



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο Ξενοδοχειακός κλάδος στη νέα ψηφιακή εποχή:
Σύγχρονα μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Χρυσούλα Χόχολη
Αριθμός Μητρώου: 398

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανού Αικατερίνη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Διοικητικής, Οργανωσιακής και Στρατηγικής Συμπεριφοράς
Επιχειρήσεων Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Πρέβεζα, Μάρτιος 2026

**Strategic Human Resource Management and New Technologies in the
Hospitality Sector**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 01/04/2026

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη,
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Διοικητικής, Οργανωσιακής και Στρατηγικής Συμπεριφοράς
Επιχειρήσεων Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

2. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη,
Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Παππά Παρασκευή,
Λέκτορας

© Χόχολη Χρυσούλα, 2026.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου για την επιστημονική καθοδήγηση, τις πολύτιμες παρατηρήσεις και τη στήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ την οικογένειά μου και τα άτομα του προσωπικού μου περιβάλλοντος για την κατανόηση, την υπομονή και την ηθική υποστήριξη που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στόχος της είναι η ανάδειξη της μετάβασης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από μια παραδοσιακή, διοικητικού χαρακτήρα λειτουργία σε έναν στρατηγικό ρόλο που συμβάλλει στη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

Η εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και σύνθεση ελληνικών ακαδημαϊκών πηγών, οι οποίες παρουσιάζουν και αναλύουν τη διεθνή θεωρία που αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) και της ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM), καθώς και στα οφέλη και τις προκλήσεις που συνοδεύουν την εφαρμογή τους.

Τα συμπεράσματα της εργασίας καταδεικνύουν ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει την ισορροπία μεταξύ τεχνολογικών δυνατοτήτων και ανθρώπινου παράγοντα, ώστε η τεχνολογία να λειτουργεί υποστηρικτικά και όχι ως υποκατάστατο της ανθρώπινης κρίσης.

Λέξεις-κλειδιά: στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, νέες τεχνολογίες, ανθρώπινο κεφάλαιο, ψηφιακός μετασχηματισμός, οργανωσιακή στρατηγική.

ABSTRACT (English)

The present study examines the role of Human Resource Management in the contemporary organizational environment in the context of digital transformation. Its aim is to highlight the transition of Human Resource Management from a traditional administrative function to a strategic role that contributes to organizational sustainability and competitiveness.

The study is based on a literature review and synthesis of Greek academic sources, which present and analyze international theories related to human resource management and digital transformation. Particular emphasis is placed on the analysis of Human Resource Information Systems (HRIS) and electronic Human Resource Management (e-HRM), as well as on the benefits and challenges associated with their implementation.

The findings indicate that the effective utilization of digital technologies in Human Resource Management requires a balance between technological capabilities and the human factor, so that technology functions as a supportive tool rather than a substitute for human judgment.

Keywords: strategic human resource management, new technologies, human capital, digital transformation, organizational strategy.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
ABSTRACT (English)	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	1
1.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	1
1.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	2
1.3 Στόχοι και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	3
1.4 Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου στους σύγχρονους οργανισμούς.....	5
1.5 Μοντέλα και θεωρητικές προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .	6
1.5.1 Κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις.....	6
1.5.2 Ανθρωποκεντρικές και συμπεριφορικές προσεγγίσεις.....	7
1.5.3 Σύγχρονες στρατηγικές προσεγγίσεις στη ΔΑΔ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	9
2.1 Έννοια και κατηγορίες νέων τεχνολογιών	9
2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και οργανισμοί.....	12
2.3 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS).....	15
2.4 Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM).....	17
2.5 Αυτοματοποίηση, Τεχνητή Νοημοσύνη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	20

2.6 Σύγκλιση θεωρητικών προσεγγίσεων για τον ρόλο της τεχνολογίας στη ΔΑΔ	22
2.7 Απόκλιση και διαφοροποιήσεις στη βιβλιογραφία.....	23
2.8 Κενά και περιορισμοί της υφιστάμενης βιβλιογραφίας.....	25
2.9 Κριτική σύνθεση και συνολική αποτίμηση του Κεφαλαίου 2	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ	28
3.1 Έννοια και σημασία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	28
3.2 Ευθυγράμμιση επιχειρησιακής στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
3.3 Ο ρόλος της τεχνολογίας στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού..	32
3.4 Στρατηγικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή	35
Πηγή: Προσαρμογή βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003),	37
Κουτούζης (2015), Αλεξιάδης (2019) και Armstrong & Taylor (2020).....	37
3.5 Προκλήσεις και προοπτικές της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	37
3.6 Σύγκλιση θεωρητικών προσεγγίσεων στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	39
3.7 Αποκλίσεις και διαφορετικά μοντέλα στρατηγικής ΔΑΔ	40
3.8 Προκλήσεις εφαρμογής της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .	42
3.9 Συνολική αποτίμηση του Κεφαλαίου 3	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της	45

4.1 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη στρατηγική των οργανισμών	45
4.2 Κριτική αποτίμηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	47
4.2.1 Τεχνολογικός μετασχηματισμός και επιπτώσεις στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	48
4.3 Συνολική σύνθεση και θεωρητικά συμπεράσματα Κεφαλαίου 4.....	50
4.4 Στρατηγικές προεκτάσεις για τους οργανισμούς.....	52
4.5 Περιορισμοί της βιβλιογραφικής προσέγγισης και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	54
5.1 Συνολικά συμπεράσματα της εργασίας	54
5.2 Προτάσεις για οργανισμούς	55
5.3 Συμπεράσματα σε σχέση με τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	56
5.4 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική μελέτη	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	65
Σχήματα και Μοντέλα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	65

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από έντονες και ταχύτατες μεταβολές, οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά τη λειτουργία και τη στρατηγική κατεύθυνση των οργανισμών. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική πρόοδος και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών έχουν διαμορφώσει ένα δυναμικό περιβάλλον, στο οποίο η ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας αποτελεί βασικό παράγοντα οργανωσιακής επιβίωσης και ανταγωνιστικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται σε κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), έχει υποστεί σημαντική εξέλιξη τις τελευταίες δεκαετίες, μεταβαίνοντας από μια παραδοσιακή, διοικητική λειτουργία σε έναν στρατηγικό μηχανισμό υποστήριξης της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο, του οποίου η γνώση, οι δεξιότητες και η οργανωσιακή δέσμευση, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά, έτσι, κεντρική σημασία στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των οργανωσιακών πολιτικών.

Παράλληλα, η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η ψηφιακή μετάβαση των οργανισμών, έχουν επηρεάσει σε βάθος τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, στις ψηφιακές πλατφόρμες εργαλείων ανάλυσης δεδομένων και εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης, έχει μετασχηματίσει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις, δημιουργούν νέες ευκαιρίες για βελτίωση της αποδοτικότητας και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύουν προκλήσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή αλλαγή, τις δεξιότητες και την ηθική διάσταση της διοίκησης.

Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται αναγκαία η συστηματική μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και νέων τεχνολογιών. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν τη στρατηγική διάσταση της ΔΑΔ, συμβάλλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων οργανωσιακών

πρακτικών και στη διαμόρφωση πολιτικών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής.

Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανάλυση του ρόλου των νέων τεχνολογιών στη διαμόρφωση και τον μετασχηματισμό των σχετικών πρακτικών. Η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τη σημασία της στρατηγικής προσέγγισης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και να εξετάσει, πώς οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική συμβολή της ΔΑΔ στους οργανισμούς.

Ειδικότερα, οι βασικοί στόχοι της εργασίας είναι:

η παρουσίαση της εξέλιξης και των βασικών εννοιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,

η ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής ΔΑΔ και της ευθυγράμμισής της με την επιχειρησιακή στρατηγική,

η διερεύνηση του ρόλου των νέων τεχνολογιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού στις πρακτικές ΔΑΔ και

η σύνθεση των βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων και η ανάδειξη των προκλήσεων και των προοπτικών της στρατηγικής ΔΑΔ στην ψηφιακή εποχή.

Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και σύνθεση δευτερογενών πηγών. Η μεθοδολογική προσέγγιση περιλαμβάνει τη συστηματική μελέτη επιστημονικών άρθρων, βιβλίων και ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τη στρατηγική της διάσταση και τις νέες τεχνολογίες. Μέσω της κριτικής ανάλυσης και της σύνθεσης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, επιχειρείται η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού πλαισίου που αποτυπώνει τις σύγχρονες τάσεις και προσεγγίσεις στον τομέα.

Δομή της εργασίας

Η εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις βασικές έννοιες και την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στις νέες τεχνολογίες και τον ρόλο τους στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση και σύνθεση της βιβλιογραφίας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, οι πρακτικές προτάσεις, οι περιορισμοί της μελέτης και οι κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης και εστιάζει στη συστηματική διαχείριση, ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου των οργανισμών. Σύμφωνα με την ελληνική βιβλιογραφία, η ΔΑΔ ορίζεται ως το σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που αποσκοπούν στην αποτελεσματική προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων, με στόχο την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών (Τζωρτζάκης, 2014).

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, υπερβαίνει τη στενή αντίληψη της διοικητικής διαχείρισης προσωπικού και συνδέεται άμεσα με τη συνολική λειτουργία και στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Όπως επισημαίνεται στη σύγχρονη ελληνική ακαδημαϊκή προσέγγιση, το ανθρώπινο δυναμικό δεν αντιμετωπίζεται ως απλός παραγωγικός συντελεστής, αλλά ως στρατηγικός πόρος, του οποίου η γνώση, οι δεξιότητες και η οργανωσιακή δέσμευση συμβάλλουν καθοριστικά στη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Αλεξιάδης, 2019).

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών που καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό. Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, τη στελέχωση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη διαχείριση της απόδοσης, καθώς και τα συστήματα αμοιβών και κινήτρων. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών αυτών συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και στην ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής (Τζιόλας, 2016).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία στη στρατηγική διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ΔΑΔ δεν περιορίζεται στην εφαρμογή τυποποιημένων διοικητικών διαδικασιών, αλλά λειτουργεί ως μηχανισμός ευθυγράμμισης

των ανθρώπινων πόρων με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί επιδιώκουν τη δημιουργία συνθηκών που ευνοούν τη συνεχή μάθηση, την καινοτομία και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Τζωρτζιάκης, 2014).

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά ένα δυναμικό και πολυδιάστατο πεδίο, το οποίο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σύγχρονη οργανωσιακή πραγματικότητα. Η ορθολογική και στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη οργανωσιακής αποδοτικότητας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μακροχρόνιας βιωσιμότητας των οργανισμών.

1.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται άμεσα με τις μεταβολές στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και τη γενικότερη ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης. Στα πρώτα στάδια της βιομηχανικής ανάπτυξης, η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είχε κυρίως διοικητικό και γραφειοκρατικό χαρακτήρα, με έμφαση στη μισθοδοσία, την τήρηση κανόνων και τον έλεγχο της εργασιακής πειθαρχίας (Τζωρτζιάκης, 2014).

Κατά τις αρχές του 20ού αιώνα, οι πρώιμες διοικητικές προσεγγίσεις επικεντρώθηκαν στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της ορθολογικής οργάνωσης της εργασίας. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από την αντίληψη του εργαζομένου ως παραγωγικού συντελεστή, με περιορισμένη έμφαση στις κοινωνικές και ψυχολογικές του ανάγκες. Σύμφωνα με την ελληνική βιβλιογραφία, η προσέγγιση αυτή συνέβαλε στη διαμόρφωση βασικών διοικητικών πρακτικών, αλλά παρουσίαζε σημαντικούς περιορισμούς ως προς την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας (Τζιόλας, 2016).

Η σταδιακή αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα οδήγησε στη μετάβαση από τη στενή διαχείριση προσωπικού σε πιο ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις. Οι οργανισμοί άρχισαν να λαμβάνουν υπόψη ζητήματα όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία, οι εργασιακές σχέσεις και η ομαδική συνεργασία. Η εξέλιξη αυτή αποτέλεσε το θεμέλιο για την ανάδειξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ξεχωριστού επιστημονικού και διοικητικού πεδίου, με αυξημένο ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών (Αλεξιάδης, 2019).

Από τα τέλη του 20ού αιώνα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται σε στρατηγική λειτουργία. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αρχίζουν να συνδέονται συστηματικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τη στρατηγική κατεύθυνση των οργανισμών. Η έμφαση μετατοπίζεται από τη βραχυπρόθεσμη διαχείριση σε πολιτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων, διαχείρισης ταλέντων και ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας (Τζωρτζάκης, 2014).

Στη σύγχρονη εποχή, η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται καθοριστικά από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακών εργαλείων και νέων μορφών εργασίας μεταβάλλει τον ρόλο της ΔΑΔ, ενισχύοντας τη στρατηγική της σημασία και απαιτώντας νέες δεξιότητες τόσο από τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού όσο και από τους εργαζομένους (Κρανάκη, 2021).

Συνολικά, η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτυπώνει τη μετάβαση από μια διοικητική και γραφειοκρατική λειτουργία σε έναν στρατηγικό μηχανισμό υποστήριξης της οργανωσιακής ανάπτυξης. Η κατανόηση της εξέλιξης αυτής συμβάλλει στην ερμηνεία των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ και αναδεικνύει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας.

1.3 Στόχοι και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφώνονται σε άμεση συνάρτηση με τους γενικότερους σκοπούς και τη στρατηγική κατεύθυνση των οργανισμών. Σύμφωνα με την ελληνική βιβλιογραφία, βασικός στόχος της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο που να ενισχύει την οργανωσιακή αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Τζωρτζάκης, 2014).

Παράλληλα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιδιώκει την ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι η εργασιακή απόδοση συνδέεται άμεσα με παράγοντες όπως η υποκίνηση, η δέσμευση και το εργασιακό περιβάλλον. Η σύγχρονη ελληνική προσέγγιση τονίζει ότι η ισορροπία μεταξύ οργανωσιακών στόχων και ατομικών αναγκών των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία της ΔΑΔ (Αλεξιάδης, 2019).

Οι στόχοι της ΔΑΔ υλοποιούνται μέσω ενός συνόλου βασικών λειτουργιών που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της εργασιακής ζωής. Κεντρική λειτουργία αποτελεί η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, η οποία παρέχει τη βάση για τον ορθολογικό σχεδιασμό των διαδικασιών στελέχωσης και αξιολόγησης. Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού αποσκοπούν στην εξασφάλιση κατάλληλων εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Τζιόλας, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις λειτουργίες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχής αναβάθμιση δεξιοτήτων θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για την προσαρμογή των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης, οι οργανισμοί ενισχύουν την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Τζωρτζάκης, 2014).

Μία ακόμη βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης της επίτευξης στόχων, εντοπισμού αναγκών βελτίωσης και σύνδεσης της απόδοσης με συστήματα αμοιβών και κινήτρων. Η αποτελεσματική εφαρμογή της συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και της εργασιακής δέσμευσης (Αλεξιάδης, 2019).

Συμπληρωματικά, οι λειτουργίες της ΔΑΔ περιλαμβάνουν τη διαχείριση αμοιβών, παροχών και εργασιακών σχέσεων, καθώς και τη διασφάλιση υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι λειτουργίες αυτές υποστηρίζουν τη διαμόρφωση θετικού οργανωσιακού κλίματος και συμβάλλουν στη μείωση συγκρούσεων και στην ενίσχυση της συνεργασίας εντός του οργανισμού (Τζιόλας, 2016).

Συνοψίζοντας, οι στόχοι και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συγκροτούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Η αποτελεσματική άσκησή τους αποτελεί βασικό παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας, καθώς συμβάλλει τόσο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών, όσο και στην επαγγελματική ανάπτυξη και ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.4 Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου στους σύγχρονους οργανισμούς

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους άυλους πόρους των σύγχρονων οργανισμών και συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία, το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών και ικανοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και αξιοποιούνται στο πλαίσιο της οργανωσιακής λειτουργίας (Τζωρτζάκης, 2014).

