητα στον καιρό της πανδημίας

Στην αρχή της πανδημίας, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας συμβούλεψε τις κυβερνήσεις των κρατών να ελέγξουν την εξάπλωση του ιού, μέσω της ιχνηλάτησης των επαφών για να εντοπίζονται όσοι είχαν έρθει σε επαφή με ασθενείς από COVID-19, σε συνδυασμό με τον κατ' οίκο περιορισμό (καραντίνα) των ύποπτων κρουσμάτων. Ωστόσο, η ταχύτητα της εξάπλωσης του ιού ήταν τέτοια, που πολύ γρήγορα τα μέτρα αυτά κατέστησαν αναποτελεσματικά. Έτσι, σε πολλές χώρες επιβλήθηκε καθολική απαγόρευση της κυκλοφορίας των πολιτών, εκτός από τις περιπτώσεις που κρίθηκαν ως αναγκαίες για την ομαλή διαβίωση και εξυπηρέτηση των νοικοκυριών. Τα επιβληθέντα μέτρα είχαν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων και την αγορά εργασίας. Η εξ αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) αυξήθηκε και η εκτίναξη της ανεργίας συγκρατήθηκε μόνο και μόνο επειδή μεγάλο μέρος των εργαζομένων τοποθετήθηκαν σε αναστολή εργασίας, κατά τη διάρκεια της οποίας δεν επιτρέπονταν να γίνουν απολύσεις. Καθ' όλη τη διάρκεια της ισχύος των μέτρων αυτών τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι εργαζόμενοι που βρίσκονταν σε αναστολή εργασίας λάμβαναν

επιδοτήσεις και επιδόματα αντίστοιχα από τις κυβερνήσεις. Ωστόσο, παρατηρήθηκαν σημαντικές ανισότητες σε άτομα που έχασαν τη δουλειά και το εισόδημά τους ή τοποθετήθηκαν σε αναστολή εργασίας, σε σύγκριση με όσους συνέχισαν να εργάζονται κανονικά ή εργάζονταν από το σπίτι τους μέσω τηλεργασίας και πληρώνονταν κανονικά (Butterick & Charlwood, 2021).

Οι συνθήκες ανισότητας που διαμορφώνονται από την εφαρμογή των μοντέλων της ευέλικτης εργασίας και της αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον ορατές. Ενώ στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες το δικαίωμα στην εργασία προστατεύτηκε με προτροπή των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας, το 20% των εργαζομένων στις ΗΠΑ και το 17% των εργαζομένων στην Αγγλία είχαν απολυθεί μέχρι το τέλος του Απριλίου του 2020. Ένας βασικός δείκτης του κινδύνου απόλυσης είναι η φύση της δουλειάς που κάνει ο κάθε εργαζόμενος. Σύμφωνα με τον δείκτη αυτό, λιγότερο από το 40% των εργασιών των επιχειρήσεων είναι δυνατό να ολοκληρωθεί από το σπίτι, ανάλογα φυσικά με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η κάθε επιχείρηση. Σύμφωνα με τα μοντέλα ευέλικτης εργασίας και αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού, ωφελημένοι από μια προσέγγιση βασισμένη στη δέσμευση, είναι κυρίως όσοι απασχολούνται στους κλάδους της πληροφορικής και της παροχής υπηρεσιών (λογιστές, νομικοί, τραπεζικοί, δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι γραφείου κ.λπ.), καθώς και συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων που απασχολούνται σε ανώτερες και ανώτατες ιεραρχικά θέσεις (Collings et al, 2021).

Όσοι εργαζόμενοι ανήκαν σε κλάδους που επλήγησαν από την πανδημία, όπως ο τουρισμός, η εστίαση και η διασκέδαση, και δεν μπορούσαν να εργαστούν από το σπίτι βρέθηκαν σε πολύ δυσχερή θέση, όπως και όσοι απασχολούνταν με προσωρινές

συμβάσεις. Μέσα σ' αυτόν τον γενικό κανόνα, όπως είναι φυσικό υπήρξαν σημαντικές και ενδιαφέρουσες εξαιρέσεις και παραλλαγές μεταξύ των χωρών. Έτσι, στη Γερμανία, έγιναν μακροχρόνιες ρυθμίσεις για τη μείωση του χρόνου εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι οποίες εξασφάλισαν ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων, που δεν μπορούσαν να εργαστούν από το σπίτι, απολύθηκαν. Το ίδιο συνέβη και στην Ελλάδα με τη γενικευμένη χρήση του μέτρου της αναστολής εργασίας των υπαλλήλων, για όσο χρονικό διάστημα οι επιχειρήσεις παρέμειναν κλειστές εξαιτίας της πανδημίας. Γενικά, στις χώρες με υψηλότερη κάλυψη του συνολικού εργατικού δυναμικού από συλλογικές συμβάσεις εργασίας πριν από την πανδημία, υπήρξε μεγαλύτερη στήριξη των εργαζομένων και των επιχειρήσεων που επλήγησαν από τον COVID-19. Διαφορές όπως αυτές δείχνουν έντονα τη σημασία των εθνικών θεσμών και συστημάτων ρύθμισης της αγοράς εργασίας στη συγκράτηση των τάσεων προς την εμπορευματοποίησή της, και την έκθεση των εργαζομένων σε ευέλικτες εργασιακές πρακτικές, που οδήγησαν σε αυξημένο κίνδυνο απώλειας θέσεων εργασίας και ανασφάλειας κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Przytula et al, 2020).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που εμφανίστηκε στην αγορά εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας, είναι ότι οι ευέλικτοι εργαζόμενοι και χαμηλότερα αμειβόμενοι απασχολούμενοι συνέχισαν να εργάζονται κανονικά, ενώ πολλές άλλες οικονομικές δραστηριότητες έκλεισαν λόγω των περιοριστικών μέτρων. Οι χαμηλόμισθοι αυτοί εργαζόμενοι απασχολούνταν κυρίως στην παραγωγή τροφίμων, τη διανομή και τις πωλήσεις, τη φροντίδα ηλικιωμένων και το βοηθητικό προσωπικό στους τομείς υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, την ασφάλεια και τις μεταφορές. Τα γεγονότα αυτά εγείρουν εύλογα ερωτήματα όσον αφορά την κοινωνική νομιμότητα και δικαιοσύνη των

πρακτικών ΔΑΠ που είχαν ως αποτέλεσμα τις τόσο μεγάλες ανισότητες ανάμεσα στους χαμηλόμισθους και υψηλόμισθους εργαζόμενους, όπως επίσης και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι σε πολλά απαραίτητα επαγγέλματα είχαν πολύ περισσότερες πιθανότητες να νοσήσουν από κορονοϊό και να αποβιώσουν, σε σύγκριση με τον υπόλοιπο πληθυσμό σε ηλικία εργασίας. Οι κοινωνίες θα πρέπει να λάβουν υπόψη αυτά τα ερωτήματα στην μετά COVID-19 εποχή και να αναζητήσουν τις ενδεδειγμένες απαντήσεις (Harney & Collings, 2021).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας αποδείχθηκε ότι τα εργοστάσια επεξεργασίας τροφίμων αποτελούν εστίες υπερμετάδοσης των ιών. Οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στα εργοστάσια αυτά καθιστούν πολύ εύκολη τη μετάδοση ενός ιού τύπου COVID-19, ο οποίος μεταδίδεται μέσω της ατμόσφαιρας, από τον έναν εργαζόμενο στον άλλο. Αυτό σημαίνει ότι πολύ δύσκολα μπορεί να αποτραπεί η μετάδοση ενός τέτοιου ιού, ακόμη κι αν ο εργοδότης τηρεί ευλαβικά όλα τα μέτρα που επιβάλλονται από τις αρμόδιες κρατικές και υγειονομικές αρχές. Ωστόσο, δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής και η ανεύθυνη συμπεριφορά ενός μικρού μέρους των εργοδοτών, οι οποίοι δεν εφάρμοσαν καθόλου ή σωστά τα μέτρα για την ασφάλεια των εργαζομένων τους, παρά την απειλή επιβολής υψηλών προστίμων από πλευρά της Πολιτείας. Χαρακτηριστικό είναι ότι μέσα στο 1^ο εξάμηνο από την ανακήρυξη του COVID-19 ως πανδημίας στις 11 Μαρτίου του 2020 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Ducharne, 2020), υπήρξε μαπαράζ κρουσμάτων σε εργοστάσια επεξεργασίας τροφίμων σε πολλές χώρες του κόσμου, όπως η Ελλάδα, η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Αυστραλία, οι ΗΠΑ, η Βραζιλία και η Ισπανία (EURO2day, 2020). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στη Χαλκιδική, σε εργοστάσιο παραγωγής τροφίμων, νόσησαν τον Αύγουστο του 2020 από κορονοϊό 50 από τους 300

εργαζόμενους (ποσοστό 16,67%) (Θέμα Υγείας, 2020). Σε εργοστάσιο επεξεργασίας πουλερικών στην πόλη Llangefni στη Βόρεια Ουαλία αναφέρθηκαν 58 θετικά κρούσματα κορονοϊού μεταξύ 560 εργαζομένων (ποσοστό 10,36%), με αποτέλεσμα το εργοστάσιο να παραμείνει κλειστό για 14 ημέρες (EURO2day, 2020). Το Κέντρο Ελέγχου Νοσημάτων (CDC) των ΗΠΑ ανακοίνωσε στις 1 Μαΐου του 2020 4.913 κρούσματα και 20 θανάτους από κορονοϊό μεταξύ 130 χιλιάδων εργαζομένων σε 115 εργοστάσια επεξεργασίας κρέατος και πουλερικών σε 19 Πολιτείες, ενώ μέχρι το τέλος του Ιουνίου του 2020 είχαν καταγραφεί συνολικά στις ΗΠΑ 32 χιλιάδες κρούσματα και 109 θάνατοι από κορονοϊό σε εργαζομένους σε εργοστάσια επεξεργασίας και τυποποίησης τροφίμων (Ναυτεμπορική, 2020).

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στην Αγγλία επέτρεψαν την ποσοτικοποίηση, ανά επαγγελματική κατηγορία, των κινδύνων από τον COVID-19 που αντιμετωπίζουν αυτοί που δεν μπορούσαν να εργαστούν από το σπίτι. Έτσι, ο κίνδυνος θανάτου ήταν υψηλότερος για τους άνδρες σε 17 επαγγέλματα, μεταξύ των οποίων για τους εργαζόμενους σε μονάδες φροντίδας ασθενών και ηλικιωμένων, τις υπηρεσίες καθαριότητας και συσκευασίας εμπορευμάτων και επεξεργασίας τροφίμων σε εργοστάσια, τους φύλακες ασφαλείας, τους οδηγούς λεωφορείων, φορτηγών και ταξί, σεφ, πωλητές, τεχνικούς οχημάτων, μηχανικούς και ηλεκτρολόγους. Για τις γυναίκες οι επαγγελματικές κατηγορίες περιορίστηκαν σε 4 και ήταν οι εργαζόμενες σε μονάδες φροντίδας ασθενών και ηλικιωμένων, πωλήτριες, και υπάλληλοι γραφείου. Με τα υπάρχοντα αποδεικτικά στοιχεία είναι βάσιμο να υποστηριχθεί ότι το εργασιακό περιβάλλον (συγχρωτισμός, κακές συνθήκες) των παραπάνω επαγγελμάτων συμβάλει καθοριστικά στην αύξηση του κινδύνου νόσησης από μολυσματικές ασθένειες.

Παράλληλα, η φύση των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων (χαμηλή αμοιβή, χαμηλή αυτονομία και υψηλή εργασιακή ανασφάλεια) συμβάλλει επίσης στην κακή γενική υγεία των εν λόγω εργαζομένων, που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας παράγοντας επιδείνωσης της σοβαρότητας της λοίμωξης. Αν και αυτά τα στοιχεία μπορούν να χαρακτηριστούν ως περιστασιακά και πρέπει να αναλυθούν σε βάθος, εν τούτοις δείχνουν εκ πρώτης όψεως ότι η εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ, κατά τις οποίες πρωταρχικός στόχος είναι η εμπορευματοποίηση των εργασιακών σχέσεων είχε ως αποτέλεσμα μια άδικη κατανομή των κινδύνων που οφείλονται στην πανδημία (Hu, 2020).

Αναμφίβολα η εξάπλωση του COVID - 19 μέσω εστιών στο χώρο εργασίας ήταν μια τραγωδία για όσους νόσησαν σοβαρά ή πέθαναν και τις οικογένειές τους, αλλά είχε επίσης τεράστιο κόστος και για το κοινωνικό σύνολο, καθώς έκανε πολύ δυσκολότερο για τις δημόσιες αρχές υγείας να περιορίσουν και να ελέγξουν την εξάπλωση του ιού. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα σε ολόκληρο τον κόσμο ότι η χρήση προσωρινού και, ως επί το πλείστον, χαμηλόμισθου προσωπικού συνέβαλαν στη διάδοση του COVID - 19 σε κέντρα φροντίδας ασθενών και ηλικιωμένων στην Ελλάδα και την Αγγλία, καθώς και στα εργοστάσια επεξεργασίας τροφίμων σε πολλές χώρες, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Στη Σιγκαπούρη, ένα δεύτερο κύμα εξάπλωσης του κορονοϊού προήλθε εξαιτίας των κακών συνθηκών εργασίας και διαβίωσης που επικρατούν στις εργατικές κατοικίες όπου συνωστίζονται οι χαμηλόμισθοι μετανάστες (Agarwa, 2021).

Πολλά από τα παραπάνω παραδείγματα προέρχονται από τομείς όπου η ΔΑΠ έχει περισσότερο άτυπο και ανεπίσημο χαρακτήρα, και δεν εφαρμόζονται οι σύγχρονες θεωρίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που διδάσκονται στα προγράμματα σπουδών

των τριτοβάθμιων σχολών Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων (αν και η ανάπτυξη τέτοιου είδους εργασιακών σχέσεων, οφείλεται κυρίως στην εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας και στην εξωτερίκευση των εργασιών εκ μέρους των επιχειρήσεων, κυρίως ένδυσης, υπόδησης και τεχνολογίας). Το γεγονός αυτό ενισχύει το επιχείρημα ότι η θεωρία της ΔΑΠ δεν ευθύνεται άμεσα για την εμπορευματοποίηση της εργασίας και τις συνέπειές της κατά την πανδημία. Ωστόσο, τα παραπάνω στοιχεία είναι επίσης γεμάτα με παραδείγματα ανήθικης διαχείρισης. Οι διευθυντές δεν ήταν συνειδητά ανήθικοι όταν ανέλαβαν ενέργειες που εξέθεσαν τους εργαζομένους και τις κοινωνίες σε αυξημένους κινδύνους για την υγεία, αλλά όταν κατέληξαν σε αυτές χωρίς την απαιτούμενη εξέταση των συνεπειών (Gigauri, 2020).

2.5 Η Πανδημία του COVID-19 και η Επιρροή στις Επιχειρήσεις και τους Εργαζόμενους

Είναι σημαντικό αρχικά να επισημανθούν οι βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις που οδηγούν στην εμπορευματοποίηση της εργασίας. Ωστόσο, οι αντιλήψεις αυτές μπορούν να αμφισβητηθούν και να αλλάξουν. Οι διαφορές στις συνέπειες της αγοράς εργασίας μεταξύ των χωρών, που αναφέρθηκαν παραπάνω, επισημαίνουν τη σημασία των εθνικών θεσμικών οργάνων στη μείωση της έκτασης της εμπορευματοποίησης της εργασίας. Επομένως, είναι σημαντικό να αναφερθούμε στην πολιτική και τους κανονισμούς που βελτιώνουν την ποιότητά της εργασίας, διότι τέτοιοι κανονισμοί δημιουργούν χώρο για πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που παρέχουν εργασιακή ασφάλεια, καλοπληρωμένες δουλειές και κατανόηση προς τους εργαζόμενους. Υπάρχουν τεράστιες προκλήσεις που εμπλέκονται στην επίτευξη τέτοιων διαρθρωτικών αλλαγών, αλλά τελικά, ορισμένες εκστρατείες για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας μπορούν να

πετύχουν, επειδή δεν οδηγούνται αυτόματα από δυνάμεις που δεν μπορούν να ελεγχθούν, αλλά από ηθικούς ηγέτες με έναν αυξημένο βαθμό αυτονομίας αναφορικά με την ανταπόκρισή τους στο ευρύτερο περιβάλλον (Adikaram et al, 2021).

Ο Sayer υποστηρίζει ότι ο ισχυρισμός πως οι άνθρωποι είναι ηθικά πρόσωπα βασίζεται εν μέρει στην εμπειρική παρατήρηση του πώς συμπεριφέρονται και εν μέρει σε μια ελπίδα ηθικής συμπεριφοράς. Αντί να αναζητείται ένα τέλειο σύνολο αφηρημένων δεοντολογικών αρχών, θα πρέπει οι διοικούντες τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στην υιοθέτηση ηθικών συμπεριφορών, με απώτερο στόχο της ελαχιστοποίηση των βλαβερών συνεπειών της εργασίας στους ανθρώπους και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι απόψεις του Sayer προσομοιάζουν με ορισμένα από τα επιχειρήματα της Karen Legge, η οποία επισημαίνει ότι αν και δεν είναι πάντοτε δυνατή η ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων, εν τούτοις είναι πολύ σημαντικό τα διευθυντικά στελέχη να αντιμετωπίζουν τις ηθικές επιπτώσεις των πράξεών τους, καθώς έτσι θα βιώσουν συναισθήματα που θα τους κάνουν να συμπεριφέρονται περισσότερο ηθικά. Εν ολίγοις, όσοι ασχολούνται με τη διαχείριση ανθρώπων, πρέπει να επιδείξουν δέσμευση για την προώθηση της ευημερίας και την αποφυγή βλαβών των εργαζομένων, και για να γίνει αυτό, πρέπει να εξετάζονται διαρκώς οι ηθικές διαστάσεις της πρακτικής διαχείρισης του κάθε ατόμου (van Hoek et al, 2020).

Σε αυτό μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά όσοι διδάσκουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, διασφαλίζοντας ότι η ηθική αποτελεί κεντρικό μέρος των μαθημάτων (Gigauri, 2020).

Η ηθική στην πράξη μπορεί επίσης να προωθηθεί μέσω επαγγελματικών ρυθμίσεων και κανόνων. Οι επαγγελματικοί φορείς στις ΗΠΑ, την Αγγλία, την Αυστραλία και τον

Καναδά ορίζουν επακριβώς τη σημασία της ηθικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους ορισμούς αυτούς τα στελέχη που ασχολούνται με τη ΔΑΠ πρέπει να υιοθετούν συμπεριφορές που προωθούν και προάγουν τις αρχές της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και δικαιοσύνης. Ωστόσο, όπως αποδεικνύεται εκ των πραγμάτων οι ηθικοί αυτοί κώδικες τις περισσότερες φορές δεν εφαρμόζονται στην πράξη. Ποιο είναι το νόημα των επαγγελματικών προτύπων εάν δεν υπάρχουν μηχανισμοί επιβολής που να διασφαλίζουν ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού τα τηρούν; Οι ηθικοί κώδικες πρέπει να υποστηρίζονται με δράσεις σε μορφή δημόσιων διαδικασιών καταγγελιών, αποκλεισμού από την ιδιότητα μέλους για όσους παραβιάζουν ηθικά πρότυπα και μοϊκοτάξ εταιρειών που παραβιάζουν συστηματικά τα επαγγελματικά ηθικά πρότυπα (Alzgoool et al, 2021).

Η ηθική συμπεριφορά δεν είναι ένα ζήτημα που αφορά μόνο τα άτομα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη δημιουργία, τη διατήρηση και την ενδυνάμωση μιας κυρίαρχης κουλτούρας χρηστής και ηθικής εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επαγγελματικοί φορείς θα πρέπει να υψώσουν τη φωνή τους στις δημόσιες συζητήσεις για την επιβολή θεσμικών κανόνων και ρυθμίσεων που βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας και ενισχύουν την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Μπορούν επίσης να προκαλέσουν πιο ανοιχτά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που αναλαμβάνουν θεσμικές εργασίες με στόχο την εγκαθίδρυση και λειτουργία της χρηστής και ηθικής εταιρικής διακυβέρνησης (Carnevale & Hatak, 2020).

Οι επαγγελματικοί φορείς μπορούν επίσης να επανεξετάσουν το περιεχόμενο των προγραμμάτων σπουδών που παρακολουθούν τα υποψήφια στελέχη της ΔΑΠ. Μήπως μια απαραίτητη εστίαση στο «επιχειρηματικό πνεύμα» και θέματα όπως η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οι επιδόσεις ενισχύουν τα πλουραλιστικά μοντέλα

που υπογραμμίζουν τη σημασία του τρόπου με τον οποίο η διδακτική διαδικασία επηρεάζει τους ενδιαφερόμενους; Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή διαφορετικά πρότυπα της ΔΑΠ οδηγούν σε αρκετά διαφορετικά συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τις συνέπειές της. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους επαγγελματικούς φορείς να προωθήσουν μοντέλα ΔΑΠ που αναγνωρίζουν τη σημασία και τη νομιμότητα των συμφερόντων των εργαζομένων (Aurelia & Momin, 2020).

Το ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι: Πώς μπορεί μια κακή κατάσταση να σταματήσει να γίνεται χειρότερη και να αρχίσει να βελτιώνεται; Πρέπει να αναγνωριστεί εξ αρχής ότι ορισμένες πτυχές της ΔΑΠ παρέχουν νομιμοποίηση σε πρακτικές εμπορευματοποίησης της εργασίας και αύξησης των ανισοτήτων. Αυτό γίνεται με την εστίαση σε διαχειριστικά ζητήματα αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και οικονομικής απόδοσης (κανένα από τα οποία δεν είναι απαραίτητα κακό ή ανεπιθύμητο) χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες στη διανομή εισοδήματος και την ευημερία των εργαζομένων. Ορισμένες πρόσφατες επιστημονικές συνεισφορές έχουν αναγνωρίσει και συζητήσει αυτά τα θέματα. Λαμβάνοντας υπόψη τη συντομία της μορφής των προκλήσεων, δεν θα επαναληφθούν όλες τις προτάσεις που κάνουν αυτά τα άρθρα για μελλοντική έρευνα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, που εστιάζεται στην κατανόηση των δυνάμεων οι οποίες διαμορφώνουν τις ανισότητες στο χώρο εργασίας, αλλά θα παρουσιαστούν, εν συντομία, ιδέες και προτάσεις που φαίνονται ιδιαίτερα συναφείς για τον μετά-πανδημικό κόσμο (Carnevale & Hatak, 2020).

Είναι σημαντικό να ερευνηθούν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντες στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Εάν η έρευνα πρόκειται να

συμβάλει στη διακοπή του αναπαραγωγικού κύκλου της εμπορευματοποίησης της εργασίας, χρειάζεται μελέτη που να δείχνει και να εξηγεί πώς το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαχειριστές άλλων ανθρώπων, λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους. Τι τους οδηγεί να ακολουθήσουν προσεγγίσεις που οδηγούν στην εμπορευματοποίηση της εργασίας, και γιατί οι επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν μια προσέγγιση εμπορευματοποίησης κάνουν τα πράγματα διαφορετικά;

Είναι επίσης σημαντικό να μελετηθούν οι συνέπειες και οι κοινωνικές προεκτάσεις των σύγχρονων προσεγγίσεων στη ΔΑΠ και στην οργάνωση της απασχόλησης και να μελετηθούν αυτά τα ερωτήματα σε πολλαπλά επίπεδα έρευνας, που θα περιλαμβάνουν τα άτομα, τις επιχειρήσεις, τους τομείς της οικονομίας και το κοινωνικό σύνολο. Η πανδημία έχει αναδείξει δύο συγκεκριμένους τομείς που χρειάζονται περαιτέρω έρευνα για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων στους χώρους και την αγορά εργασίας.

1. Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που συζητήθηκαν παραπάνω καθοριστικοί παράγοντες για τη μετάδοση των πανδημικών φαινομένων είναι το εργασιακό καθεστώς και οι συνθήκες διαβίωσης των μεταναστών. Επομένως θα πρέπει να βρεθούν τρόποι βελτίωσης των συνθηκών αυτών.
2. Θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος της τεχνολογίας όσον αφορά την παρακολούθηση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργοδότες έχουν ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις της τηλεργασίας και τη χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Το ερώτημα που τίθεται σήμερα είναι εάν η πανδημία θα οδηγήσει σε ευρύτερη χρήση τέτοιων εργαλείων και, εάν ναι, ποιες θα

είναι οι συνέπειες; Κανείς δεν γνωρίζει αυτή τη στιγμή ποιες θα είναι οι μακροπρόθεσμες συνέπειες της γρήγορης μετάβασης στην τηλεργασία που έχει προκληθεί από την πανδημία. Για πολλούς, η ευελιξία που προσφέρει η κατ' οίκον εργασία ήταν απελευθέρωση, αλλά υπάρχουν ήδη στοιχεία ότι ορισμένοι εργοδότες βλέπουν τη συνέχιση της τηλεργασίας ως μια μοναδική ευκαιρία μείωσης του εργασιακού κόστους, και ότι οι γυναίκες και οι μειονότητες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον ιδιαίτερα προβλήματα και δυσάρεστες εκπλήξεις από αυτή τη μετατόπιση του εργασιακού χώρου (Aurelia & Momin, 2020).

2.6 Ανισότητες ΔΑΠ και Κίνδυνοι Υγείας

Οι εργασιακές προκλήσεις που προέκυψαν από την πανδημία του κορονοϊού δοκίμασαν τα όρια τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των κυβερνήσεων. Η εμφάνιση του COVID-19 επιτάχυνε σε μεγάλο βαθμό την τάση που προϋπήρχε της πανδημίας για την ενίσχυση της ψηφιοποίησης και της αυτοματοποίησης της εργασίας, και απέδειξε ότι η τηλεργασία μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε πολλούς τομείς της οικονομίας. Σε έρευνά του ο Gartner διαπίστωσε ότι το 1/2 των εταιρειών είχαν θέσει πάνω από το 80% των εργαζομένων τους σε τηλεργασία ήδη από τα πρώτα στάδια της πανδημίας, χωρίς να παρατηρηθούν ιδιαίτερα προβλήματα όσον αφορά τα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Είναι φανερό ότι η πανδημία οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και μεθόδους, συμβάλλοντας παράλληλα και στην εξοικονόμηση κόστους εξαιτίας των μειωμένων μετακινήσεων και της μη χρησιμοποίησης των φυσικών εγκαταστάσεων των εταιρειών. Ωστόσο, για πολλούς εργαζόμενους η έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας στους χώρους της επιχείρησης οδήγησε στη μείωση της εργασιακής δέσμευσης και αύξησε τα επίπεδα άγχους και ανασφάλειας

που προέρχονται από το αίσθημα ότι πρέπει πλέον μόνοι τους να αντιμετωπίζουν τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται στην υλοποίηση των καθημερινών τους καθηκόντων. Όλα αυτά οδηγούν σε αυξημένους φόβους για τη μακροπρόθεσμη σωματική και ψυχική υγεία της πλειοψηφίας των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως, καθώς η εκδήλωση του εργασιακού άγχους γίνεται σχεδόν πάντοτε με την επιδείνωση της σωματικής υγείας. Οι Shumate και Fulk αναγνωρίζουν τη σημασία του σπιτιού ως προσωπικού καταφυγίου του ανθρώπου, και επισημαίνουν ότι η αύξηση της τηλεργασίας έχει θολώσει τα όρια μεταξύ του εργασιακού (δημόσιου) και προσωπικού χώρου. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Chawla εντοπίζει κι αυτός τη δυσκολία αποσύνδεσης και διαπιστώνει την καταπάτηση του ιδιωτικού και οικογενειακού χώρου από την εργασία. Ο Volman υποστηρίζει ότι η δυνατότητα απενεργοποίησης μετά τη δουλειά είναι κρίσιμη για την απόδοση τις επόμενες εργάσιμες ημέρες, και βοηθά τα άτομα να ασκούν έλεγχο και να διατηρούν την ισορροπία σε όλες τις πτυχές της ζωής τους. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η συγχώνευση του οικιακού με το εργασιακό περιβάλλον έχει κάνει δυσδιάκριτη τη σχέση μεταξύ εργασιακής και ιδιωτικής/οικογενειακής ζωής (Mefi & Asoba, 2021).

Για πολλούς εργαζόμενους, οι εργασιακές εμπειρίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας αναμένεται να έχουν μακροπρόθεσμη επίδραση στις προοπτικές εξέλιξής τους. Ο Akkermans χαρακτηρίζει την πανδημία ως ένα σοκ, το οποίο μπορεί να διαταράξει ανεπανόρθωτα τις σκέψεις ενός ατόμου αναφορικά με την καριέρα του. Υποστηρίζει ότι ενώ με την πάροδο του χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε δεύτερες σκέψεις όσον αφορά την επαγγελματική του εξέλιξη ή ακόμη και την αλλαγή επαγγέλματος, μπορεί βραχυπρόθεσμα να έχει οδυνηρές συνέπειες, καθώς ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένη

ανασφάλεια, μείωση αποδοχών και τελικά στην απόλυση. Ο Hite, ο McDonald, και οι Spurk και Straub θεωρούν ότι πολλές ομάδες αυτοαπασχολούμενων στους χώρους της διασκέδασης και της ψυχαγωγίας (μουσικοί, τραγουδιστές, ηθοποιοί κ.λπ.) είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένοι στο εργασιακό σοκ που υπέστησαν εξαιτίας της πανδημίας, καθώς συχνά δεν είναι σε θέση να ενισχυθούν από τους μηχανισμούς οικονομικής στήριξης που διατίθενται από το κράτος για άλλες κατηγορίες εργαζομένων. Σε συνέχεια των παραπάνω, ο Rubery επισημαίνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων που ανήκουν σε αυτές τις κατηγορίες εργαζομένων λαμβάνουν χαμηλές αμοιβές, απασχολούνται βραχυπρόθεσμα και διακοπτόμενα, έχουν ασταθείς ώρες και συνθήκες εργασίας και περιορισμένη πρόσβαση σε ευκαιρίες κατάρτισης. Εκτός των παραπάνω κατηγοριών, οι ανειδίκευτοι και χαμηλών προσόντων εργαζόμενοι είναι αυτοί που επλήγησαν κυρίως από τον περιορισμό των θέσεων εργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας. Ενώ οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πανδημίας στην εμπορευματοποίηση της εργασίας παραμένουν αβέβαιες, οι Spurk και Straub ελπίζουν ότι θα αναπτυχθεί μια ευρεία συζήτηση αναφορικά με το πώς οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στη χειρότερη θέση θα μπορέσουν να επιτύχουν καλύτερες συνθήκες απασχόλησης στην μετά COVID-19 εποχή (Nutsunidze & Schmidt, 2020).

Καθ' όλη την πανδημία του κορονοϊού, υπήρξε μεγάλη συζήτηση για το ρόλο των βασικών εργαζομένων στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι νοσοκόμες, οι πάροχοι φροντίδας, οι καθαριστές, οι ταχυδρομικοί υπάλληλοι, οι οδηγοί, οι μεταφορείς και τα βοηθητικά επαγγέλματα, για να αναφερθούν μόνο μερικά εξ αυτών, συνήθως είναι οι πιο χαμηλόμισθοι, παρά το γεγονός ότι έχουν μεγαλύτερη έκθεση στους κινδύνους από μολυσματικές ασθένειες, όπως ο κορονοϊός. Συγκεκριμένα, ο Υπουργός Υγείας της

Αγγλίας, Matt Hancock, ανέφερε ότι το ποσοστό των θανάτων στα βοηθητικά επαγγέλματα ήταν 75% υψηλότερο μεταξύ των ανδρών και 60% υψηλότερο μεταξύ των γυναικών από ότι στον γενικό πληθυσμό, ενώ έρευνα από τον Farquharson και τους συνεργάτες του δείχνει ότι το 60% των βασικών εργαζομένων είναι γυναίκες, με το ποσοστό αυτό να αυξάνεται στο 80% στους κλάδους υγείας και κοινωνικής μέριμνας. Τέλος, ο Sandher επισημαίνει ότι οι αλλοδαποί μετανάστες που είναι γεννημένοι στην Αγγλία υπερεκπροσωπούνται στις βασικές κατηγορίες εργαζομένων (Hu, 2020)

Στις ΗΠΑ οι μετανάστες αντιπροσωπεύουν επίσης δυσανάλογα υψηλά ποσοστά εργαζομένων σε διάφορα βασικά επαγγέλματα όπως η υγειονομική περίθαλψη. Αυτό το γεγονός επισημάνθηκε ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας επειδή οι ξένοι εργαζόμενοι έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως φορείς μετάδοσης του COVID-19. Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε προηγουμένως σχετικά με τους 50 εργαζόμενους που νόσησαν στο εργοστάσιο παραγωγής τροφίμων στη Χαλκιδική, σύμφωνα με όσα είδαν το φως της δημοσιότητας, η αρχική μετάδοση του ιού έγινε από 2 εργάτες που κατάγονται από την Αλβανία και επέστρεψαν στη δουλειά τους μετά από ολιγόήμερες διακοπές στη χώρα τους (Θέμα Υγείας, 2020). Οι αναφορές αυτές αντικατοπτρίζουν μια ευρύτερη τάση που θέλει τις μειονότητες και τις γυναίκες που ασχολούνται με βοηθητικές εργασίες να φέρουν την κύρια ευθύνη για τη μετάδοση του ιού. Οι Böhm και Land διακρίνουν τη μισθωτή εργασία σε δύο κατηγορίες, ως:

1. παραγωγική, που παράγει αγαθά και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία, και
2. βοηθητική (αναπαραγωγική), η οποία, παρόλο που δεν προσθέτει αξία άμεσα, είναι αναγκαία για τη διασφάλιση της καθημερινής συντήρησης και της συνεχούς αναπαραγωγής του εργατικού δυναμικού.

Τέτοιες διακρίσεις δημιουργούν ρόλους και προσδοκίες βάσει φύλου σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους οι άνδρες και οι γυναίκες πρέπει να συμβάλλουν στην εργασία και την κοινωνία. Αυτό οδηγεί τον Hartmann στο συμπέρασμα ότι *«η πατριαρχία βασίζεται ουσιαστικά στον έλεγχο των ανδρών στην εργατική δύναμη των γυναικών»*. Αυτές οι ανισότητες προεκτείνονται και σε άλλες ομάδες του εργατικού δυναμικού, και δημιουργούν αδικίες στην αντιμετώπισή τους με βάση στερεότυπα, όπως το φύλο, η φυλή, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η θρησκεία, οι ικανότητες και η κοινωνική τάξη (Sulaiman et al, 2020).

Επίσης, η πανδημία του κορονοϊού αποκάλυψε και τις εγγενείς αδυναμίες της παγκοσμιοποίησης, καθώς αποδείχθηκε περίτρανα πόσο εύθραυστες είναι οι διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες. Σύμφωνα με τον Cascio, η παγκοσμιοποίηση που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οδήγησε σε αυξημένη εκχώρηση πολλών κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών των επιχειρήσεων σε χώρες και τοποθεσίες που διαθέτουν φθηνό εργατικό δυναμικό και άφθονους φυσικούς πόρους. Το γεγονός αυτό απορρέει από τα δύο βασικά πλεονεκτήματα της παγκοσμιοποίησης, που είναι η διευκόλυνση των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) και της κινητικότητας στις αγορές εργασίας, και αντικατοπτρίζονται στην χωρίς σύνορα μεγέθυνση των πολυεθνικών επιχειρήσεων προς όφελος τόσο των πελατών, όσο και των εργαζομένων τους. Ωστόσο, η πανδημία αποκάλυψε την αστάθεια και την ευπάθεια των διεθνών εφοδιαστικών αλυσίδων. Το εκτεταμένο κλείσιμο των εργοστασίων και οι διακοπές στα δίκτυα διανομής και μεταφοράς που συνοδεύονται με την απότομη αύξηση της ζήτησης για προμήθειες υγειονομικής περίθαλψης και όχι μόνο, ξεκίνησε εκ νέου μια συζήτηση για την εθνικοποίηση των στρατηγικών βιομηχανιών προκειμένου να εξασφαλιστεί η

απρόσκοπτη πρόσβαση στην προμήθεια ζωτικού εξοπλισμού. Αυτό ανατροφοδότησε τις συζητήσεις αναφορικά με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν από την έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων (οδηγοί φορτηγών, ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό κ.λπ.) για την ενίσχυση των εθνικών υποδομών, θέτοντας σε νέες βάσεις τη συζήτηση σχετικά με τη μετανάστευση και τις συνθήκες ένταξης των εθνικών μειονοτήτων στο εργατικό δυναμικό (Caligiuri et al, 2020).

2.7 Ανθρώπινο Δυναμικό και Ανάπτυξη

Η διάκριση μεταξύ αναπτυσσόμενων «ανθρώπων» και «πόρων» καθοδηγεί εδώ και πολύ καιρό τις προσεγγίσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι υποστηρικτές της προσέγγισης του ανθρώπινου κεφαλαίου για την ανάπτυξη των εργαζομένων υπογραμμίζουν ότι απαιτείται επένδυση στις ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, δίνοντας μεγάλη αξία στη ρύθμιση των ανθρώπινων πόρων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Με βάση την προσέγγιση αυτή, οι εργαζόμενοι συσχετίζονται με την ωφέλιμη αξία τους ως δέσμες γνώσεων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών, που υπόκεινται σε εκτίμηση και απόσβεση, και μπορούν να θεωρηθούν ως ένας ακόμη παράγοντας στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η κοσμοθεωρία αναγνωρίζει την πολύ σημαντική δύναμη των καπιταλιστικών αγορών και το ενστικτώδες κίνητρο των οργανισμών να αυξήσουν τις αποδόσεις των μετόχων, τα κέρδη, το μερίδιο αγοράς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Πράγματι, ο Sambrook υποστηρίζει ότι αυτή η σκληρή, υπολογιστική προσέγγιση που βασίζεται στην απόδοση, απλώς μειώνει την ανθρώπινη αξία στην

οικονομική παραγωγή και στην επιδίωξη εταιρικών και καπιταλιστικών στόχων (Butterick & Charlwood, 2021).