Η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου ενισχύεται ιδιαίτερα στο σημερινό δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η τεχνολογική πρόοδος, η παγκοσμιοποίηση και οι οργανωσιακές αλλαγές απαιτούν υψηλό επίπεδο προσαρμοστικότητας και καινοτομίας. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν συστηματικά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους αποκτούν αυξημένη ικανότητα ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Αλεξιάδης, 2019).

Στο πλαίσιο της σύγχρονης διοικητικής σκέψης, το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιμετωπίζεται ως στρατηγικός πόρος και όχι απλώς ως λειτουργικό κόστος. Η αποτελεσματική αξιοποίησή του προϋποθέτει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών που ενισχύουν τη συνεχή μάθηση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη δέσμευση των εργαζομένων. Μέσα από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οργανισμοί επιδιώκουν να δημιουργήσουν συνθήκες που ευνοούν τη μακροχρόνια απόδοση και τη βιωσιμότητα (Τζιόλας, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαμόρφωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η ύπαρξη θετικής οργανωσιακής κουλτούρας λειτουργεί ως καταλύτης για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Τζωρτζάκης, 2014).

Παράλληλα, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Μέσω της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της κατάλληλης αξιολόγησης της απόδοσης, οι οργανισμοί ενισχύουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων. Η ελληνική προσέγγιση τονίζει

ότι οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό (Αλεξιάδης, 2019).

Συνοψίζοντας, το ανθρώπινο κεφάλαιο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στους σύγχρονους οργανισμούς, αποτελώντας βασικό μοχλό ανάπτυξης, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας. Η στρατηγική διαχείρισή του μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά κρίσιμη προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία και βιωσιμότητα των οργανισμών.

1.5 Μοντέλα και θεωρητικές προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνοδεύτηκε από την ανάπτυξη διαφόρων θεωρητικών μοντέλων και προσεγγίσεων, τα οποία επιχειρούν να ερμηνεύσουν τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και τη συμβολή του στην οργανωσιακή απόδοση. Τα μοντέλα αυτά αντανακλούν τις κοινωνικές, οικονομικές και οργανωσιακές συνθήκες κάθε περιόδου και διαμορφώνουν το θεωρητικό υπόβαθρο των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ (Τζωρτζάκης, 2014).

1.5.1 Κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

Οι κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης επικεντρώνονται στη λειτουργική και διοικητική διάσταση της διαχείρισης προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, η έμφαση δίνεται στον έλεγχο, την πειθαρχία και την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της ορθολογικής οργάνωσης της εργασίας. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι προσεγγίσεις αυτές αντιμετώπιζαν τον εργαζόμενο κυρίως ως παραγωγικό συντελεστή, με περιορισμένη αναγνώριση των κοινωνικών και ψυχολογικών του αναγκών (Τζιόλας, 2016).

Παρά τους περιορισμούς τους, οι κλασικές προσεγγίσεις συνέβαλαν στη θεμελίωση βασικών διοικητικών πρακτικών και στη διαμόρφωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ξεχωριστής λειτουργίας εντός των οργανισμών. Η συστηματοποίηση των διαδικασιών και η εισαγωγή τυποποιημένων κανόνων αποτέλεσαν τη βάση για τη μετέπειτα εξέλιξη του πεδίου (Αλεξιάδης, 2019).

1.5.2 Ανθρωποκεντρικές και συμπεριφορικές προσεγγίσεις

Η σταδιακή αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα οδήγησε στην ανάπτυξη ανθρωποκεντρικών και συμπεριφορικών προσεγγίσεων. Οι προσεγγίσεις αυτές εστιάζουν στην υποκίνηση, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και τη συμμετοχή των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Η ελληνική βιβλιογραφία τονίζει ότι η στροφή αυτή συνέβαλε στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης (Τζωρτζάκης, 2014).

Οι ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις αποτέλεσαν το μεταβατικό στάδιο προς τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ανέδειξαν την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ οργανωσιακών στόχων και ανθρώπινων αναγκών. Η συμβολή τους θεωρείται καθοριστική για την εξέλιξη της ΔΑΔ σε πιο ολοκληρωμένο και πολυδιάστατο πεδίο (Τζιόλας, 2016).

1.5.3 Σύγχρονες στρατηγικές προσεγγίσεις στη ΔΑΔ

Οι σύγχρονες στρατηγικές προσεγγίσεις αντιμετωπίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως στρατηγικό εταίρο της ανώτατης διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται και υλοποιούνται με γνώμονα τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού και τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η στρατηγική ΔΑΔ συνδέει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, ενισχύοντας τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Τζωρτζάκης, 2014).

Στο πλαίσιο των σύγχρονων προσεγγίσεων, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαχείριση ταλέντων, τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη οργανωσιακών ικανοτήτων. Οι οργανισμοί καλούνται να επενδύσουν συστηματικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αναγνωρίζοντας ότι η γνώση και οι δεξιότητες των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στη σύγχρονη ανταγωνιστική πραγματικότητα (Αλεξιάδης, 2019).

Συνοψίζοντας, τα μοντέλα και οι θεωρητικές προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτυπώνουν τη μετάβαση από λειτουργικές και διοικητικές αντιλήψεις σε στρατηγικές και ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις. Η κατανόηση των θεωρητικών αυτών

πλαισίων συμβάλλει στην ερμηνεία των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ και αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Έννοια και κατηγορίες νέων τεχνολογιών

Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν βασικό παράγοντα μετασχηματισμού του σύγχρονου επιχειρηματικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν, λαμβάνουν αποφάσεις και διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους. Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο όρος «νέες τεχνολογίες» αναφέρεται στο σύνολο των ψηφιακών εργαλείων, συστημάτων και εφαρμογών που βασίζονται στην πληροφορική, τις τηλεπικοινωνίες και την αυτοματοποίηση και αξιοποιούνται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της οργανωσιακής λειτουργίας (Λαζαρίδης, 2019).

Οι νέες τεχνολογίες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό καινοτομίας, ταχεία εξέλιξη και δυνατότητα ευρείας εφαρμογής σε διαφορετικούς τομείς της διοίκησης. Η ελληνική επιστημονική προσέγγιση επισημαίνει ότι η τεχνολογία δεν λειτουργεί απλώς ως υποστηρικτικό εργαλείο, αλλά ως καταλύτης οργανωσιακής αλλαγής, επηρεάζοντας τις δομές, τις διαδικασίες και τις σχέσεις εργασίας (Παπαδάκης, 2020).

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών διαχείρισης προσωπικού και στη μετάβαση προς πιο ευέλικτα και στρατηγικά μοντέλα διοίκησης. Η χρήση ψηφιακών συστημάτων επιτρέπει την αποτελεσματικότερη συλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Κρανάκη, 2021).

Η ελληνική βιβλιογραφία κατατάσσει τις νέες τεχνολογίες σε επιμέρους κατηγορίες, ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής και τη λειτουργία τους στους οργανισμούς. Μία βασική κατηγορία αφορά τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), οι οποίες περιλαμβάνουν υπολογιστικά συστήματα, λογισμικό, δίκτυα και διαδικτυακές πλατφόρμες. Οι τεχνολογίες αυτές αποτελούν τη βάση για την ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και τη διασύνδεση των οργανωσιακών λειτουργιών (Παπαδάκης, 2020).

Δεύτερη σημαντική κατηγορία αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα οποία υποστηρίζουν τη διαχείριση δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων. Στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα συστήματα αυτά διευκολύνουν λειτουργίες όπως η μισθοδοσία, η αξιολόγηση απόδοσης, η εκπαίδευση και ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων Αλεξιάδης, 2019.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτούν και οι τεχνολογίες ψηφιακής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως οι διαδικτυακές πλατφόρμες, τα συστήματα τηλεργασίας και τα ψηφιακά εργαλεία εκπαίδευσης. Η ευρεία χρήση τους έχει μεταβάλει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, ενισχύοντας την ευελιξία, τη διασύνδεση και τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Λαζαρίδης, 2019).

Τέλος, στις σύγχρονες κατηγορίες νέων τεχνολογιών εντάσσονται και οι τεχνολογίες αυτοματοποίησης και ανάλυσης δεδομένων, οι οποίες επιτρέπουν την ταχύτερη επεξεργασία πληροφοριών και τη βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Η αξιοποίησή τους στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί νέες δυνατότητες για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (Κρανάκη, 2021).