Η προσέγγιση με βάση τους πόρους υιοθετείται από τους μελετητές που προωθούν μια περισσότερο ανθρωπιστική και επικεντρωμένη στους εργαζόμενους θεώρηση των πραγμάτων. Αναγνωρίζουν ότι η εμπειρία των εργαζομένων στις επιχειρήσεις δεν είναι ενιαία, και με τις έρευνές τους στοχεύουν στην τεκμηρίωση των διαρθρωτικών ανισοτήτων που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και στην απόδειξη της θεώρησης ότι η δύναμη και τα προνόμια διαιωνίζουν την καταπίεση στον εργασιακό χώρο. Οι προσπάθειες για τη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που σέβεται τις αξίες της δικαιοσύνης και της ισότητας επιβεβαιώνουν την υπεροχή της εκτίμησης της κάλυψης των ατομικών αναγκών και της διαφορετικότητας μεταξύ των ανθρώπων. Η προσέγγιση αυτή διευρύνει τις ευθύνες της ΔΑΠ πέρα από μια παραδοσιακή εστίαση στην απλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη) σε στρατηγικής σημασίας για τους οργανισμούς. Σε αυτό το ευρύτερο πλαίσιο, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων γίνεται μια στρατηγική δραστηριότητα που αποσκοπεί στη διεύρυνση της ικανότητας κάθε εργαζόμενου να λειτουργεί συνειδητά και εποικοδομητικά ως ώριμο, αυτοκατευθυνόμενο μέλος, με επίγνωση, σεβασμό και εστίαση τόσο στους ατομικούς του στόχους, όσο και στους στόχους του οργανισμού (Collings et al, 2021).

Η διαφυγή από μια άποψη που βασίζεται στους πόρους για την αξία των εργαζομένων ανοίγει δυνατότητες για την προώθηση των εννοιών της δημοκρατίας και της κοινωνικής δικαιοσύνης εντός των οργανισμών. Δημιουργεί χώρο για την προώθηση κοινωνικά συνειδητών πρακτικών μέσα στους οργανισμούς, μέσω ηθικά υπεύθυνης ηγεσίας και

διαχείρισης. Επαναπροσδιορίζει τη σημασία της ανθρώπινης εργασίας μέσα στους οργανισμούς και ενσταλάζει την έννοια μιας εταιρικής συνείδησης, μέσω της οποίας γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα των ατόμων και των κοινοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να καθοδηγούνται από ηθικές αρχές και αξίες, που διαμορφώνουν μια κυρίαρχη ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα που επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Harney & Collings, 2021).

2.8 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηθική

Έχοντας τις ρίζες της στη φεμινιστική ηθική θεωρία, μια ηθική φροντίδας επικεντρώνεται στην ανταπόκριση στις ατομικές ανάγκες υιοθετώντας μια διασχεσιακή προσέγγιση. Ο Baier περιγράφει τη φροντίδα ως αισθητή ανησυχία για το καλό των άλλων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, μια προσέγγιση ηθικής φροντίδας αμφισβητεί την ορθοδοξία του καπιταλισμού, της ελεύθερης αγοράς και του υπερβολικού ατομικισμού, και αναγνωρίζει ότι οι πρακτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καθοδηγούνται από ηθικές αξίες και κοινωνική ευθύνη που τοποθετούν τους ανθρώπους στο επίκεντρο της λήψης κρίσιμων αποφάσεων. Στην έννοια της φροντίδας συμπεριλαμβάνονται όλες οι σκόπιμες δραστηριότητες που στοχεύουν στην προώθηση της ανάπτυξης, της ενδυνάμωσης και της αυτοπραγμάτωσης των ατόμων. Ο Armitage υποστηρίζει ότι στον πυρήνα της ηθικής προσέγγισης της φροντίδας βρίσκεται το θεμελιώδες ενδιαφέρον για τη σημασία της ανθρώπινης ζωής, και ότι το να φροντίζει κάποιος τον εαυτό του και τους άλλους αποτελεί τη μέγιστη ανθρώπινη εμπειρία (Agarwal, 2021).

Η φροντίδα θεωρείται ως ένα κρίσιμο θεμέλιο για τη μάθηση και την ανθρώπινη ανάπτυξη. Ενώ η μάθηση θεωρείται από παλιά ως μια φυσική, συνεχής και

αυτοκατευθυνόμενη διαδικασία, η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι σκόπιμη και παρεμβατική στην κατεύθυνση της μάθησης προς την επίτευξη των ατομικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, ο Stewart υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι ένα μέσο χειραφέτησης. Ένα παρόμοιο επιχείρημα προβάλλεται και από τον Kuchinke, ο οποίος υποστηρίζει ότι η πρακτική της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων βρίσκεται στη διεπαφή μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων, και ότι είναι μια ευθύνη που εμπεριέχει δικαιώματα και υποχρεώσεις και για τα δύο μέρη (Μερί, 2020).

Η επίδειξη φροντίδας στον χώρο εργασίας αναγνωρίζει την υποχρέωση για τους εργοδότες να λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, όχι μόνο μέσω των επίσημων πολιτικών και πρακτικών, αλλά μέσω μιας συμφραζόμενης προσωπικής φροντίδας, που περιλαμβάνει επικοινωνία, εμπιστοσύνη και διαφάνεια, αναγνωρίζοντας τη μοναδικότητα του κάθε ατόμου. Ως εκ τούτου, ο Noddings υποστηρίζει ότι μια βασική πτυχή της ηθικής προσέγγισης της φροντίδας είναι ότι είναι τόσο άμεση όσο και συμφραζόμενη. Υποστηρίζει ότι η φροντίδα στηρίζεται την κατανόηση ότι ο κάθε άνθρωπος διαθέτει μοναδικές ικανότητες και δεξιότητες που ενσωματώνονται στο περιβάλλον και τις σχέσεις του. Από την πλευρά του, ο Bauman υποστηρίζει ότι οι παραγωγικές σχέσεις στο χώρο εργασίας απαιτούν έκφραση φροντίδας και ενδιαφέροντος για την ευημερία των εργαζομένων από πλευράς των Διοικήσεων των οργανισμών. Η επένδυση στη φροντίδα των άλλων απαιτεί τόσο δέσμευση όσο και συμμετοχή, καθώς και αναγνώριση της πολυπλοκότητας των μεμονωμένων καταστάσεων. Σε ένα επιχειρησιακό πλαίσιο, οι Hite και McDonald προσδιορίζουν τους κοινωνικούς, εργασιακούς και οικογενειακούς παράγοντες που

επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι καθορίζουν τις προτεραιότητές τους σε σχέση με την εργασιακή και προσωπική/οικογενειακή τους ζωή. Το νέο πλαίσιο που θα διαμορφωθεί στη μετά COVID-19 εποχή, θα πρέπει να ενθαρρύνει τις κυβερνήσεις και τους εργοδότες να μεταρρυθμίσουν την αγορά εργασίας ούτως ώστε να δημιουργηθούν ευκαιρίες για τους εργαζομένους να ικανοποιήσουν τις ατομικές τους ανάγκες με νέο, διαφορετικό τρόπο. Επιπλέον, οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν μεγαλύτερη υποστήριξη μέσω της διαβεβαίωσης των εργαζομένων ότι δεν θα πρέπει να ανησυχούν σχετικά με την ασφάλειά τους, και μέσω του σχεδιασμού εργασιών που θα προσφέρουν μεγαλύτερο νόημα και σκοπό (Gigauri, 2020).

Μια προσέγγιση δεοντολογίας της φροντίδας προκαλεί επίσης τους εργοδότες να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες της κοινωνικής δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας. Ο Caldwell υποστηρίζει ότι για να μάθουν και να αποδίδουν αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αξιόλογοι συνεργάτες και οι επαγγελματίες της ΔΑΠ πρέπει να επιδείξουν μια πραγματική δέσμευση για την ευημερία και την ανάπτυξή τους. Χαρακτηρίζει τους επαγγελματίες της ΔΑΠ ως ηθικούς κηδεμόνες στο χώρο εργασίας που έχουν καθήκον να εργάζονται για τα συμφέροντα των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα εκπληρώνουν τις ευθύνες τους έναντι του οργανισμού και του κοινωνικού συνόλου. Για να εκπληρώσουν τον ρόλο τους, ο Byrd υποστηρίζει ότι οι επαγγελματίες της ΔΑΠ πρέπει να διαθέτουν ηθική συνείδηση που τους οδηγεί να δημιουργήσουν οργανωσιακές κουλτούρες που βασίζονται σε κοινές αξίες δικαιοσύνης, αξιοπρέπειας και σεβασμού. Συμμεριζόμενος την άποψη αυτή, ο Fine υποστηρίζει ότι η ηγετική συμπεριφορά και η λήψη αποφάσεων δεν πρέπει να διαμορφώνονται

αποκλειστικά και μόνο από τις επιχειρηματικές απαιτήσεις για κερδοφορία, αλλά από ένα συνεπές σύνολο ηθικών προτύπων (van Hoek et al, 2020).

2.9 Επιπτώσεις στις Πρακτικές

Μια προσέγγιση δεοντολογίας της φροντίδας προσφέρει την ευκαιρία για αναπροσαρμογή των βασικών αξιών ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, οι οποίες με τη σειρά τους, μπορούν να επιτρέψουν τον ανασχεδιασμό και τον μετασχηματισμό των εργασιακών πρακτικών. Η πανδημία του COVID-19 αποτέλεσε σημαντικό έναυσμα για αλλαγή στις εργασιακές πολιτικές και πρακτικές. Παρόλο που για πολλούς εργαζόμενους η τηλεργασία δημιουργεί σημαντικά οφέλη, εν τούτοις είναι αδήριτη ανάγκη να τεθούν τα απαραίτητα όρια που διαχωρίζουν την προσωπική/οικογενειακή και εργασιακή ζωή. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και χρειάζεται πολύ προσεκτική διαχείριση, και σε πολλές περιπτώσεις επαναδιαπραγμάτευση των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων. Η βοήθεια των επιχειρήσεων προς τους τηλεεργαζόμενους για να προσαρμοστούν με ασφάλεια στις νέες συνθήκες της εξ αποστάσεως εργασίας αποτελεί μια πρώτη και κρίσιμη προτεραιότητα για τους επαγγελματίες της ΔΑΠ. Η δεοντολογική προσέγγιση της φροντίδας αναγνωρίζει ότι η πανδημία του κορονοϊού θα έχει αναμφίβολα σημαντικό αντίκτυπο στην υγεία, την ευημερία και την καριέρα των ανθρώπων, και ότι η παροχή βοήθειας προς τους εργαζομένους εκ μέρους των επιχειρήσεων προκειμένου να διατηρήσουν μια ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής είναι κρίσιμη. Στο σημείο αυτό οι λύσεις που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία, αν και μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά, δεν αποτελούν πανάκεια. Αυτό που χρειάζεται είναι ο επαναπροσδιορισμός των εργασιακών σχέσεων για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι

με το επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο Li υποστηρίζει ότι βασικό καθήκον των υπευθύνων της ΔΑΠ είναι η προετοιμασία των εργαζομένων για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων προκειμένου να είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο πλαίσιο εργασίας ((Aurelia & Momin, 2020).

Η υιοθέτηση μιας ηθικής προσέγγισης της ΔΑΠ προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία για την αναπροσαρμογή των αξιών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επαγγελματίες της ΔΑΠ είναι σε θέση να εργαστούν για να διατηρήσουν την αξία και την ακεραιότητα όλων των εργαζομένων, επιδεικνύοντας ειλικρινές ενδιαφέρον για την ευημερία τους. Αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο στη διαφύλαξη της ευημερίας των εργαζομένων, οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ μπορούν να βοηθήσουν στην ελαχιστοποίηση των μακροπρόθεσμων σωματικών και ψυχολογικών επιπτώσεων της κρίσης. Με τον τρόπο αυτό, ελπίζεται ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξελιχθεί σε πεδίο εφαρμοσμένης πρακτικής για τη δημιουργία βιώσιμων και υγιών χώρων εργασίας σε έναν μετά-πανδημικό κόσμο (Hu, 2020).

Στο σημείο αυτό εξετάζονται τέσσερις τρόποι της εφαρμογής μιας ηθικής προσέγγισης φροντίδας στην πράξη.

1. Οι ηγέτες πρέπει να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να βασίζεται στην ανθρωπιά και τη συνεργατική και συμμετοχική κουλτούρα, όπου θα ενθαρρύνεται και θα συνεκτιμάται η ανοιχτή έκφραση ιδεών για την κάλυψη των αναγκών πρόνοιας των εργαζομένων.
2. Οι οργανισμοί πρέπει με δικιά τους ευθύνη να αναθεωρήσουν τις διαδικασίες που ενθαρρύνουν τις αδικίες, τις ανισότητες και τις διακρίσεις στους χώρους εργασίας.

3. Οι οργανωτικές αξίες πρέπει να υπάρχουν ως στρατηγικές δράσης, και όχι απλώς ως δηλώσεις αρετής, καθώς είναι οι μηχανισμοί που μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν, χτίζοντας τη συλλογική ικανότητα δράσης ως απάντηση σε μεμονωμένες καταστάσεις.
4. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν πολιτικές και πρακτικές που προσφέρουν εργασιακή, ψυχολογική και κοινωνική υποστήριξη σε όλο το προσωπικό τους. Ένας συνδυασμός κεντρικά συντονισμένων μηχανισμών και προγραμμάτων, με διευθυντικά στελέχη που ελέγχουν τακτικά την ευημερία ατόμων και ομάδων θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να παρατηρήσουν, να αισθανθούν και να ανταποκριθούν στον πόνο και την ταλαιπωρία των εργαζομένων (Sulaiman et al, 2020).

3 Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική μέθοδος

Για την εκπόνηση του έργου χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική ερευνητική μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει ποσοτικά δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο, πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις, ώστε να βρεθούν ακριβή συμπεράσματα για το θέμα που διερευνάται (Gilman & Haubein 1944).

3.2 Εργαλείο έρευνας

Για τη συλλογή των αποτελεσμάτων, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο που ανταποκρινόταν στις προδιαγραφές της έρευνας, με σκοπό την διερεύνηση των αλλαγών εν μέσω πανδημίας στον τομέα της εργασίας (Yardley & Putman 1992). Το

ερωτηματολόγιο περιλάμβανε δύο σκέλη, όπου στο πρώτο οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, και έπειτα στο δεύτερο μέρος, έπρεπε να απαντήσουν με τη βοήθεια της κλίμακας Likert (όπου 1=συμφωνώ απόλυτα, 2= συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=διαφωνώ και 5=διαφωνώ απόλυτα), σε μερικές ερωτήσεις αναφορικά με τις απολύσεις, τις αναστολές συμβάσεων, τις μειώσεις μισθών, τη μαύρη εργασία κ.ο.κ.

3.3 Διαδικασία

Για την συλλογή των δεδομένων, χρειάστηκε ένας μήνας, καθώς τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά μέσω του Google Forms, και τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν κατευθείαν στο Excel, με αποτέλεσμα να μην χαθεί χρόνος με την έντυπη μορφή τους. Επιπλέον, το Google Form δίνει τη δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από απόσταση, και επομένως, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως θα είναι απόλυτα ασφαλής από τον Covid-19. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 20 (Greasley, P 2007).

3.4 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία ήταν τυχαία, με μόνη προϋπόθεση πως οι συμμετέχοντες θα έπρεπε να είχαν κάποια υψηλή θέση στον τομέα όπου εργάζονται (υπεύθυνοι τμήματος, προϊστάμενοι, διευθυντές κλπ.).

4 Ανάλυση – Αποτελέσματα

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
-----------	---------	--------------	-------------------

	Άντρας	66	55,0	55,0	55,0
Valid	Γυναίκα	54	45,0	45,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (55%) ήταν άντρες, και το ακόλουθο (45%) ήταν γυναίκες.

2. Τι ηλικία έχετε;

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
21-30	16	13,3	13,3	13,3
31-40	58	48,3	48,3	61,7
Valid 41-50	43	35,8	35,8	97,5
51-60	3	2,5	2,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (48,3%) έχει ηλικία από 31 έως 44 ετών, και το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (35,8%) έχει ηλικία από 41 έως 50 ετών. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (13,3%) όπου έχουν ηλικία από 21 έως 30 ετών, και τέλος, το μικρότερο ποσοστό (2,5%) έχει ηλικία από 51 έως 60 ετών.

3. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας;

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Απόφοιτος	2	1,7	1,7	1,7

λυκείου				
Απόφοιτος				
πανεπιστημίου	30	25,0	25,0	26,7
/ΤΕΙ/				
Κάτοχος				
μεταπτυχιακού	61	50,8	50,8	77,5
Κάτοχος				
διδακτορικού	27	22,5	22,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (50,8%) δήλωσαν πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, και το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (25%) δήλωσαν απόφοιτοι πανεπιστημίου. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (22,5% και 1,7%) δήλωσαν κάτοχοι διδακτορικού και απόφοιτοι λυκείου αντίστοιχα.

4. Ποια θέση έχετε στην εταιρία;

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Γενικός				
διευθυντής	10	8,3	8,3	8,3
Επικεφαλής				
τμήματος	26	21,7	21,7	30,0
Valid				
Μεσαίο				
διοικητικός	25	20,8	20,8	50,8
στέλεχος				
Μη				
διοικητικό	20	16,7	16,7	67,5
στέλεχος				

Προϊστάμενος	24	20,0	20,0	87,5
Υπάλληλος γραφείου	15	12,5	12,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν τη θέση που έχουν στην εταιρία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (21,7%) δήλωσαν επικεφαλείς τμήματος, το ακόλουθο (20,8%) δήλωσαν μεσαία διοικητικά στελέχη, και το ποσοστό (20%) δήλωσαν προϊστάμενοι. Έπειτα, κάποιοι άλλοι συμμετέχοντες με ποσοστό (16,7%) δήλωσαν μη διοικητικά στελέχη, και τα τελευταία μικρότερα ποσοστά (12,5% και 8,3%) δήλωσαν υπάλληλοι γραφείου και γενικοί διευθυντές, αντίστοιχα.

5. Πόσους εργαζομένους έχει η εταιρία;

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Μέχρι 20	11	9,2	9,2	9,2
21-50	17	14,2	14,2	23,3
51- 100	26	21,7	21,7	45,0
Valid 101- 500	38	31,7	31,7	76,7
501- 1500	23	19,2	19,2	95,8
1500+	5	4,2	4,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτουν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τους εργαζόμενους που υπάρχουν στην εταιρία όπου εργάζονται. Το μεγαλύτερο

ποσοστό (31,7%) δήλωσαν 101-500 εργαζόμενους, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (21,7%) δήλωσαν 51-100 εργαζόμενους. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (19,2%) που δήλωσαν 501-1500 εργαζόμενους, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (9,2% και 4,2%) δήλωσαν μέχρι 20 και άνω των 1500 εργαζομένων αντίστοιχα.