Συνοψίζοντας, οι νέες τεχνολογίες συνιστούν ένα πολυδιάστατο και δυναμικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία των οργανισμών και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η κατανόηση της έννοιας και των κατηγοριών τους αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ανάλυση του ρόλου τους στη διαμόρφωση σύγχρονων και στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μεταβάλει ουσιαστικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των διοικητικών διαδικασιών. Στο πλαίσιο της συστηματικής παρουσίασης των βασικών εννοιών και εργαλείων που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ακολουθούν συνοπτικοί πίνακες οι οποίοι αποσκοπούν στη συνθετική απεικόνιση των κύριων κατηγοριών, εφαρμογών και επιπτώσεων των ψηφιακών τεχνολογιών. Οι πίνακες βασίζονται σε σύνθεση της ελληνικής βιβλιογραφίας και λειτουργούν συμπληρωματικά προς την αναλυτική θεωρητική προσέγγιση που προηγήθηκε, διευκολύνοντας τη συνολική εποπτεία του υπό εξέταση αντικειμένου. Οι βασικές κατηγορίες τεχνολογιών και οι γενικές

εφαρμογές τους στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1: Κατηγορίες νέων τεχνολογιών και εφαρμογές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατηγορία νέας τεχνολογίας	Περιγραφή	Εφαρμογές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)	Υπολογιστικά συστήματα, λογισμικό, δίκτυα και ψηφιακές υποδομές που υποστηρίζουν τη λειτουργία των οργανισμών	Τήρηση αρχείων προσωπικού, μισθοδοσία, εσωτερική επικοινωνία
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS)	Συστήματα συλλογής, αποθήκευσης και επεξεργασίας οργανωσιακών δεδομένων	Υποστήριξη διοικητικών αποφάσεων, αναφορές HR, στρατηγικός σχεδιασμός
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)	Εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	Αξιολόγηση απόδοσης, εκπαίδευση, διαχείριση αδειών και παροχών
Ψηφιακές πλατφόρμες και εργαλεία συνεργασίας	Διαδικτυακά εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας	Τηλεργασία, εικονικές ομάδες, ενίσχυση συνεργασίας
Τεχνολογίες ψηφιακής εκπαίδευσης	Ηλεκτρονικά συστήματα μάθησης και κατάρτισης	e-learning, ανάπτυξη δεξιοτήτων, δια βίου

Κατηγορία νέας
τεχνολογίας

Περιγραφή

Εφαρμογές στη Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού
μάθηση

Πηγή: Σύνθεση βάσει Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015), Armstrong & Taylor (2020).

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2.1, οι τεχνολογικές εφαρμογές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών της ΔΑΔ, από τη διαχείριση βασικών διοικητικών διαδικασιών έως την υποστήριξη της εκπαίδευσης και της ευέλικτης οργάνωσης της εργασίας.

2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και οργανισμοί

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις και ευκαιρίες για τους σύγχρονους οργανισμούς, επηρεάζοντας σε βάθος τις δομές, τις διαδικασίες και τα επιχειρησιακά τους μοντέλα. Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως η διαδικασία ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς λειτουργίας ενός οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της καινοτομίας και της παρεχόμενης αξίας (Παπαδάκης, 2020).

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών δεν αφορά αποκλειστικά την τεχνική αναβάθμιση των οργανισμών, αλλά συνεπάγεται βαθιές οργανωσιακές αλλαγές. Οι οργανισμοί καλούνται να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, να επανασχεδιάσουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες και να καλλιεργήσουν νέα κουλτούρα, προσανατολισμένη στην ευελιξία και τη συνεχή καινοτομία. Η ελληνική επιστημονική προσέγγιση υπογραμμίζει ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και τη στήριξη της διοίκησης (Λαζαρίδης, 2019).

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οργανισμοί αξιοποιούν νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Η χρήση ψηφιακών συστημάτων επιτρέπει τη συλλογή και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων,

διευκολύνοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό και την παρακολούθηση της απόδοσης. Σύμφωνα με την ελληνική βιβλιογραφία, η αξιοποίηση δεδομένων συμβάλλει στη μετάβαση προς πιο τεκμηριωμένα και αποτελεσματικά μοντέλα διοίκησης (Κρανάκη, 2021).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει επίσης τις μορφές οργάνωσης της εργασίας. Η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας και συνεργασίας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ευέλικτων μορφών εργασίας, όπως η τηλεργασία και οι εικονικές ομάδες. Οι αλλαγές αυτές μεταβάλλουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και απαιτούν νέες δεξιότητες και προσαρμοστικότητα από το ανθρώπινο δυναμικό (Λαζαρίδης, 2019).

Παρά τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν και σημαντικές προκλήσεις. Ζητήματα όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και οι ανησυχίες για την ασφάλεια των δεδομένων μπορούν να περιορίσουν την αποτελεσματική υλοποίησή του. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών προϋποθέτει ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση και ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 2020).

Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά μία πολυδιάστατη διαδικασία που επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία και τη στρατηγική των οργανισμών. Η επιτυχής υλοποίησή του απαιτεί συνδυασμό τεχνολογικών επενδύσεων, οργανωσιακών αλλαγών και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθιστώντας τον άνθρωπο κεντρικό παράγοντα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η σταδιακή ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στη ΔΑΔ δεν περιορίζεται στην απλή αυτοματοποίηση διαδικασιών, αλλά οδηγεί σε βαθύτερες οργανωσιακές αλλαγές. Οι βασικές διαφοροποιήσεις μεταξύ της παραδοσιακής και της ψηφιακής προσέγγισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2: Ψηφιακός μετασχηματισμός και επιπτώσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Πεδίο

Παραδοσιακή προσέγγιση

Ψηφιακή προσέγγιση

Πεδίο	Παραδοσιακή προσέγγιση	Ψηφιακή προσέγγιση
Οργάνωση εργασίας	Σταθερό ωράριο και φυσική παρουσία	Ευέλικτα και υβριδικά μοντέλα εργασίας
Εκπαίδευση προσωπικού	Δια ζώσης σεμινάρια	Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), μικρομάθηση
Αξιολόγηση απόδοσης	Περιοδική και τυπική	Συνεχής αξιολόγηση και ανατροφοδότηση
Επικοινωνία	Ιεραρχική και γραμμική	Ψηφιακή, άμεση και οριζόντια
Ρόλος ΔΑΔ	Διοικητικός και υποστηρικτικός	Στρατηγικός και συμβουλευτικός
Λήψη αποφάσεων	Βασισμένη στην εμπειρία	Βασισμένη σε δεδομένα
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Περιορισμένη και αποσπασματική	Συνεχής και προσανατολισμένη στο μέλλον

Πηγή: Σύνθεση βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

Οι παραπάνω μεταβολές καταδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται σε επιμέρους τεχνολογικές παρεμβάσεις, αλλά διαμορφώνει ένα νέο οργανωσιακό πλαίσιο λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και αξιοποιούνται εξειδικευμένα εργαλεία, όπως τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) αποτελούν βασικό εργαλείο υποστήριξης της διοικητικής και στρατηγικής λειτουργίας της ΔΑΔ.

2.3 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Information Systems – HRIS) αποτελούν βασικό πυλώνα της σύγχρονης ψηφιακής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στην ελληνική βιβλιογραφία, τα HRIS ορίζονται ως ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, συμβάλλοντας στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της λήψης αποφάσεων (Αλεξιάδης, 2019).

Η ανάπτυξη και υιοθέτηση των HRIS συνδέεται άμεσα με την ανάγκη των οργανισμών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά αυξανόμενους όγκους πληροφοριών και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μέσω της αυτοματοποίησης διοικητικών διαδικασιών, τα HRIS συμβάλλουν στη μείωση του γραφειοκρατικού φόρτου και στην αύξηση της ακρίβειας και της ταχύτητας εκτέλεσης εργασιών, επιτρέποντας στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες στρατηγικής σημασίας (Τζωρτζάκης, 2014).