B μέρος

6. Ποιες ήταν οι πρώτες κινήσεις που έκανε η εταιρία για την αντιμετώπιση της πανδημίας;

6.1. Εξ αποστάσεως εργασία.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Ναι	81	67,5	67,5	67,5
Valid Όχι	39	32,5	32,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες πραγματοποίησαν εξ αποστάσεως εργασία καθώς το 67,5% των συμμετεχόντων απάντησε ναι, ενώ το 32,5% απάντησε όχι.

6.2 Εκ περιτροπής εργασία.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Ναι	31	25,8	25,8	25,8
Valid Όχι	89	74,2	74,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες δεν πραγματοποίησαν εκ περιτροπής εργασία καθώς το 74,2% των συμμετεχόντων απάντησε όχι, ενώ το 25,8% απάντησε ναι.

6.3 Ενημέρωσε τους εργαζόμενους για τα μέτρα που θα έπρεπε να λάβουν για να αποφύγουν τον κίνδυνο του Ιού.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Nαι	116	96,7	96,7	96,7
Valid Όχι	4	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες ενημέρωσαν τους εργαζόμενους για τα μέτρα που θα έπρεπε να λάβουν για να αποφύγουν τον κίνδυνο του Ιού, διότι το 96,7% των συμμετεχόντων απάντησε ναι, ενώ το 3,3% απάντησε όχι.

6.4. Έκανε απολύσεις

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Nαι	16	13,3	13,3	13,3
Valid Όχι	104	86,7	86,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες δεν πραγματοποίησαν απολύσεις καθώς το 86,7%% των συμμετεχόντων απάντησε όχι, ενώ το 13,3% απάντησε ναι.

6.5. Πραγματοποίησε αναστολές συμβάσεων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
	Ναι	83	69,2	69,2	69,2
Valid	Όχι	37	30,8	30,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες πραγματοποίησαν αναστολές συμβάσεων καθώς το 69,2% των συμμετεχόντων απάντησε ναι, ενώ το 30,8% απάντησε όχι.

6.6. Μείωσε τους μισθούς

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
	Ναι	55	45,8	45,8	45,8
Valid	Όχι	65	54,2	54,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες δεν μείωσαν τους μισθούς καθώς το 54,2% των συμμετεχόντων απάντησε όχι, ενώ το 45,8% απάντησε ναι.

6.7. Δεν έκανε τίποτα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
	Ναι	10	8,3	8,3	8,3
Valid	Όχι	110	91,7	91,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότερες εταιρείες πήραν τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση της πανδημίας, καθώς το 91,7% των συμμετεχόντων απάντησε όχι, ενώ το 8,3% απάντησε ναι.

7. Παρακαλώ σημειώστε όσο πιο ειλικρινά μπορείτε τις παρακάτω προτάσεις που αναφέρονται.

7.1 Τα μέτρα που λήφθηκαν ήταν αποτελεσματικά για την εταιρία.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ	6	5,0	5,0	5,0
Ούτε συμφωνώ ούτε	45	37,5	37,5	42,5
Valid διαφωνώ				
Διαφωνώ	51	42,5	42,5	85,0
Διαφωνώ απόλυτα	18	15,0	15,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (42,5%) διαφωνούν στο ότι τα μέτρα που λήφθηκαν ήταν αποτελεσματικά για την εταιρία, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (37,5%) απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (15% και 5%) δήλωσαν πως διαφωνούν απόλυτα και πως συμφωνούν , αντίστοιχα.

7.2 Τα μέτρια που ανακοινώθηκαν, εφαρμόστηκαν.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ απόλυτα	26	21,7	21,7	21,7
Valid Συμφωνώ	73	60,8	60,8	82,5
Ούτε συμφωνώ	21	17,5	17,5	100,0

ούτε			
διαφωνώ			
Total	120	100,0	100,0

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (60,8%) συμφωνούν στο ότι τα μέτρα που ανακοινώθηκαν, εφαρμόστηκαν, και το ακόλουθο ποσοστό (21,7%) συμφωνούν απόλυτα. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (17,5%) απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

7.3 Η γνώμη μου για την εταιρεία παραμένει η καλύτερη ύστερα από τα μέτρα.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Συμφωνώ	23	19,2	19,2	19,2
απόλυτα				
Συμφωνώ	65	54,2	54,2	73,3
Ούτε				
συμφωνώ	12	10,0	10,0	83,3
ούτε				
διαφωνώ				
Διαφωνώ	16	13,3	13,3	96,7
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	100,0
απόλυτα				
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (54,2%) απάντησαν πως συμφωνούν στο ότι οι γνώμες τους για την εταιρεία παραμένουν οι καλύτερες ύστερα από τα μέτρα, και το ακόλουθο ποσοστό (19,2%) απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (13,3%) που απάντησαν ότι διαφωνούν, και τέλος τα

μικρότερα ποσοστά (10% και 3,3%) απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, και πως διαφωνούν απόλυτα αντίστοιχα.

7.4 Η εταιρία με στήριξε μόλις λήφθηκαν τα μέτρα.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ	57	47,5	47,5	47,5
απόλυτα				
Συμφωνώ	36	30,0	30,0	77,5
Ούτε				
Valid συμφωνώ	13	10,8	10,8	88,3
ούτε				
διαφωνώ				
Διαφωνώ	14	11,7	11,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (47,5%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα στο ότι η εταιρία τους στήριξε μόλις λήφθηκαν τα μέτρα, και το ακόλουθο ποσοστό (30%) απάντησε πως συμφωνούν. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (11,7% και 10,8%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, αντίστοιχα.

7.5 Αισθάνομαι ασφαλής με τον τρόπο που εργάζομαι.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ	79	65,8	65,8	65,8
Valid απόλυτα				
Συμφωνώ	30	25,0	25,0	90,8

Ούτε συμφωνώ ούτε	4	3,3	3,3	94,2
διαφωνώ Διαφωνώ	7	5,8	5,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (65,8%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα στο ότι αισθάνονται ασφαλείς με τον τρόπο που εργάζονται και το ακόλουθο ποσοστό (25%) απάντησε πως συμφωνούν. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (5,8% και 3,3%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, αντίστοιχα.

7.6 Είχα την απαραίτητη συναισθηματική υποστήριξη από την εταιρία.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ	20	16,7	16,7	16,7
Ούτε συμφωνώ ούτε	29	24,2	24,2	40,8
Valid διαφωνώ	46	38,3	38,3	79,2
Διαφωνώ απόλυτα	25	20,8	20,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (38,3%) απάντησαν πως διαφωνούν, δηλαδή δεν είχαν την απαραίτητη συναισθηματική υποστήριξη από την εταιρεία, και το ακόλουθο ποσοστό (24,2%) απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε

διαφωνούν. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (20,8% και 16,7%) απάντησαν πως διαφωνούν απόλυτα και πως συμφωνούν, αντίστοιχα.

7.7 Είχα την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη από την εταιρία.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ απόλυτα	70	58,3	58,3	58,3
Συμφωνώ	43	35,8	35,8	94,2
Valid Διαφωνώ	6	5,0	5,0	99,2
Διαφωνώ απόλυτα	1	,8	,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (58,3%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα, δηλαδή είχαν την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη από την εταιρεία, και το ακόλουθο ποσοστό (35,8%) απάντησαν πως συμφωνούν. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (5% και 0,8%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα , αντίστοιχα.

7.8. Η παραγωγικότητά μου δεν έχει επηρεαστεί.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ απόλυτα	34	28,3	28,3	28,3
Valid Συμφωνώ	53	44,2	44,2	72,5
Ούτε συμφωνώ	17	14,2	14,2	86,7

ούτε				
διαφωνώ				
Διαφωνώ	13	10,8	10,8	97,5
Διαφωνώ				
απόλυτα	3	2,5	2,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (44,2%) απάντησαν πως συμφωνούν, δηλαδή η παραγωγικότητά τους δεν επηρεάστηκε, και το ακόλουθο ποσοστό (28,3%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Τέλος τα μικρότερα ποσοστά (10,8% και 2,5%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

7.9. Η συνεργασία μου με τους συναδέλφους μου δεν έχει επηρεαστεί.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Συμφωνώ	46	38,3	38,3	38,3
απόλυτα				
Συμφωνώ	46	38,3	38,3	76,7
Valid Διαφωνώ	19	15,8	15,8	92,5
Διαφωνώ				
απόλυτα	9	7,5	7,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (38,3%) απάντησαν πως συμφωνούν και πως συμφωνούν απόλυτα, δηλαδή η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους δεν έχει επηρεαστεί, και τα μικρότερα ποσοστά (15,8% και 7,5%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

7.10 Το θέμα της πανδημίας δεν με ανησυχεί στον τομέα της δουλειάς μου.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	11	9,2	9,2	9,2
Συμφωνώ	7	5,8	5,8	15,0
Ούτε συμφωνώ	6	5,0	5,0	20,0
Valid ούτε				
διαφωνώ				
Διαφωνώ	59	49,2	49,2	69,2
Διαφωνώ απόλυτα	37	30,8	30,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (49,2%) απάντησαν πως διαφωνούν, δηλαδή του θέμα της πανδημίας τους ανησυχεί στον τομέα της δουλειάς τους, και το ακόλουθο ποσοστό (30,8%) απάντησαν πως διαφωνούν απόλυτα. Έπειτα βρίσκεται ποσοστό (9,2%) που απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (5,8% και 5%) απάντησαν πως συμφωνούν και πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, αντίστοιχα.

5 Συζήτηση

Η παραπάνω έρευνα έγινε με σκοπό την διερεύνηση των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν εξαιτίας και εν μέσω της πανδημίας στον τομέα της εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν άντρες, και το μικρότερο γυναίκες, ενώ και τα δύο φύλα είχαν ηλικίες κυρίως από 31 έως 44 ετών. Επιπλέον, οι περισσότεροι,

ανέφεραν πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, και απόφοιτοι Πανεπιστημίου. Αναφορικά με τη θέση που έχουν στην εταιρεία, οι περισσότεροι δήλωσαν επικεφαλής τμήματος, μεσαία διοικητικά στελέχη, έπειτα δήλωσαν προϊστάμενοι και μη διοικητικά στελέχη, και τα μικρότερα ποσοστά δήλωσαν υπάλληλοι γραφείου και γενικοί διευθυντές. Τέλος, αναφορικά με τους εργαζόμενους που υπάρχουν στην εταιρία όπου βρίσκονται, δήλωσαν πως υπάρχουν 101-500 εργαζόμενοι.

Ύστερα αναλύεται το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν για τις πρώτες κινήσεις που έκανε η εταιρία για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Συνεπώς, φαίνεται πως οι περισσότερες εταιρείες πραγματοποίησαν εξ αποστάσεως εργασία, δεν πραγματοποίησαν εκ περιτροπής εργασία, ενημέρωσαν τους εργαζόμενους για τα μέτρα που θα έπρεπε να λάβουν για να αποφύγουν τον κίνδυνο του Ιού, δεν πραγματοποίησαν απολύσεις, πραγματοποίησαν αναστολές συμβάσεων, δεν μείωσαν τους μισθούς και τέλος, πήραν τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση της πανδημίας.

Επιπλέον, σύμφωνα με την στατιστική ανάλυση, βρέθηκε πως οι περισσότεροι διαφωνούν στο ότι τα μέτρα που λήφθηκαν ήταν αποτελεσματικά για την εταιρία, αλλά συμφωνούν στο ότι τα μέτρα που ανακοινώθηκαν, εφαρμόστηκαν. Έπειτα, συμφωνούν στο ότι οι γνώμες τους για την εταιρεία παραμένουν οι καλύτερες ύστερα από τα μέτρα, συμφωνούν απόλυτα στο ότι η εταιρία τους στήριξε μόλις λήφθηκαν τα μέτρα και συμφωνούν απόλυτα στο ότι αισθάνονται ασφαλείς με τον τρόπο που εργάζονται. Παρόλα αυτά, δεν είχαν την απαραίτητη συναισθηματική υποστήριξη από την εταιρεία, αλλά είχαν την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη. Ύστερα, η παραγωγικότητά τους

δεν επηρεάστηκε, ούτε η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους αλλά δεν παύει το θέμα της πανδημίας τους ανησυχεί στον τομέα της δουλειάς τους.

6 Συμπεράσματα

Η πανδημία έδειξε ότι το καπιταλιστικό σύστημα βασίζεται στην αναπαραγωγική και χαμηλά αμειβόμενη εργασία για την επιβίωση του. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια αυξανόμενη εμπορευματοποίηση της εργασίας εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και της ευρύτατης χρησιμοποίησης των νέων τεχνολογιών. Η ρητορική που υποδηλώνει ότι «είμαστε όλοι μαζί σε αυτό», η οποία υποστηρίχθηκε από ορισμένους πολιτικούς ηγέτες, αποκαλύπτει έλλειψη εκτίμησης για τον διαφορετικό αντίκτυπο της πανδημίας στις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Υπογραμμίζει με έμφαση τη σχετικά προστατευμένη και προνομιακή θέση ορισμένων εργασιακών ομάδων και υποβαθμίζει τις αδικίες και τις ανισότητες που υπέστησαν σε δυσανάλογα μεγάλο βαθμό άλλες κατηγορίες εργαζομένων, όπως οι γυναίκες και οι μειονότητες. Μια προσέγγιση δεοντολογίας της φροντίδας αναγνωρίζει το ηθικό καθήκον των επαγγελματιών της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων να προστατεύουν την ασφάλεια και την ευημερία όλων των εργαζομένων. Ως πεδίο πρακτικής που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την ευημερία του ανθρώπου, εναπόκειται στους επαγγελματίες της ΔΑΠ και τον επιχειρηματικό κόσμο η έναρξη μιας ευρείας δημόσιας συζήτησης για το πώς αναγνωρίζεται και εκτιμάται η φροντίδα στο χώρο εργασίας. Μια τέτοια συζήτηση, πρέπει να εξετάσει πώς η φροντίδα στο χώρο εργασίας μπορεί να εξομαλυνθεί ως φυσική ανθρώπινη ανάγκη. Από μια θεωρητική άποψη, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επέκταση της κατανόησης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από τα

παραδοσιακά της θεμέλια και την υιοθέτηση πιο ανθρωπιστικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ευημερίας και της ανάπτυξης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

Οι αποδιοργανωτικές επιπτώσεις της πανδημίας του κορονοϊού προσφέρουν μοναδική ευκαιρία να ανανεωθεί η επιστήμη της ΔΑΠ σύμφωνα με τα σύγχρονα εργασιακά πρότυπα που καθορίζουν οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. Για πολύ καιρό, η θεωρία και η πρακτική της ΔΑΠ έχει εμπλακεί σε συζητήσεις που έχουν επικεντρωθεί στη βελτιστοποίηση των πόρων και στην επιδίωξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποκλείοντας περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στοχεύουν συνήθως αποκλειστικά και μόνο στην αύξησης του κέρδους και της παραγωγικότητας. Μια δεοντολογική προσέγγιση της φροντίδας φέρνει τα άτομα, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία στο σύνολό της, αντιμέτωπους με εργασιακές σχέσεις που καθοδηγούνται, ή θα πρέπει να καθοδηγούνται, από μια ηθική πυξίδα, η οποία χρησιμοποιείται για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων βάσει των αναγκών των άλλων. Η ένταξη και ενεργός συμμετοχή, μέσω ενός ειλικρινούς διαλόγου, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των διαδικασιών του μετασχηματισμού και της κοινωνικής αλλαγής. Οι οργανισμοί και οι επαγγελματίες της ΔΑΠ πρέπει να αναπροσαρμόσουν τα συστήματα αξιών και να επιβεβαιώσουν την υπεροχή των ανθρώπων έναντι του κέρδους και του προσωπικού συμφέροντος. Το να αφιερωθεί χρόνος για τη φροντίδα των αναγκών των εργαζομένων και την προστασία της ψυχολογικής τους υγείας και ευεξίας αποτελεί βασική ευθύνη των οργανισμών.

Οι αβέβαιες καταστάσεις, όπως η κρίση του COVID-19, συχνά παρέχουν ευκαιρίες για προβληματισμό και επαναπροσδιορισμό των στόχων και των δράσεων. Με την

υιοθέτηση μιας ηθικής προσέγγισης είναι δυνατό να βρεθεί πραγματικά ο άνθρωπος στην καρδιά της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων.

Κάτι τέτοιο θα προωθούσε τη θεωρία και την πρακτική της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων μέσω της δημιουργίας νέων προτύπων για τη δικαιοσύνη και την ένταξη στο χώρο εργασίας. Μια δεοντολογική προσέγγιση της φροντίδας είναι χρήσιμη ως εναλλακτική λύση στις ανδροκεντρικές θεωρίες της δικαιοσύνης και μπορεί να θεωρηθεί χειραφέτηση, ουδέτερη ως προς το φύλο και ανοιχτή τόσο στις γυναίκες όσο και στους άνδρες. Ενισχύει την ανθρώπινη ικανότητα για ενσυναίσθηση και σχέση μέσω της ανταπόκρισης στις ανάγκες των άλλων. Δείχνοντας ένα πραγματικό ενδιαφέρον για την αδικία στο χώρο εργασίας και την προθυμία να λάβουν διορθωτικά μέτρα, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να γίνουν ισχυροί υποστηρικτές για την κατάργηση των συστημάτων καταπίεσης που διακρίνουν τα άτομα βάσει φύλου, φυλής, σεξουαλικού προσανατολισμού, θρησκείας, ικανότητας και κοινωνικής τάξης.

6.1 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο της αναπαραγωγής των μέχρι τώρα μελετών, υιοθετώντας διαχρονικές μεθοδολογίες και εστιάζοντας σε συγκεκριμένους επαγγελματικούς κλάδους ή/και επαγγελματικές κατηγορίες.

Βιβλιογραφία

- Academy of Human Resource Development (2020). Academy of human resource development standards on ethics and integrity (2nd ed.). [https://cdn.ymaws.com/www.ahrd.org/resource/resmgr/bylaws/Ahuman_resource_development_Ethics_Standards_\(2\)-fe.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.ahrd.org/resource/resmgr/bylaws/Ahuman_resource_development_Ethics_Standards_(2)-fe.pdf)
- Adikaram, A. S., Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations: The International Journal*.
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765.vv
- Ahir, H., Bloom, N., & Furceri, D. (2020). 60 Years of Uncertainty. *Finance & Development Magazine*, 57(1), 60-62.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behaviour. *Journal of Vocational Behaviour*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Alzgoool, M., Ahmed, U., Shah, S., Alkadash, T., & AlMaamary, Q. (2021). Going green during COVID-19: Examining the links between green HRM, green supply chain and firm performance in food Industry of Bahrain: The moderating role of lockdown due to COVID-19. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 79-88.
- Aurelia, S., & Momin, M. M. (2020). Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. *Materials Today: Proceedings*.

- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*.
- Ducharme, J. (2020). *World Health Organization Declares COVID-19 a 'Pandemic.'* *Here's What That Means*. <https://time.com/5791661/who-coronavirus-pandemic-declaration/>
- EURO2day. (2020). *Μπαράζ κρουσμάτων κορωνοϊού σε εργοστάσια τροφίμων*. <https://www.euro2day.gr/news/world/article/2029042/mparaz-kroysmaton-koronoioy-se-ergostasia-trofimon.html>
- Gao, G., & Sai, L. (2020). Towards a ‘virtual’ world: Social isolation and struggles during the COVID-19 pandemic as single women living alone. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 754–762. <https://doi.org/10.1111/gwao.12468>

- Gartner. (2020). Gartner survey reveals 82% of company leaders plan to allow employees to work remotely some of the time. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-planto-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time>
- Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companiesâ€™ Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(6), 15-24.
- Gilman, H., & Haubein, A. H. (1944). The Quantitative Analysis of Alkyl lithium Compounds. *Journal of the American Chemical Society*, 66(9), 1515-1516.
- Goldstein, J. (2020). An architecture of optimism in a post-pandemic society. <https://vimeo.com/426321673>
- Greasley, P. (2007). *Quantitative data analysis using SPSS: An introduction for health & social science*. McGraw-Hill Education (UK).
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 100824.
- Hu, M. (2020). Analysis of and Countermeasure for the Continual Turnover of Young Senior Seafarers during the COVID-19 Epidemic from a HRM Perspective at a Chinese Oceangoing Shipping Enterprise. *Journal of Coastal Research*, 108(SI), 317-321.
- Imam, H. (2020). New Normal: An HRM Perspective of Post COVID-19 in the Airline Industry.

- Mefi, N. P., & Asoba, S. N. (2021). SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE PRACTICES FOR ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS POST THE COVID-19 PANDEMIC. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(2), 1-7.
- Meri, M. (2020). New Trends in HRM & Knowledge Management in the Health Sector beyond COVID-19-A Practical Model. *Business Excellence and Management*, 10(SI 1), 5-21.
- Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2020). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait.
- Opatha, H. H. D. P. J. (2020). COVID-19 in Sri Lanka and Seven HRM Related Recommendations against COVID-19. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 152-157.
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysiańska-Kościańska, K. (2020). Revision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.
- Sulaiman, M. A. B. A., Ahmed, M. N., & Shabbir, M. S. (2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(12), 81-92.
- van Hoek, R., Gibson, B., & Johnson, M. (2020). Talent Management For a Post-COVID-19 Supply Chain—The Critical Role for Managers. *Journal of Business Logistics*.
- Yardley, L., & Putman, J. (1992). Quantitative analysis of factors contributing to handicap and distress in vertiginous patients: a questionnaire study. *Clinical Otolaryngology & Allied Sciences*, 17(3), 231-236.

Θέμα Υγείας. (2020). *Κορονοϊός: 50 κρούσματα σε βιομηχανία τροφίμων στη Χαλκιδική.*

<https://www.themaygeias.gr/2020/08/50.html>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.

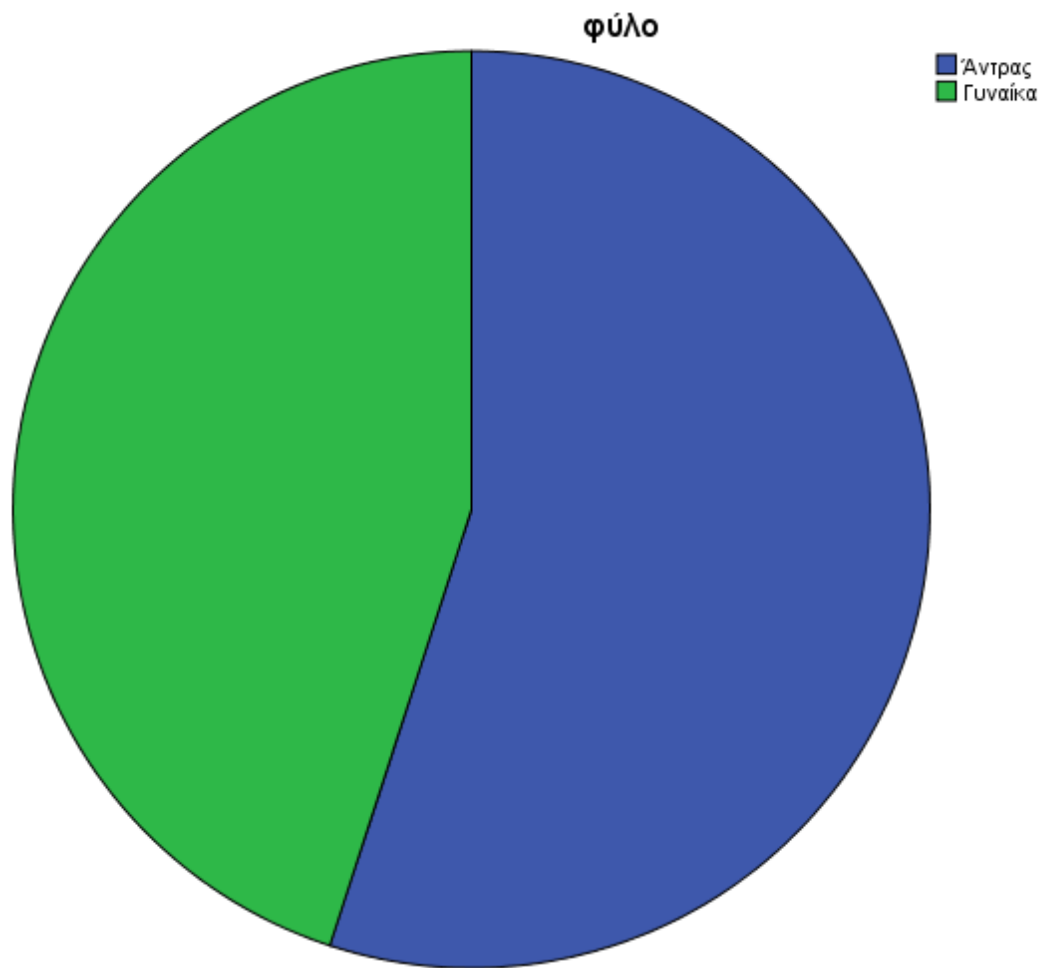
Ναυτεμπορική. (2020). *Μέτρα πρόληψης για τον κορωνοϊό σε εργοστάσια επεξεργασίας*

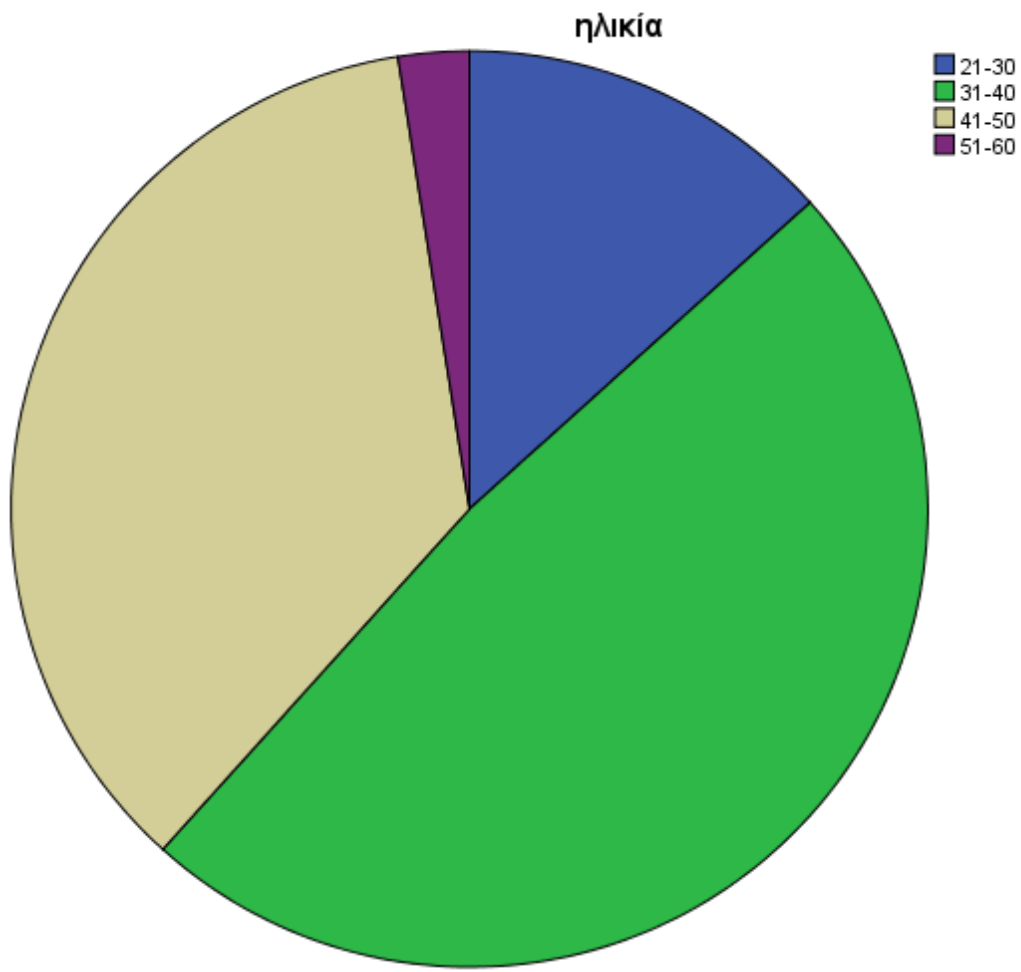
και τυποποίησης τροφίμων. <https://www.naftemporiki.gr/story/1638491/metra-prolipsis-gia-ton-koronoio-se-ergostasia-epexergasias-kai-tupoioiisis-trofimon>

Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*

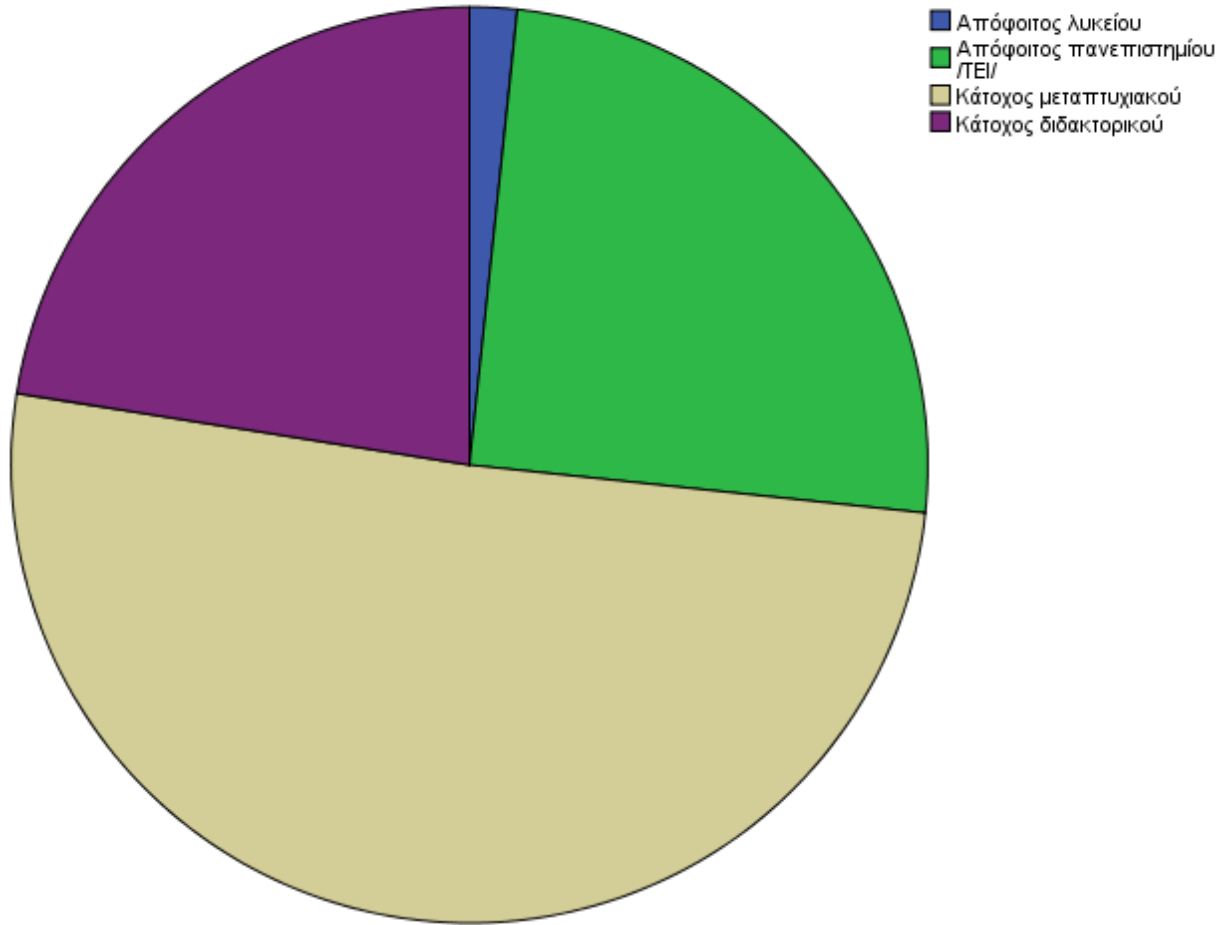
(7^η εκδ., Τομ. Α). Αθήνα: Ε. Μπένου.