Τα HRIS καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η διαχείριση προσωπικών δεδομένων εργαζομένων, η μισθοδοσία, η διαχείριση αδειών, η αξιολόγηση απόδοσης, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η ενσωμάτωση των λειτουργιών αυτών σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα ενισχύει τη συνοχή και τη διαφάνεια των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Τζιόλας, 2016).

Πέρα από τη λειτουργική τους διάσταση, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και σε στρατηγικό επίπεδο. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού μέσω των HRIS υποστηρίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση ταλέντων και τη διαμόρφωση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Τζωρτζάκης, 2014).

Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή των HRIS προϋποθέτει την αντιμετώπιση ορισμένων προκλήσεων. Παράγοντες όπως το κόστος υλοποίησης, η ανάγκη εκπαίδευσης των

χρηστών, η αποδοχή από τους εργαζομένους και η προστασία προσωπικών δεδομένων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών. Η ελληνική βιβλιογραφία τονίζει ότι η υιοθέτηση των HRIS απαιτεί ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση και συνεχή υποστήριξη από τη διοίκηση (Αλεξιάδης, 2019).

Συνοψίζοντας, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν κρίσιμο εργαλείο για τη σύγχρονη διοίκηση, καθώς ενισχύουν τόσο τη λειτουργική αποδοτικότητα όσο και τη στρατηγική συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς. Η αποτελεσματική αξιοποίησή τους μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και στην επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, ιδιαίτερη σημασία αποκτούν τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), τα οποία υποστηρίζουν τη συλλογή, αποθήκευση και την αξιοποίηση δεδομένων προσωπικού.

Πίνακας 2.3: Οφέλη και προκλήσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)

Διάσταση	Οφέλη των HRIS	Προκλήσεις των HRIS
Διοικητικές διαδικασίες	Μείωση γραφειοκρατίας και χρόνου διεκπεραίωσης	Ανάγκη προσαρμογής υφιστάμενων διαδικασιών
Ακρίβεια δεδομένων	Βελτίωση ποιότητας και αξιοπιστίας πληροφοριών	Κίνδυνος σφαλμάτων κατά την αρχική εισαγωγή δεδομένων
Λήψη αποφάσεων	Υποστήριξη αποφάσεων μέσω δεδομένων	Απαιτήσεις σε ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων
Στρατηγικός	Ενίσχυση στρατηγικής συμβολής	Αλλαγή ρόλων και κουλτούρας

Διάσταση	Οφέλη των HRIS	Προκλήσεις των HRIS
ρόλος ΔΑΔ	του HR	
Κόστος	Μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση πόρων	Υψηλό αρχικό κόστος υλοποίησης
Ανθρώπινος παράγοντας	Αυτονομία και διαφάνεια για εργαζομένους	Αντίσταση στην αλλαγή
Ασφάλεια δεδομένων	Καλύτερη διαχείριση πρόσβασης	Κίνδυνοι παραβίασης προσωπικών δεδομένων

Πηγή: Σύνθεση βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

Παρά τα σημαντικά οφέλη που προσφέρουν τα HRIS, η εφαρμογή τους συνοδεύεται και από προκλήσεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία την προσεκτική επιλογή και διαχείρισή τους από τους οργανισμούς.

Η ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM) αποτελεί εξέλιξη των παραδοσιακών πληροφοριακών συστημάτων HRIS, καθώς ενσωματώνει τις δυνατότητες των ψηφιακών τεχνολογιών σε ένα ευρύτερο οργανωσιακό και στρατηγικό πλαίσιο.

2.4 Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM)

Η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (electronic Human Resource Management – e-HRM) αναφέρεται στη χρήση διαδικτυακών και ψηφιακών τεχνολογιών για την υποστήριξη και τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην ελληνική βιβλιογραφία, το e-HRM ορίζεται ως η αξιοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων και πλατφορμών που επιτρέπουν την αυτοματοποίηση, την ενοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τη λειτουργική και στρατηγική αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Τζωρτζάκης, 2014).

Η εφαρμογή του e-HRM συνδέεται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών και την ανάγκη για ευελιξία, ταχύτητα και διαφάνεια στις διοικητικές πρακτικές. Μέσω του e-HRM, οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν στους εργαζομένους και στα στελέχη πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού σε πραγματικό χρόνο, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και ενισχύοντας την αυτονομία των χρηστών (Αλεξιάδης, 2019).

Το e-HRM καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών, όπως η ηλεκτρονική διαχείριση προσωπικών στοιχείων, η υποβολή αιτημάτων αδειών, η ηλεκτρονική μισθοδοσία, η διαδικτυακή εκπαίδευση και η αξιολόγηση απόδοσης μέσω ψηφιακών πλατφορμών. Η ενσωμάτωση των λειτουργιών αυτών σε ενιαία ψηφιακά συστήματα συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συνοχής των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Τζιόλας, 2016).

Πέρα από τη λειτουργική του διάσταση, το e-HRM διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και σε στρατηγικό επίπεδο. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η εφαρμογή ηλεκτρονικών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη δυνατότητα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, υποστηρίζοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση ταλέντων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Κρανάκη, 2021).

Ωστόσο, η υιοθέτηση του e-HRM συνοδεύεται και από προκλήσεις. Ζητήματα όπως η τεχνολογική ετοιμότητα των οργανισμών, η εκπαίδευση των χρηστών, η αποδοχή από τους εργαζομένους και η διασφάλιση της προστασίας προσωπικών δεδομένων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η ελληνική βιβλιογραφία τονίζει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του e-HRM απαιτεί συνδυασμό τεχνολογικών επενδύσεων, οργανωσιακής υποστήριξης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων (Παπαδάκης, 2020).

Συνοψίζοντας, η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά βασικό στοιχείο της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής, καθώς συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού και στην ενίσχυση της στρατηγικής τους σημασίας. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του e-HRM μπορεί να υποστηρίξει ουσιαστικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών και τη βιώσιμη ανάπτυξή τους.

Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων οδήγησε στη μετάβαση από τα παραδοσιακά HRIS σε πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις, όπως το ηλεκτρονικό ανθρώπινο δυναμικό (e-HRM).

Πίνακας 2.4: Σύγκριση Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) και Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM)

Διάσταση	HRIS	e-HRM
Βασική έννοια	Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού	Ηλεκτρονική/διαδικτυακή προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
Κύριος στόχος	Υποστήριξη διοικητικών και λειτουργικών διαδικασιών ΔΑΔ	Εκσυγχρονισμός και στρατηγική ενίσχυση της ΔΑΔ
Επίπεδο εφαρμογής	Εσωτερικό, κυρίως στο τμήμα ΔΑΔ	Οργανωσιακό, με συμμετοχή εργαζομένων και διοίκησης
Τεχνολογική βάση	Βάσεις δεδομένων και εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα	Διαδικτυακές πλατφόρμες και ψηφιακές εφαρμογές
Ρόλος εργαζομένων	Παθητικός χρήστης πληροφοριών	Ενεργός χρήστης (self-service)
Στρατηγική συμβολή	Περιορισμένη	Υψηλή
Επίδραση στην οργανωσιακή	Μικρή	Σημαντική

Διάσταση κουλτούρα	HRIS	e-HRM
Σχέση με ψηφιακό μετασχηματισμό	Υποστηρικτική	Κεντρική

Πηγή: Σύνθεση και προσαρμογή βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015), Αλεξιάδης (2019), Τζωρτζάκης (2014), Τζιόλας (2016) και Κρανάκη (2021).

Όπως αναδεικνύεται από τον Πίνακα 2.4, η ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπερβαίνει τον διαχειριστικό χαρακτήρα των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενισχύοντας τη στρατηγική συμμετοχή της ΔΑΔ και προάγοντας την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά, η εξέλιξη από τις βασικές τεχνολογικές εφαρμογές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προς ολοκληρωμένες ψηφιακές προσεγγίσεις, όπως το e-HRM, καταδεικνύει τη μετατόπιση του ρόλου της ΔΑΔ από διαχειριστική λειτουργία σε στρατηγικό εταίρο του οργανισμού. Η εξέλιξη αυτή θέτει τις βάσεις για την περαιτέρω ανάλυση των στρατηγικών προσεγγίσεων της ΔΑΔ, οι οποίες εξετάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

2.5 Αυτοματοποίηση, Τεχνητή Νοημοσύνη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) αποτελεί μία από τις πιο δυναμικές τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Στην ελληνική βιβλιογραφία, η Τεχνητή Νοημοσύνη ορίζεται ως το σύνολο των τεχνολογιών και αλγοριθμικών συστημάτων που επιτρέπουν στις μηχανές να εκτελούν λειτουργίες οι οποίες προσομοιάζουν ανθρώπινες γνωστικές ικανότητες, όπως η μάθηση, η ανάλυση δεδομένων και η λήψη αποφάσεων (Παπαδάκης, 2020).

Στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η Τεχνητή Νοημοσύνη αξιοποιείται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ακρίβειας και της ταχύτητας των διοικητικών

διαδικασιών. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η χρήση συστημάτων TN στη ΔΑΔ επιτρέπει την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών, απελευθερώνοντας χρόνο για δραστηριότητες στρατηγικής σημασίας (Κρανάκη, 2021).

Μία από τις βασικότερες εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Μέσω αλγορίθμων ανάλυσης βιογραφικών και ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν υποψηφίους που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Η ελληνική προσέγγιση τονίζει ότι οι τεχνολογίες αυτές συμβάλλουν στη μείωση του χρόνου στελέχωσης και στην αύξηση της αντικειμενικότητας των διαδικασιών (Αλεξιάδης, 2019).

Η Τεχνητή Νοημοσύνη εφαρμόζεται επίσης στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω εξατομικευμένων ψηφιακών πλατφορμών μάθησης και συστημάτων ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάζουν στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αξιοποίηση της TN ενισχύει τη δια βίου μάθηση και τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων (Τζωρτζάκης, 2014).

Παρά τα σημαντικά οφέλη της, η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνοδεύεται και από προκλήσεις. Ζητήματα όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων, η διαφάνεια των αλγορίθμων και οι ηθικές διαστάσεις της χρήσης αυτοματοποιημένων συστημάτων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η υπεύθυνη χρήση της TN προϋποθέτει σαφές κανονιστικό πλαίσιο και ενεργό ρόλο της διοίκησης (Παπαδάκης, 2020).

Συνοψίζοντας, η Τεχνητή Νοημοσύνη συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ενισχύει την αποδοτικότητα και υποστηρίζει τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματική αξιοποίησή της, σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών και στη βιώσιμη ανάπτυξή τους.

Σε αυτό το σημείο η εργασία ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο των νέων τεχνολογιών στη διαμόρφωση σύγχρονων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τον ψηφιακό

μετασχηματισμό και τα πληροφοριακά συστήματα έως την αυτοματοποίηση και την τεχνητή νοημοσύνη, καθίσταται σαφές ότι η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής, ενισχύοντας τον στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ στους οργανισμούς.

2.6 Σύγκλιση θεωρητικών προσεγγίσεων για τον ρόλο της τεχνολογίας στη ΔΑΔ

Η ανάλυση των νέων τεχνολογιών και της επίδρασής τους στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καταδεικνύει τη σταδιακή σύγκλιση διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων γύρω από τον ρόλο της τεχνολογίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Από εργαλείο υποστήριξης διοικητικών διαδικασιών, η τεχνολογία εξελίσσεται σε καθοριστικό παράγοντα στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζοντας τόσο τις λειτουργίες όσο και τη φιλοσοφία της ΔΑΔ.

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις αντιλαμβάνονται την τεχνολογία κυρίως ως μέσο αυτοματοποίησης και βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, τα πληροφοριακά συστήματα και τα ψηφιακά εργαλεία υποστηρίζουν βασικές διοικητικές λειτουργίες, όπως η μισθοδοσία, η τήρηση αρχείων και η διαχείριση δεδομένων προσωπικού. Ωστόσο, η σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η μονοδιάστατη αυτή αντίληψη δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Τζωρτζάκης, 2014).

Η μετάβαση προς πιο σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις αναδεικνύει την τεχνολογία ως καταλύτη οργανωσιακής αλλαγής και στρατηγικής αναβάθμισης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων, όπως τα HRIS και το e-HRM, επιτρέπει τη συστηματική αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη σύνδεση των πρακτικών ΔΑΔ με τους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών. Η σύγκλιση αυτή αποτυπώνει τη μετατόπιση της ΔΑΔ από υποστηρικτική λειτουργία σε στρατηγικό εταίρο της διοίκησης (Αλεξιάδης, 2019).

Παράλληλα, η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει περαιτέρω τη σύγκλιση των θεωρητικών προσεγγίσεων, καθώς

συνδυάζει την τεχνολογική καινοτομία με την ανάγκη για ανθρωποκεντρική διοίκηση. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι, παρότι οι τεχνολογίες ΤΝ προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε επίπεδο αποδοτικότητας και ανάλυσης δεδομένων, η αποτελεσματική αξιοποίησή τους προϋποθέτει τη διατήρηση του ανθρώπινου παράγοντα στο επίκεντρο της διοικητικής πρακτικής (Παπαδάκης, 2020).

Η σύγκλιση των θεωρητικών προσεγγίσεων καταδεικνύει ότι η τεχνολογία δεν μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από το οργανωσιακό και κοινωνικό πλαίσιο. Η επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από την οργανωσιακή κουλτούρα, τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων και τη στρατηγική κατεύθυνση της διοίκησης. Ως εκ τούτου, οι σύγχρονες προσεγγίσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη ισορροπίας μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και ανθρωποκεντρικής διοίκησης (Κρανάκη, 2021).

Συνοψίζοντας, η κριτική σύνθεση των θεωρητικών προσεγγίσεων αναδεικνύει τη σταδιακή σύγκλιση γύρω από έναν κοινό άξονα: την τεχνολογία ως στρατηγικό εργαλείο υποστήριξης και ενίσχυσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αποτελεσματική αξιοποίησή της δεν περιορίζεται στη βελτίωση των διαδικασιών, αλλά συμβάλλει στη συνολική οργανωσιακή ανάπτυξη, υπό την προϋπόθεση ότι ενσωματώνεται σε ένα συνεκτικό και ανθρωποκεντρικό διοικητικό πλαίσιο.

2.7 Απόκλιση και διαφοροποιήσεις στη βιβλιογραφία

Παρά τη γενική σύγκλιση των θεωρητικών προσεγγίσεων ως προς τον αυξανόμενο ρόλο της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις και διαφοροποιήσεις ως προς την έκταση, τη φύση και τις επιπτώσεις της τεχνολογικής ενσωμάτωσης. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποτυπώνουν τις διαφορετικές οπτικές γωνίες των ερευνητών και αντικατοπτρίζουν τη πολυπλοκότητα του φαινομένου.

Μία βασική απόκλιση στη βιβλιογραφία αφορά τον βαθμό στον οποίο η τεχνολογία θεωρείται παράγοντας βελτίωσης της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Ορισμένες προσεγγίσεις τονίζουν κυρίως τα λειτουργικά οφέλη της τεχνολογίας, όπως η αυτοματοποίηση διαδικασιών, η μείωση κόστους και η αύξηση της ταχύτητας εκτέλεσης εργασιών. Στο πλαίσιο αυτό, τα πληροφοριακά συστήματα και τα ψηφιακά εργαλεία

αντιμετωπίζονται ως τεχνικά μέσα υποστήριξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με έμφαση στη διοικητική αποτελεσματικότητα (Τζωρτζάκης, 2014).

Αντίθετα, άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις εστιάζουν στις στρατηγικές και οργανωσιακές επιπτώσεις της τεχνολογίας, υποστηρίζοντας ότι η ψηφιακή ενσωμάτωση μεταβάλλει ριζικά τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η τεχνολογία δεν περιορίζεται σε λειτουργικό εργαλείο, αλλά συμβάλλει στη διαμόρφωση νέων μοντέλων διοίκησης, ενισχύοντας τον στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ και τη σύνδεσή της με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική (Αλεξιάδης, 2019).

Σημαντικές διαφοροποιήσεις εντοπίζονται και ως προς την επίδραση της τεχνολογίας στον ανθρώπινο παράγοντα. Μέρος της βιβλιογραφίας αναδεικνύει τις θετικές επιπτώσεις της τεχνολογικής χρήσης, όπως η ενίσχυση της διαφάνειας, η βελτίωση της πρόσβασης σε πληροφορίες και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Ωστόσο, άλλες προσεγγίσεις επισημαίνουν πιθανούς κινδύνους, όπως η αποπροσωποποίηση των εργασιακών σχέσεων, η αύξηση της επιτήρησης και η ενίσχυση της εργασιακής ανασφάλειας, ιδίως σε περιβάλλοντα έντονου ψηφιακού ελέγχου (Παπαδάκης, 2020).

Επιπλέον, η βιβλιογραφία παρουσιάζει αποκλίσεις ως προς τον βαθμό ετοιμότητας των οργανισμών για την υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη. Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά μόνο σε οργανισμούς με ανεπτυγμένη ψηφιακή κουλτούρα και κατάλληλες δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα, άλλες προσεγγίσεις υπογραμμίζουν ότι η βεβαιωμένη υιοθέτηση τεχνολογιών ενδέχεται να οδηγήσει σε οργανωσιακές δυσλειτουργίες και αντίσταση στην αλλαγή (Κρανάκη, 2021).

Συνολικά, οι αποκλίσεις και διαφοροποιήσεις στη βιβλιογραφία καταδεικνύουν ότι ο ρόλος της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορεί να ερμηνευθεί με ενιαίο και απόλυτο τρόπο. Η τεχνολογική ενσωμάτωση επηρεάζεται από το οργανωσιακό πλαίσιο, την κουλτούρα, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και τις στρατηγικές επιλογές των οργανισμών. Ως εκ τούτου, η κατανόηση των διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη διαμόρφωση ρεαλιστικών και αποτελεσματικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.8 Κενά και περιορισμοί της υφιστάμενης βιβλιογραφίας

Παρά τον αυξανόμενο όγκο μελετών που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ νέων τεχνολογιών και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η υφιστάμενη βιβλιογραφία παρουσιάζει ορισμένα σημαντικά κενά και περιορισμούς. Τα στοιχεία αυτά περιορίζουν την πληρότητα της θεωρητικής κατανόησης και αναδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω εμβάθυνση και συστηματική προσέγγιση του αντικειμένου.

Ένα βασικό κενό της βιβλιογραφίας αφορά την έλλειψη ολοκληρωμένων θεωρητικών πλαισίων που να συνδυάζουν τη λειτουργική, στρατηγική και ανθρωποκεντρική διάσταση της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πολλές μελέτες επικεντρώνονται είτε στις τεχνικές δυνατότητες των συστημάτων είτε στα λειτουργικά τους οφέλη, χωρίς να εξετάζουν επαρκώς τις οργανωσιακές και κοινωνικές τους επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό (Τζωρτζάκης, 2014).

Επιπλέον, σημαντικός περιορισμός εντοπίζεται στην περιορισμένη εστίαση της βιβλιογραφίας στο ανθρώπινο στοιχείο της τεχνολογικής ενσωμάτωσης. Αν και αναγνωρίζεται θεωρητικά η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, συχνά απουσιάζει η εις βάθος ανάλυση ζητημάτων όπως η εργασιακή εμπειρία, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ψυχολογική επίδραση της ψηφιοποίησης στους εργαζομένους. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι τα στοιχεία αυτά είναι κρίσιμα για την επιτυχή εφαρμογή ψηφιακών πρακτικών στη ΔΑΔ (Αλεξιάδης, 2019).

Ένα ακόμη κενό αφορά την άνιση κατανομή ερευνητικών δεδομένων ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο των οργανισμών. Η πλειονότητα των μελετών εστιάζει σε μεγάλους οργανισμούς ή πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ περιορισμένη είναι η ανάλυση της εφαρμογής νέων τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η απουσία αυτή περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των θεωρητικών συμπερασμάτων (Κρανάκη, 2021).

Παράλληλα, η ταχεία εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών, και ιδιαίτερα της Τεχνητής Νοημοσύνης, δημιουργεί χρονικούς περιορισμούς στη βιβλιογραφία. Πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις δεν λαμβάνουν υπόψη τις πιο πρόσφατες εξελίξεις ή βασίζονται σε δεδομένα που ενδέχεται να έχουν ήδη ξεπεραστεί από την τεχνολογική πρόοδο. Το γεγονός αυτό

καθιστά αναγκαία τη συνεχή αναθεώρηση και επικαιροποίηση των θεωρητικών πλαισίων (Παπαδάκης, 2020).

Τέλος, η βιβλιογραφία παρουσιάζει περιορισμένη εστίαση στις ηθικές και κανονιστικές διαστάσεις της χρήσης νέων τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ζητήματα όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων, η διαφάνεια των αλγορίθμων και η ισότητα στις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού συχνά αναφέρονται επιφανειακά, χωρίς συστηματική ανάλυση των επιπτώσεών τους στη διοικητική πρακτική (Παπαδάκης, 2020).

Συνοψίζοντας, τα κενά και οι περιορισμοί της υφιστάμενης βιβλιογραφίας αναδεικνύουν την ανάγκη για πιο ολοκληρωμένες και πολυδιάστατες προσεγγίσεις στη μελέτη της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός πιο κριτικού και ρεαλιστικού θεωρητικού πλαισίου, το οποίο μπορεί να υποστηρίξει ουσιαστικά τη μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή στον τομέα της ΔΑΔ.

2.9 Κριτική σύνθεση και συνολική αποτίμηση του Κεφαλαίου 2

Το Κεφάλαιο 2 επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του ρόλου των νέων τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αναδεικνύοντας τη σημασία τους για τον εκσυγχρονισμό και τη στρατηγική αναβάθμιση των οργανισμών. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάστηκαν οι βασικές έννοιες, κατηγορίες και εφαρμογές των ψηφιακών τεχνολογιών, καθώς και οι επιπτώσεις τους στις λειτουργίες και τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ανάλυση κατέδειξε ότι η τεχνολογία έχει εξελιχθεί από υποστηρικτικό εργαλείο διοικητικών διαδικασιών σε καθοριστικό παράγοντα οργανωσιακής αλλαγής και στρατηγικού σχεδιασμού. Η υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων, ηλεκτρονικών πρακτικών διοίκησης και εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης ενισχύει τη δυνατότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους, υποστηρίζοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παράλληλα, το Κεφάλαιο ανέδειξε ότι η επιτυχία της τεχνολογικής ενσωμάτωσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνική επάρκεια των συστημάτων, αλλά και από οργανωσιακούς και ανθρώπινους παράγοντες. Η οργανωσιακή κουλτούρα, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και η αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους αναδεικνύονται ως κρίσιμες προϋποθέσεις για τη βιώσιμη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Η κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τόσο τη σύγκλιση όσο και τις αποκλίσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων, καθώς και τα κενά και τους περιορισμούς της υφιστάμενης έρευνας. Τα στοιχεία αυτά υπογραμμίζουν ότι, παρά τη γενικευμένη αναγνώριση της σημασίας της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εξακολουθούν να υφίστανται ανοιχτά ερευνητικά ερωτήματα και προκλήσεις που απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση.

Συνολικά, το Κεφάλαιο 2 καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι νέες τεχνολογίες συνιστούν αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με σημαντικές επιπτώσεις τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Η κατανόηση των δυνατοτήτων, των περιορισμών και των προϋποθέσεων εφαρμογής τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών και ανθρωποκεντρικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες θα υποστηρίξουν τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών στο ψηφιακό περιβάλλον.

Συνολικά, η ανάλυση του Κεφαλαίου 2 καταδεικνύει ότι η τεχνολογία δεν αποτελεί αυτόνομο παράγοντα επιτυχίας, αλλά εργαλείο που αποκτά αξία μόνο όταν ενσωματώνεται σε ένα στρατηγικό και ανθρωποκεντρικό πλαίσιο διοίκησης. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στην ανάγκη διερεύνησης της στρατηγικής διάστασης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή, η οποία αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

3.1 Έννοια και σημασία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί εξέλιξη της παραδοσιακής διοικητικής προσέγγισης και εστιάζει στη συστηματική ευθυγράμμιση των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική στρατηγική και τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Στη σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία, η στρατηγική ΔΑΔ ορίζεται ως η συνειδητή και προγραμματισμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου με σκοπό τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (Τζωρτζάκης, 2014).