Παράρτηματα

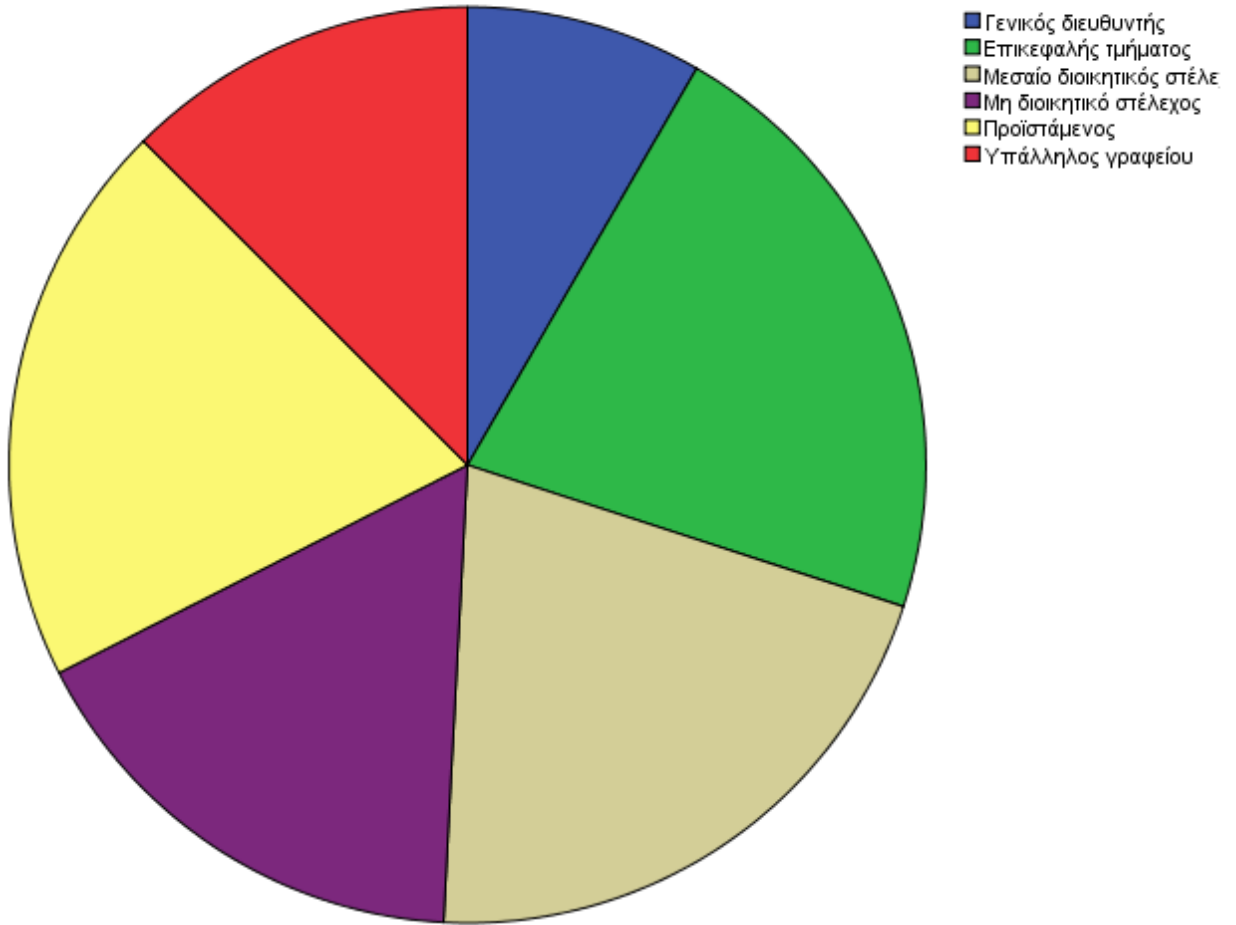




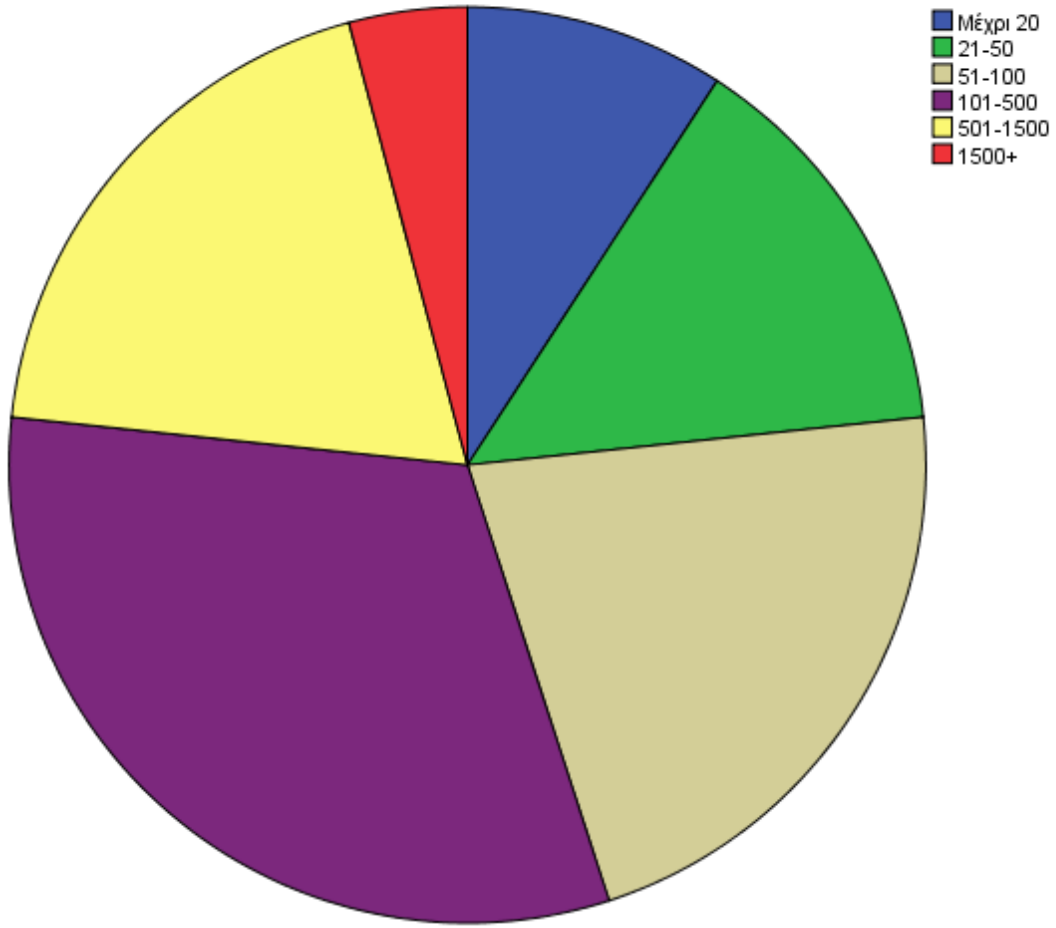
επίπεδο_μόρφωσης

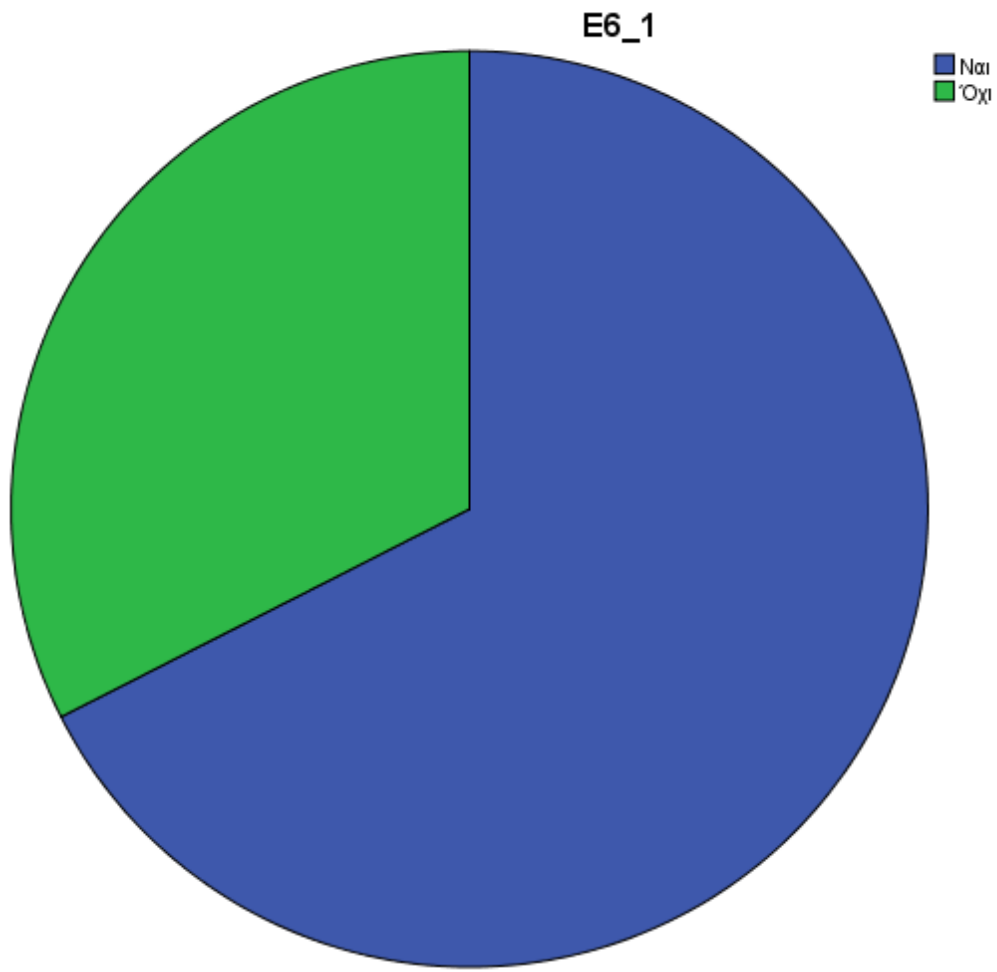


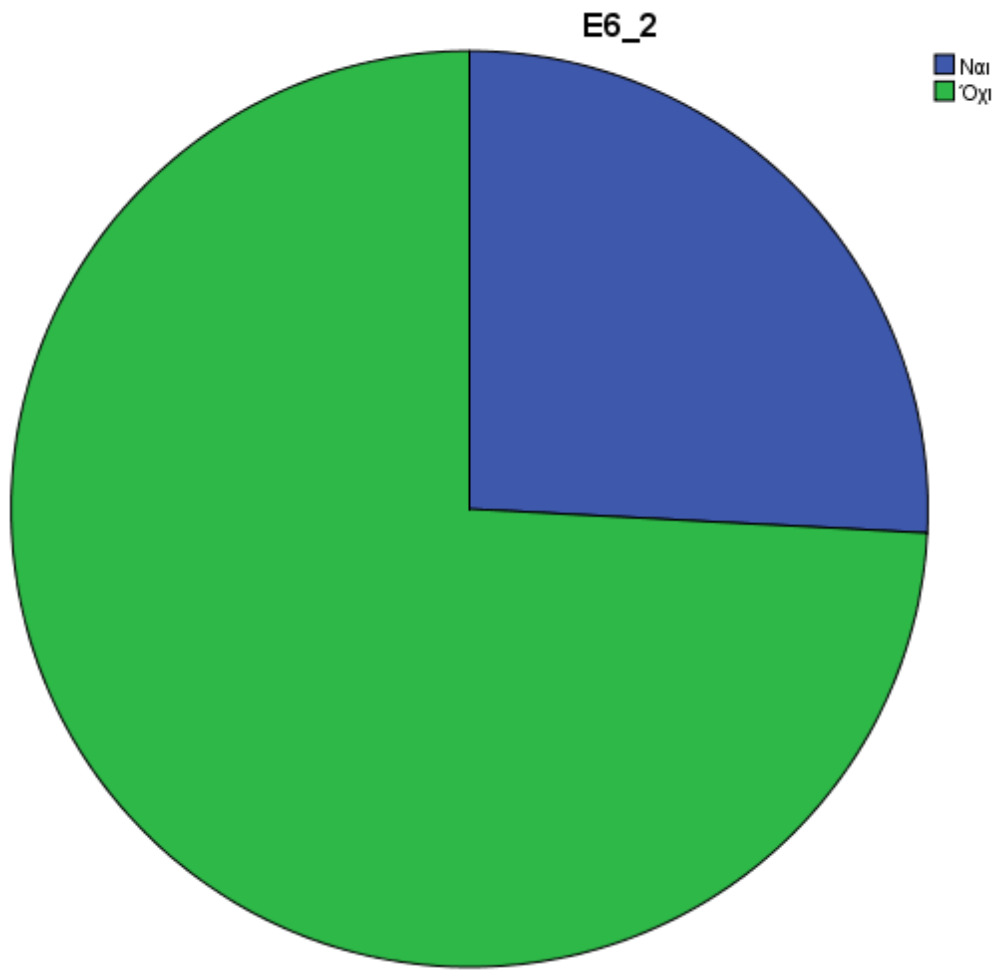
θέση_εταιρίας

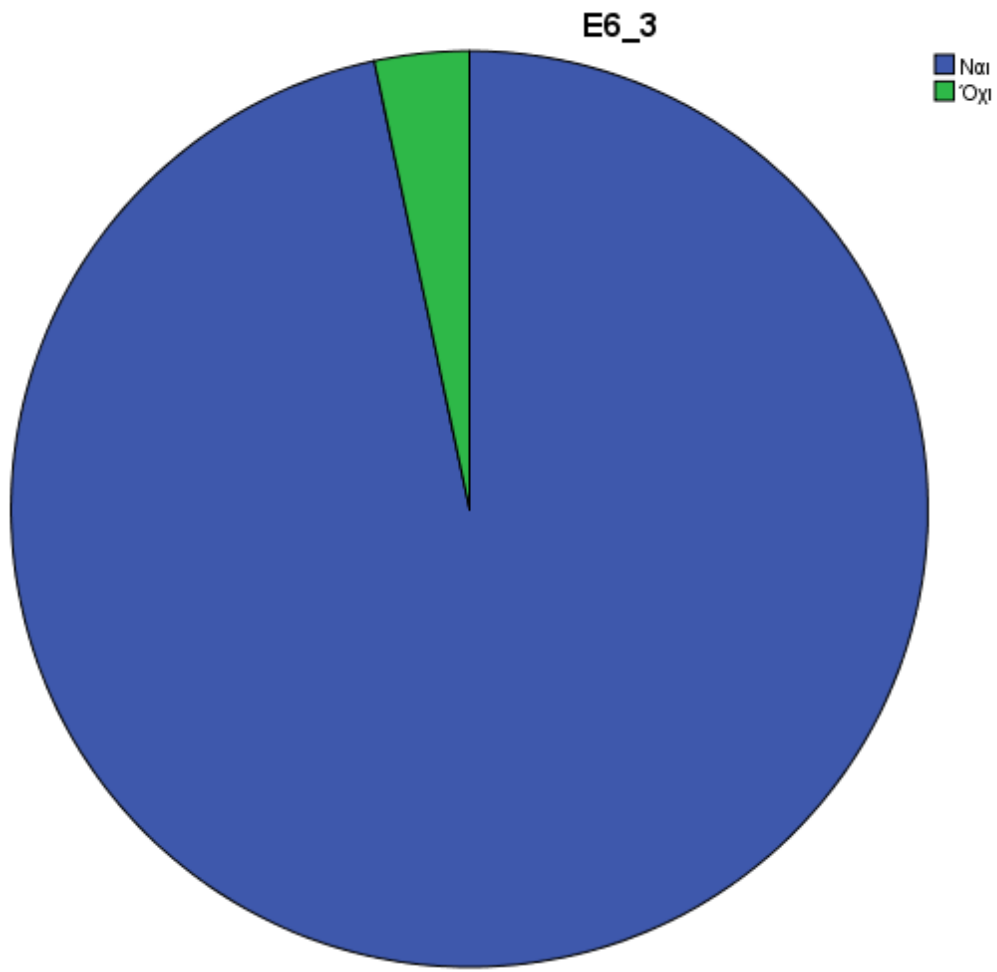


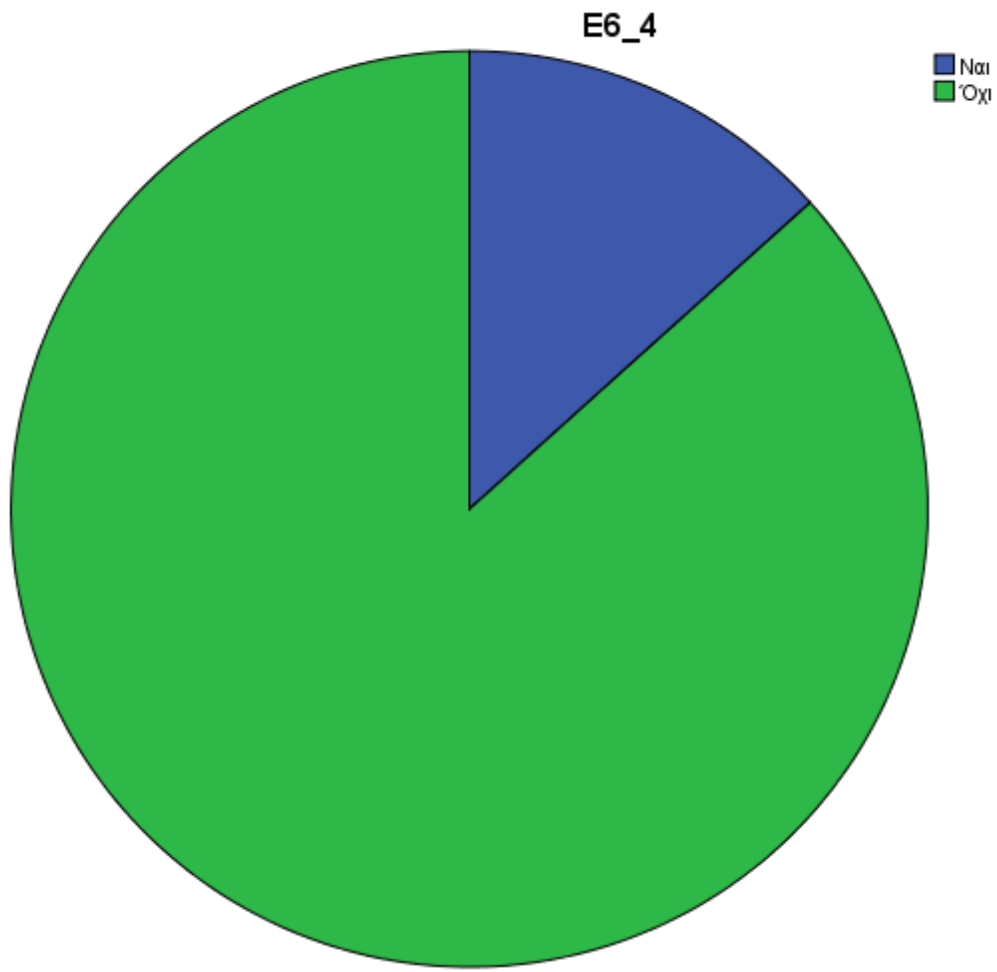
εργαζόμενοι_εταιρίας

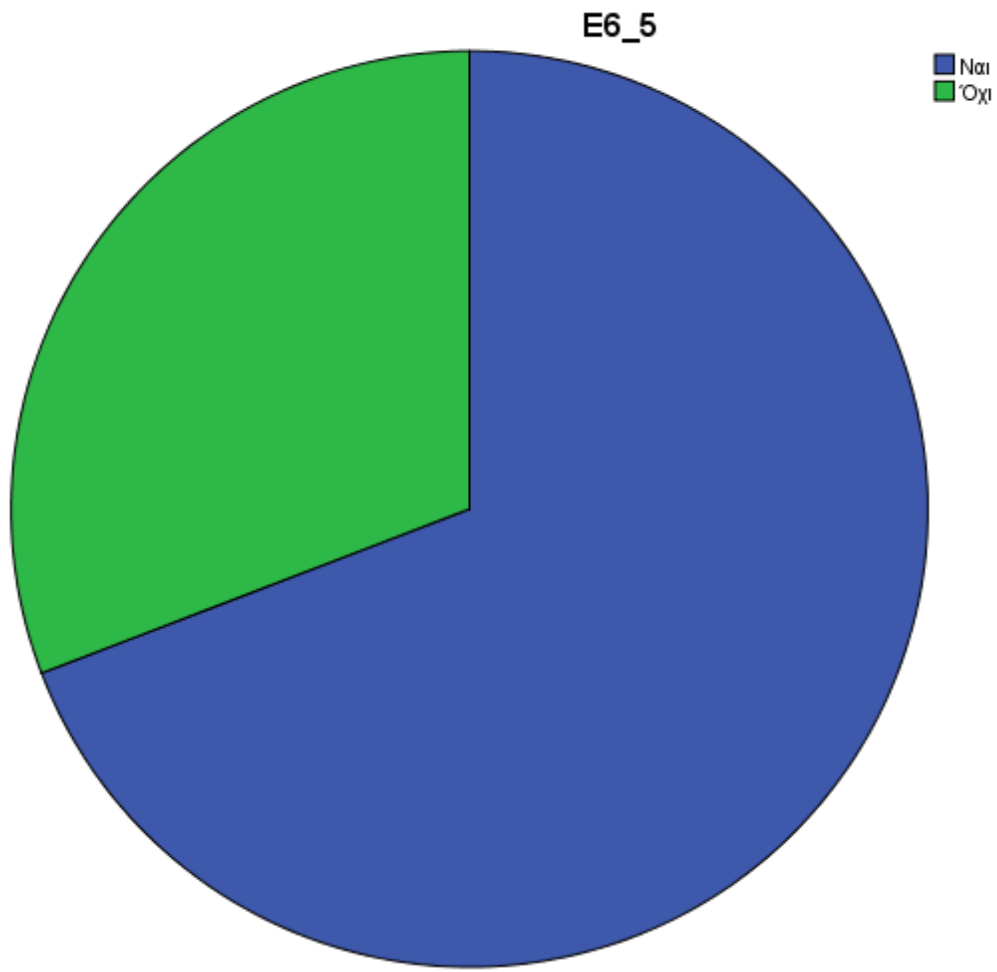


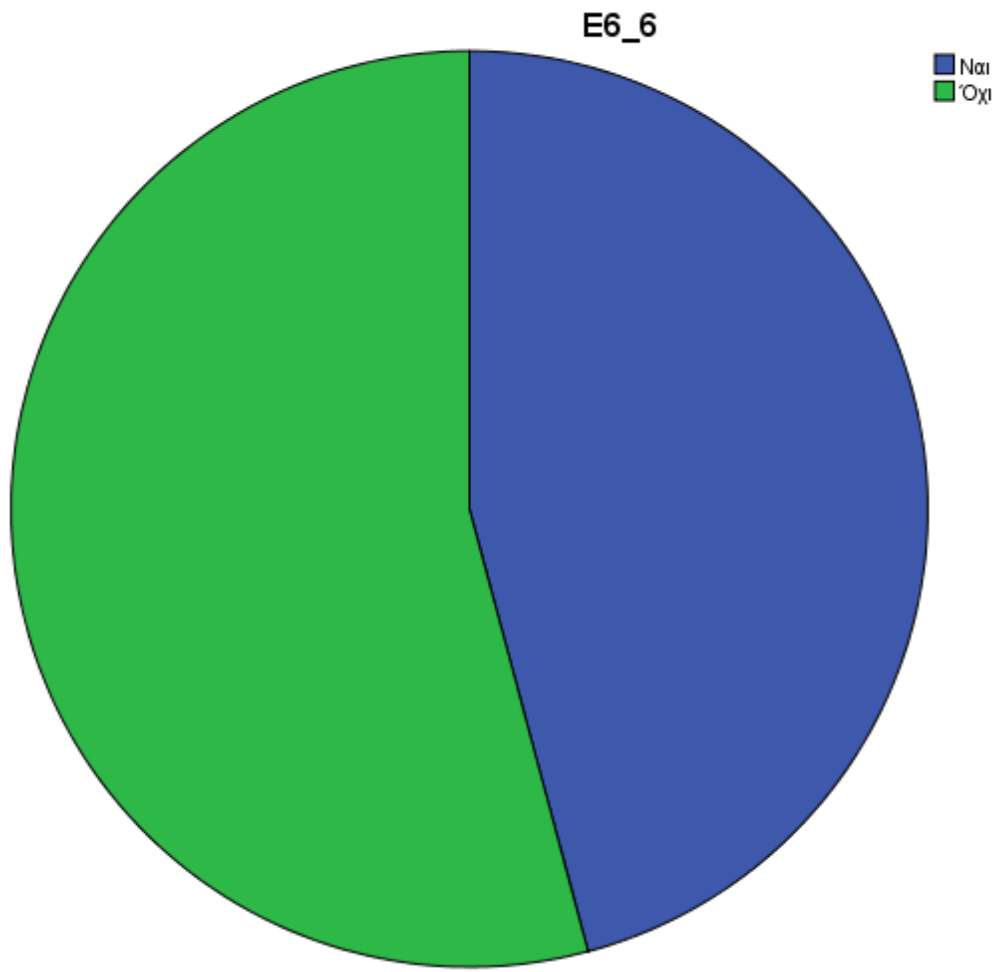


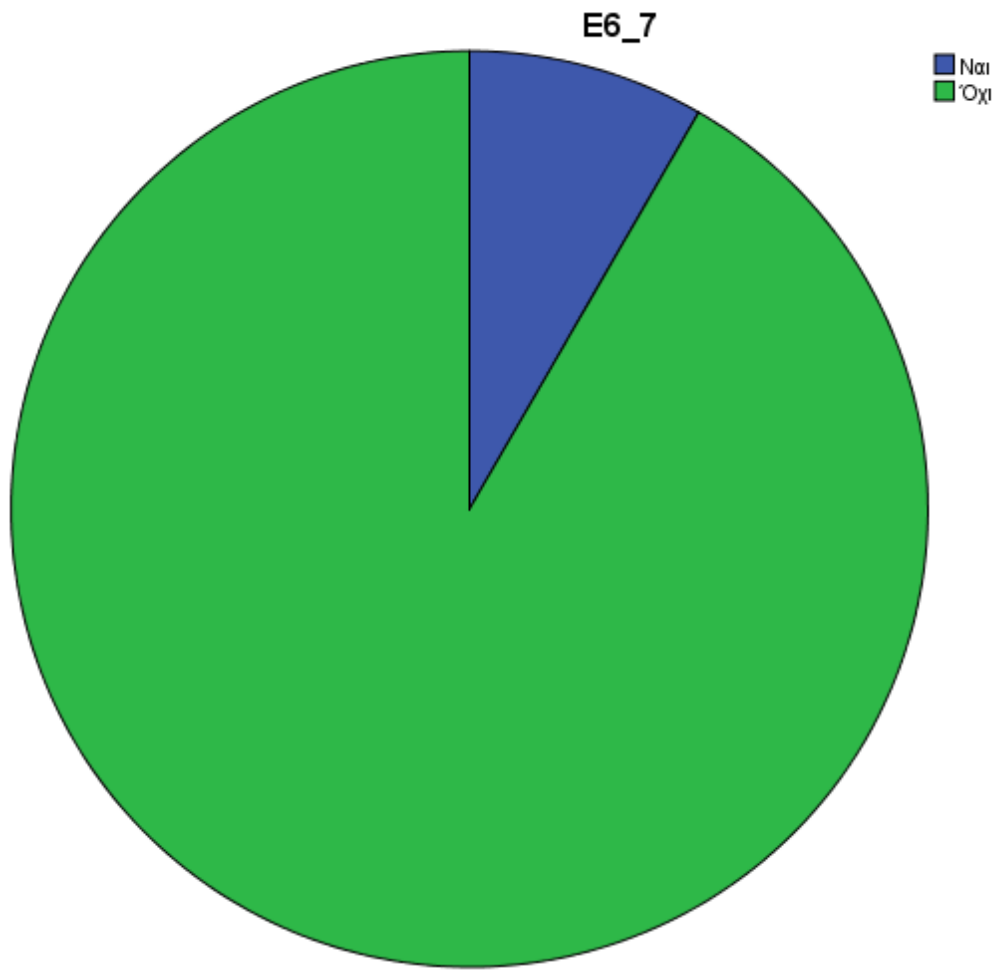


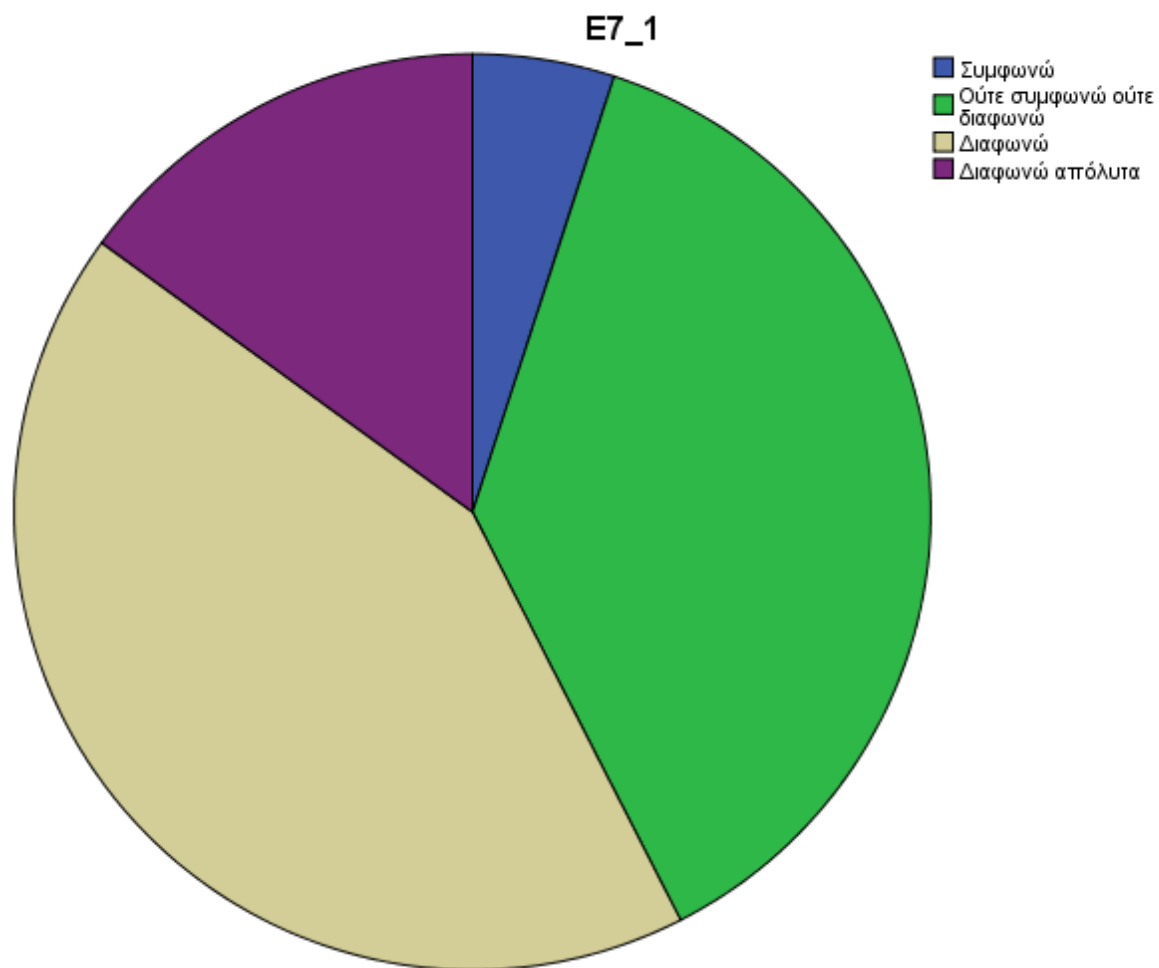


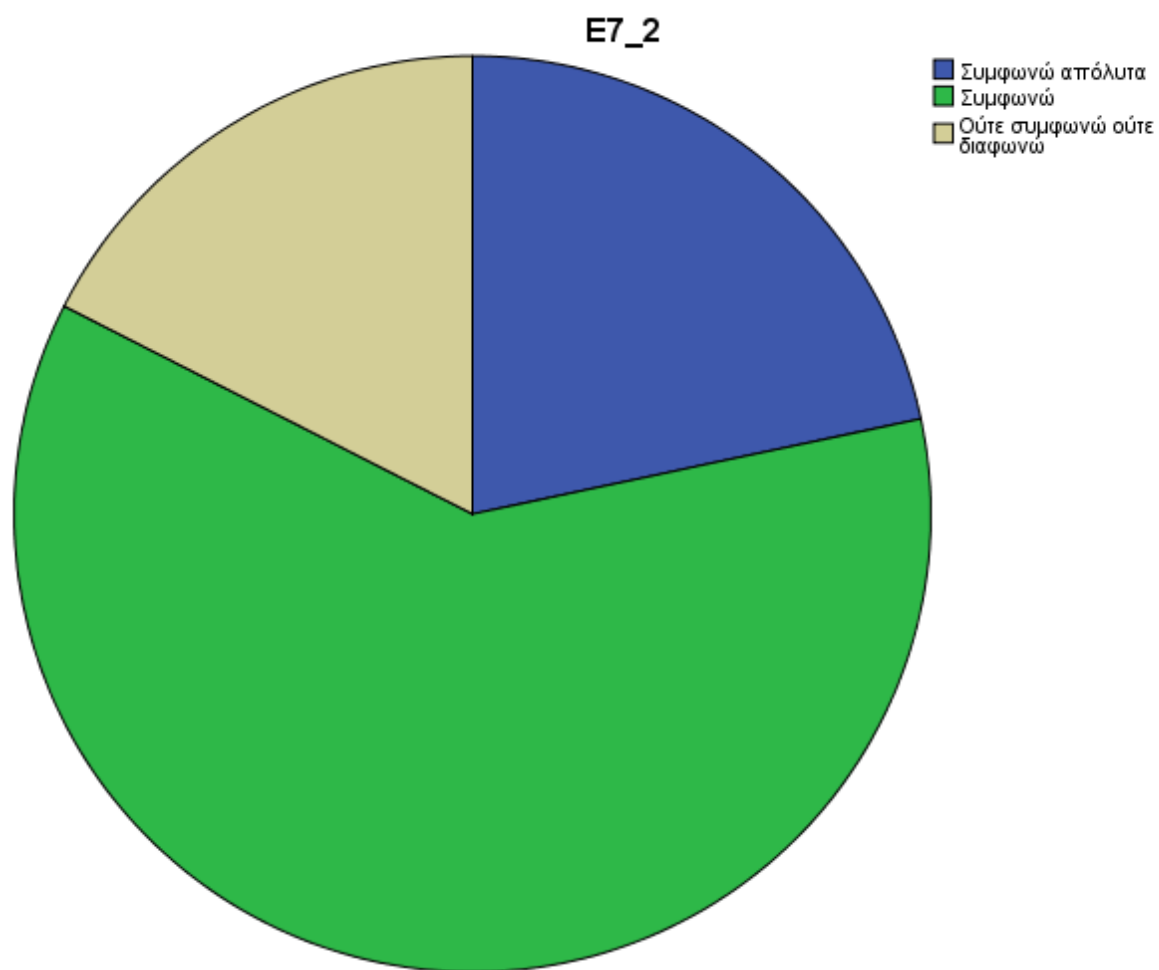




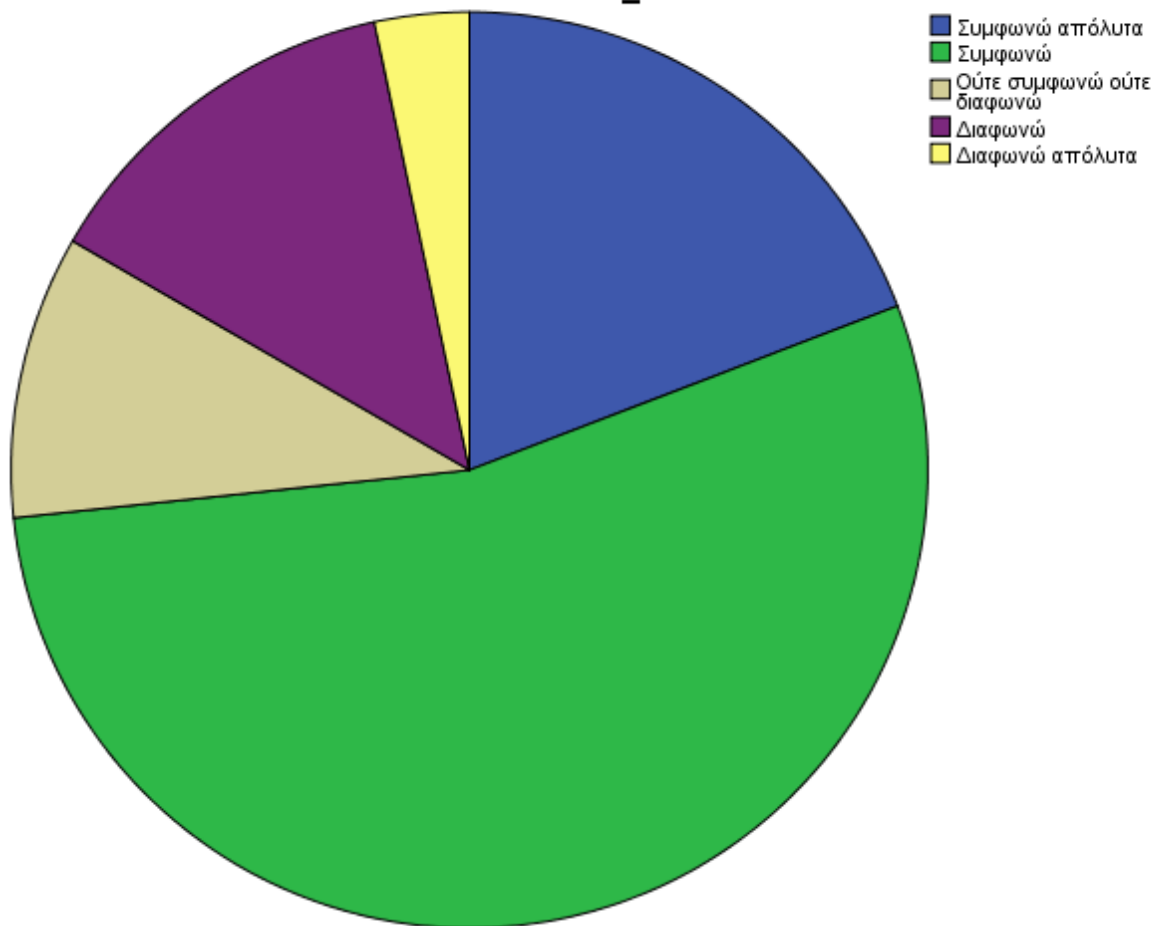




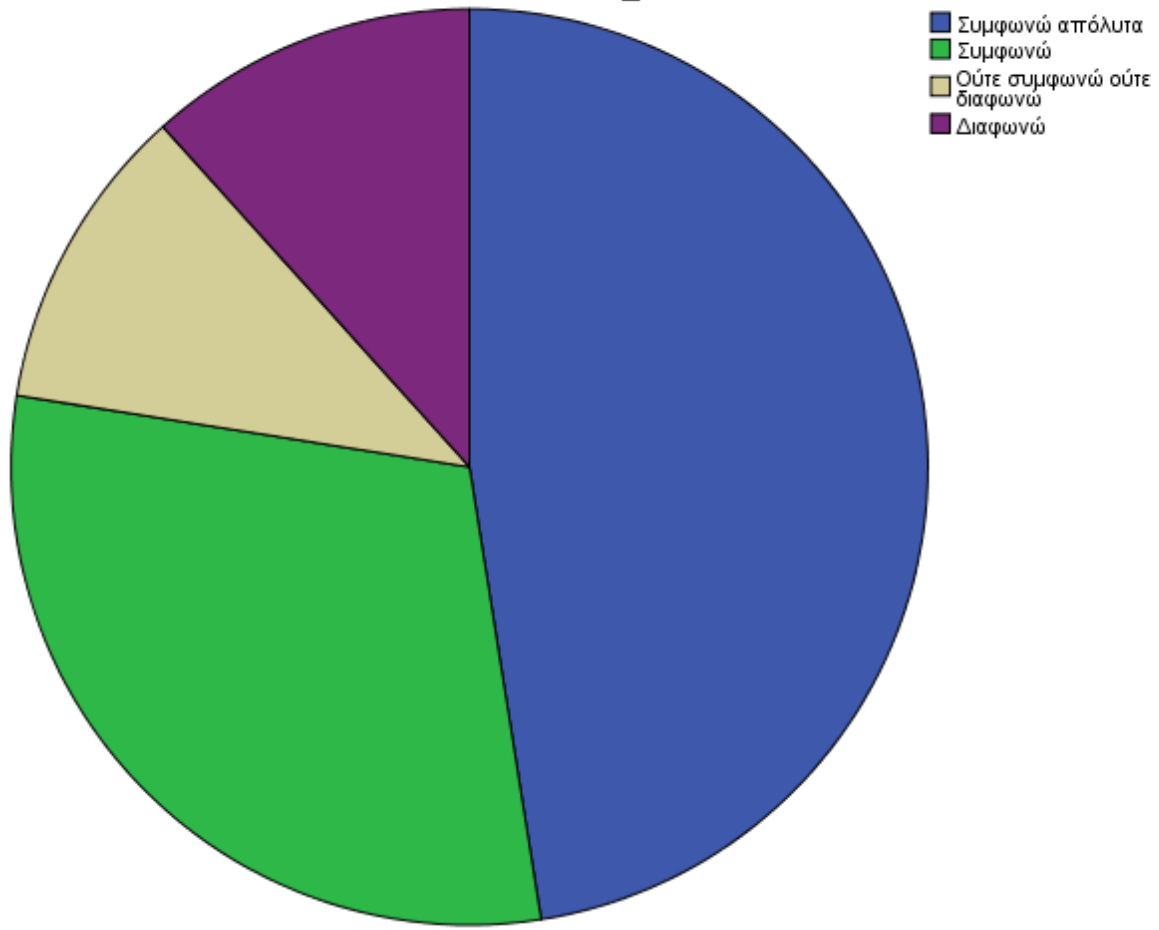




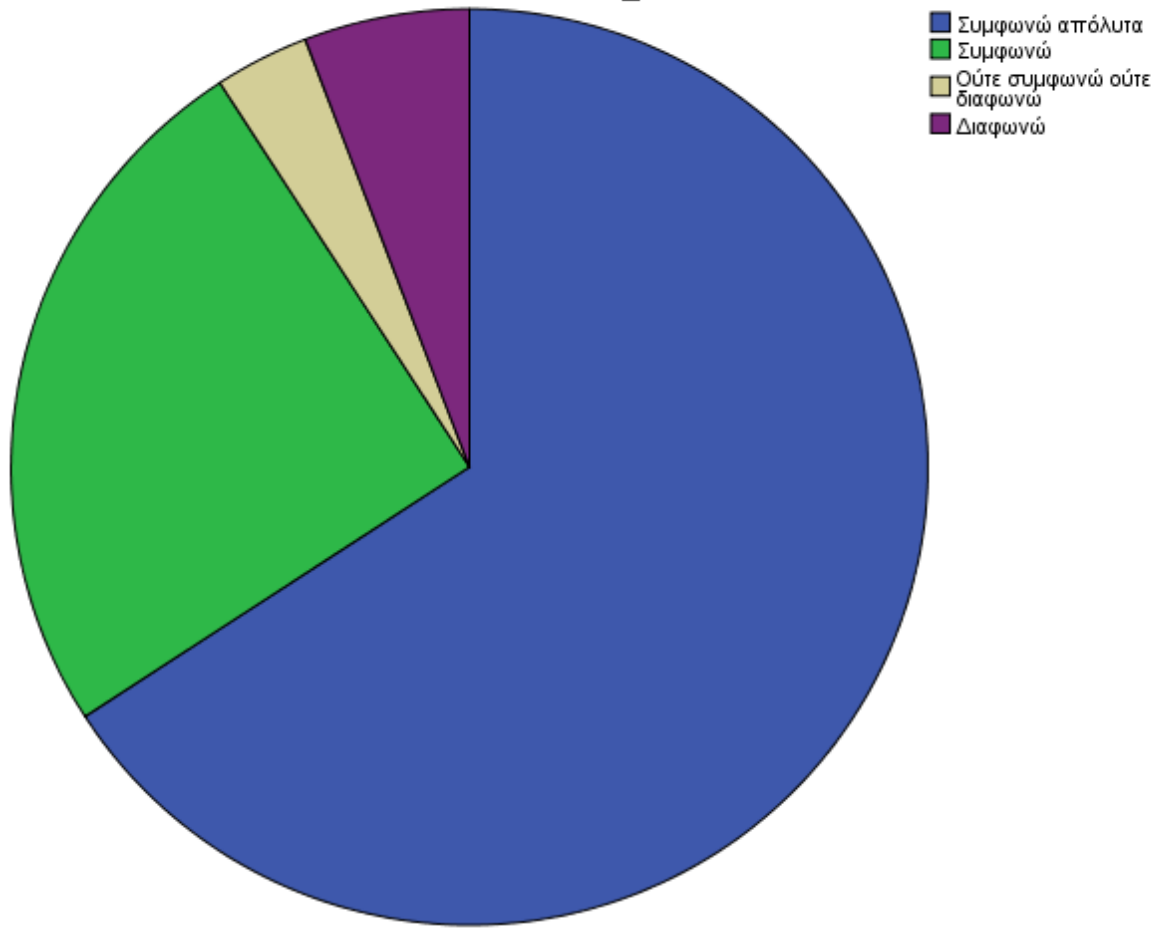
E7_3

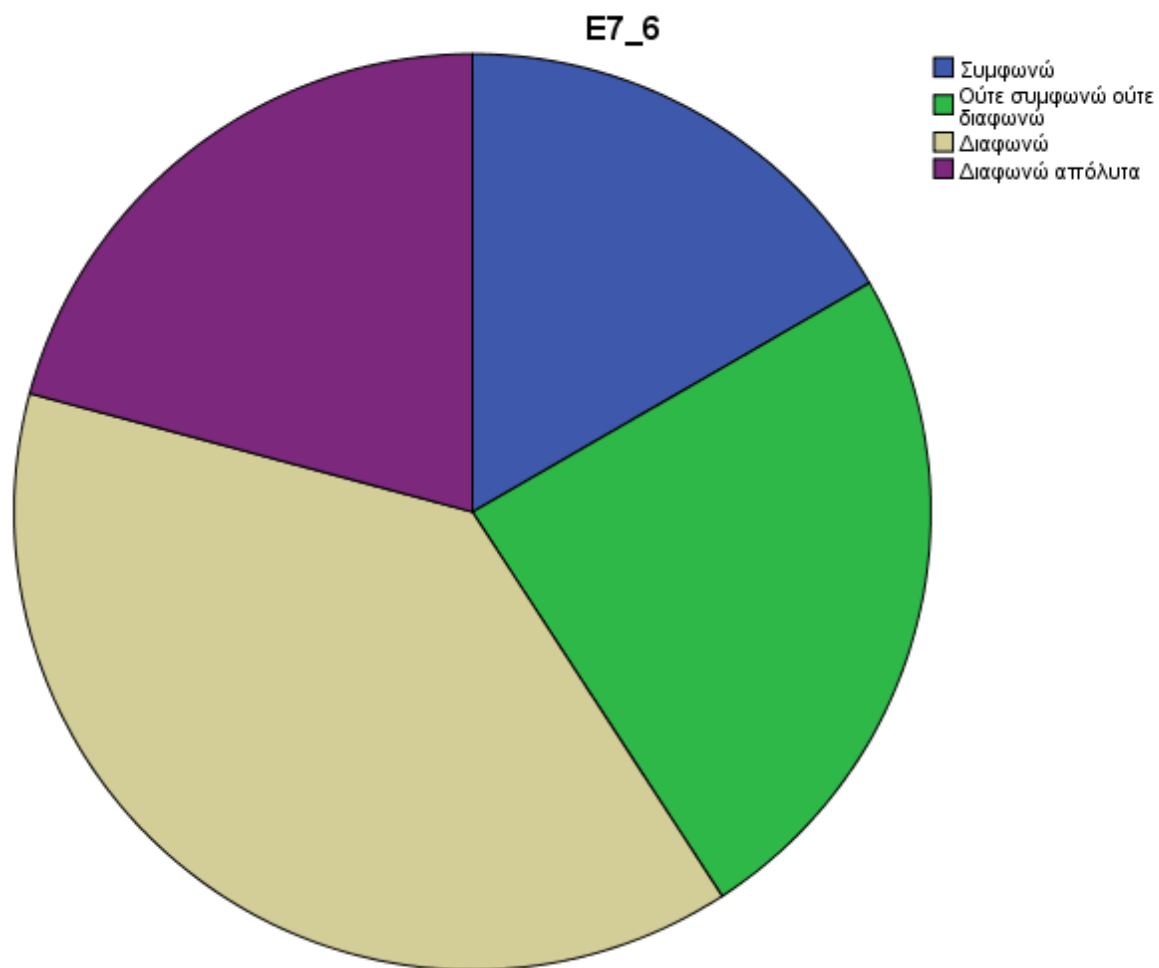


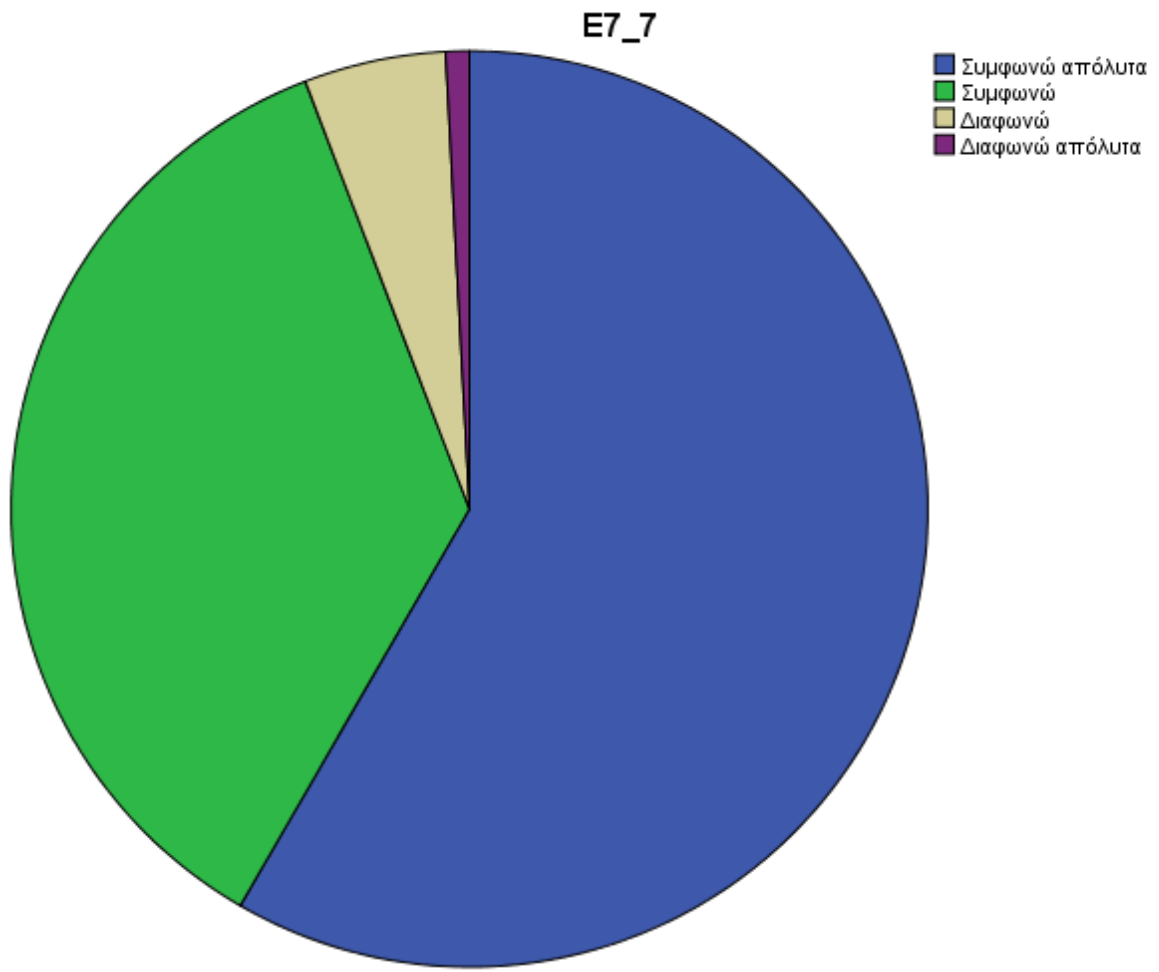
E7_4



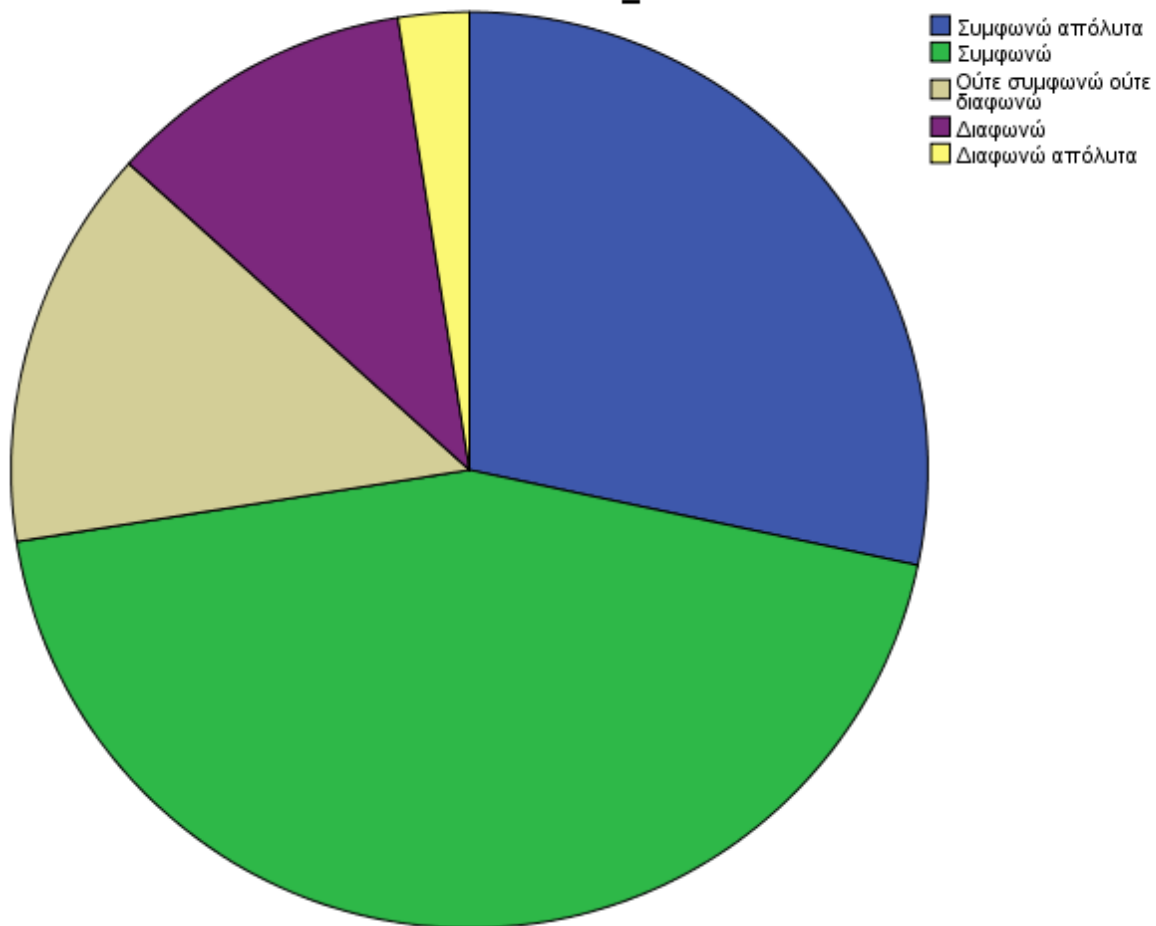
E7_5



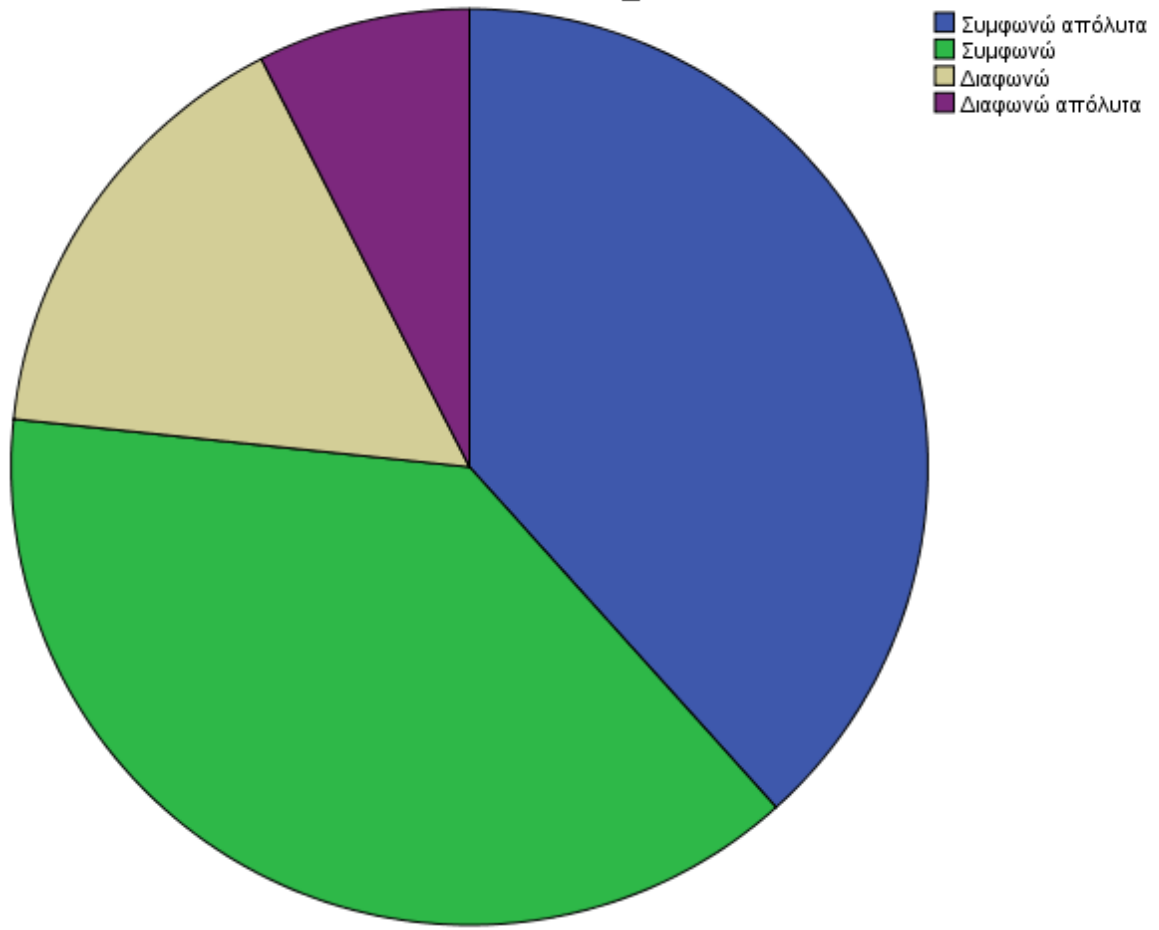




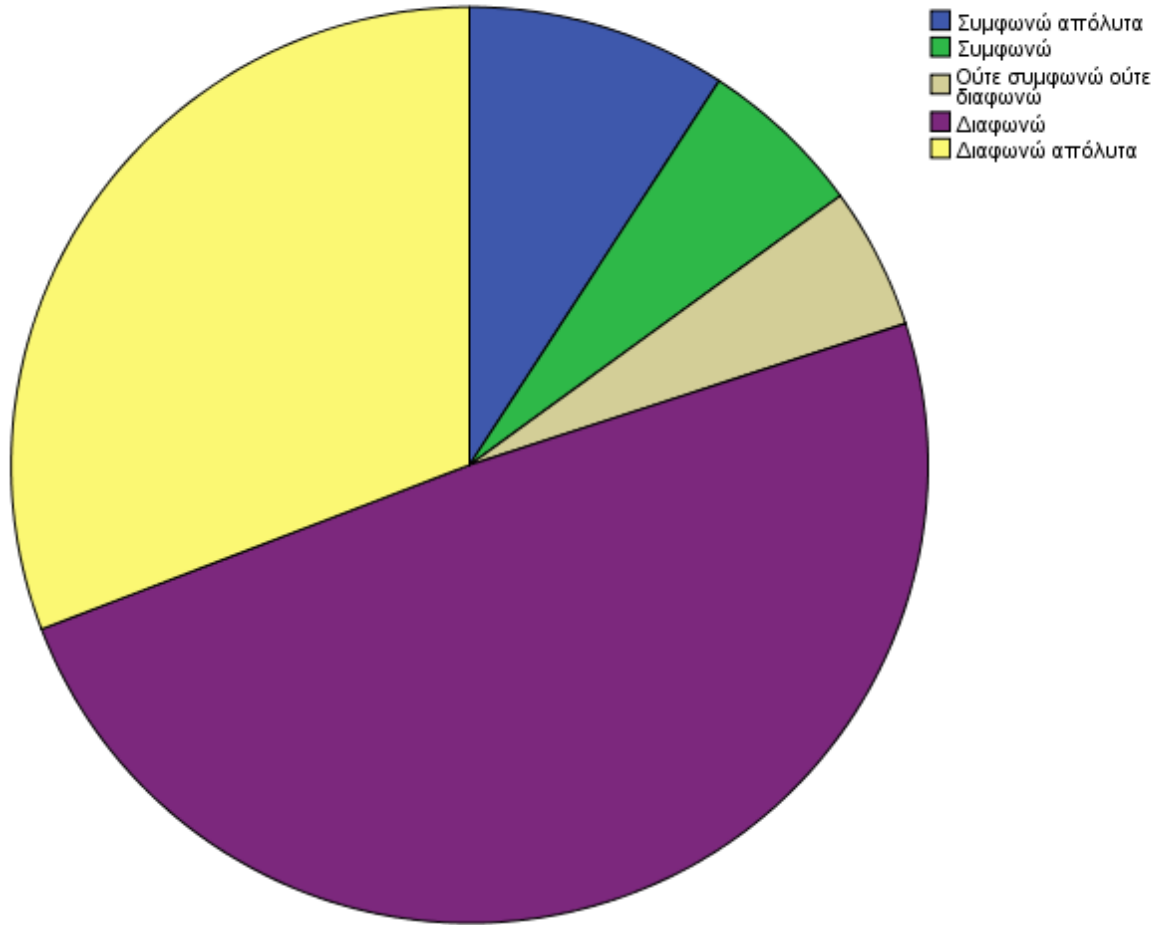
E7_8



E7_9



E7_10



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ ΦΟΙΤΗΤΩΝ

Γρηγόριος Μπεσλίκας MBA 19028

Μιχαήλ Νίκας MBA 19029

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ Π.Μ.Σ.