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη διαχείριση διοικητικών και λειτουργικών διαδικασιών, η στρατηγική ΔΑΔ αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων συνιστούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, ιδίως σε περιβάλλοντα έντονου ανταγωνισμού και συνεχών αλλαγών (Αλεξιάδης, 2019).

Η σημασία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύεται περαιτέρω στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις και αυξημένες απαιτήσεις προσαρμοστικότητας. Η στρατηγική ΔΑΔ διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, υποστηρίζοντας τη μετάβαση προς νέα επιχειρησιακά μοντέλα και τη διαμόρφωση ψηφιακών δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό (Κρανάκη, 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική ΔΑΔ δεν περιορίζεται στον σχεδιασμό πολιτικών στελέχωσης ή εκπαίδευσης, αλλά συμβάλλει ενεργά στη χάραξη και υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής. Μέσω της ανάλυσης αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης ταλέντων και της διαχείρισης απόδοσης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος της ανώτατης διοίκησης, ενισχύοντας τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Τζωρτζιάκης, 2014).

Παράλληλα, η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση θετικής οργανωσιακής κουλτούρας. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ευθυγράμμιση των αξιών του οργανισμού με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και προάγει τη συνεργασία, την καινοτομία και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα (Τζιόλας, 2016).

Συνοψίζοντας, η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας στη σύγχρονη εποχή, καθώς η αποτελεσματική ενσωμάτωσή της στη συνολική στρατηγική των οργανισμών επιτρέπει τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και ψηφιακό περιβάλλον.

Πίνακας 3.1: Σύγκριση παραδοσιακής και στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διάσταση	Παραδοσιακή ΔΑΔ	Στρατηγική ΔΑΔ
Κύριος προσανατολισμός	Διοικητικός και λειτουργικός	Στρατηγικός και αναπτυξιακός
Ρόλος ΔΑΔ	Υποστηρικτική λειτουργία	Στρατηγικός εταίρος της διοίκησης
Χρονικός ορίζοντας	Βραχυπρόθεσμος	Μακροπρόθεσμος
Αντίληψη ανθρώπινου δυναμικού	Παραγωγικός συντελεστής	Στρατηγικός πόρος
Λήψη αποφάσεων	Αντιδραστική	Προληπτική και σχεδιασμένη

Διάσταση	Παραδοσιακή ΔΑΔ	Στρατηγική ΔΑΔ
Σχέση με οργανωσιακή στρατηγική	Περιορισμένη	Πλήρης ευθυγράμμιση
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Αποσπασματική	Συνεχής και συστηματική
Συμβολή στην ανταγωνιστικότητα	Έμμεση	Άμεση και καθοριστική

Πηγή: Προσαρμογή βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

3.2 Ευθυγράμμιση επιχειρησιακής στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επίτευξη μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας και βιώσιμης ανάπτυξης των οργανισμών. Η σύγχρονη ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να λειτουργεί αποκομμένα από τη γενικότερη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, αλλά οφείλει να ενσωματώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό από τα αρχικά στάδια (Τζωρτζάκης, 2014).

Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική ΔΑΔ καλείται να μεταφράζει τους οργανωσιακούς στόχους σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η ευθυγράμμιση αυτή επιτυγχάνεται μέσω διαδικασιών όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη δεξιοτήτων που υποστηρίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση και η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης συμβατών με τους επιχειρησιακούς στόχους (Αλεξιάδης, 2019).

Η σημασία της ευθυγράμμισης ενισχύεται περαιτέρω στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε ταχείες τεχνολογικές αλλαγές και νέες μορφές ανταγωνισμού. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η στρατηγική ΔΑΔ

διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση της ψηφιακής μετάβασης, διασφαλίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει τις απαραίτητες ψηφιακές και διοικητικές δεξιότητες για την υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής (Κρανάκη, 2021).

Παράλληλα, η ευθυγράμμιση στρατηγικής ΔΑΔ και οργανωσιακής στρατηγικής ενισχύει τη συνοχή και τη διαφάνεια εντός του οργανισμού. Όταν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζουν τους στρατηγικούς στόχους, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους στη συνολική πορεία του οργανισμού, γεγονός που ενισχύει τη δέσμευση, την απόδοση και την οργανωσιακή ταύτιση (Τζιόλας, 2016).

Ωστόσο, η επίτευξη ουσιαστικής ευθυγράμμισης δεν αποτελεί απλή διαδικασία. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οργανωσιακοί παράγοντες, όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη επικοινωνίας και η περιορισμένη συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό, ενδέχεται να παρεμποδίσουν τη διαδικασία. Ως εκ τούτου, απαιτείται ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης και ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ (Παπαδάκης, 2020).

Συνοψίζοντας, η ευθυγράμμιση της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την οργανωσιακή στρατηγική αποτελεί κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας. Η συστηματική ενσωμάτωση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιοποιούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο κεφάλαιο, να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και να ενισχύουν τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητά τους.

Πίνακας 3.2: Ευθυγράμμιση επιχειρησιακής στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στρατηγική διάσταση	Οργανωσιακή στρατηγική	Στρατηγική ΔΑΔ
Στόχοι	Καθορισμός μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων	Υποστήριξη στόχων μέσω ανθρώπινου δυναμικού

Στρατηγική διάσταση	Οργανωσιακή στρατηγική	Στρατηγική ΔΑΔ
Σχεδιασμός	Επιχειρησιακός και ανταγωνιστικός σχεδιασμός	Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
Δεξιότητες	Ανάγκη για καινοτομία και προσαρμοστικότητα	Ανάπτυξη ψηφιακών και διοικητικών δεξιοτήτων
Απόδοση	Βελτίωση οργανωσιακής απόδοσης	Συστήματα αξιολόγησης ευθυγραμμισμένα με στόχους
Κουλτούρα	Διαμόρφωση οργανωσιακών αξιών	Ενίσχυση δέσμευσης και συμμετοχής εργαζομένων

Πηγή: Σύνθεση βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

3.3 Ο ρόλος της τεχνολογίας στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επηρεάζει τόσο τις λειτουργικές διαδικασίες όσο και τη στρατηγική συμβολή της ΔΑΔ στους σύγχρονους οργανισμούς. Στο ψηφιακό περιβάλλον, η τεχνολογία δεν αποτελεί πλέον απλό εργαλείο υποστήριξης, αλλά βασικό μηχανισμό στρατηγικού σχεδιασμού και οργανωσιακής ανάπτυξης.

Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών πλατφορμών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει τη δυνατότητα συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω των συστημάτων αυτών, η ΔΑΔ μπορεί να υποστηρίξει τη λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών αποφάσεων, να προβλέψει μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης και να ευθυγραμμίσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωσιακούς στόχους (Τζωρτζάκης, 2014).

Παράλληλα, η τεχνολογία συμβάλλει στη μετάβαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από λειτουργικό σε στρατηγικό ρόλο. Η αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών μέσω πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών e-HRM μειώνει τον γραφειοκρατικό φόρτο και απελευθερώνει πόρους, επιτρέποντας στα στελέχη ΔΑΔ να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως η ανάπτυξη ταλέντων και η διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής (Αλεξιάδης, 2019).

Η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, ενισχύει περαιτέρω τον στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μέσω της ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν βαθύτερη κατανόηση της απόδοσης, της δέσμευσης και των αναγκών των εργαζομένων. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι, όταν η χρήση της ΤΝ εντάσσεται σε σαφές στρατηγικό πλαίσιο, μπορεί να υποστηρίξει τη διαμόρφωση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Παπαδάκης, 2020).

Ωστόσο, ο στρατηγικός ρόλος της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει την αντιμετώπιση σημαντικών προκλήσεων. Η ελληνική βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η επιτυχής αξιοποίηση της τεχνολογίας εξαρτάται από την οργανωσιακή κουλτούρα, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και τις δεξιότητες των στελεχών ΔΑΔ. Η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού ή η μονοδιάστατη έμφαση στην τεχνική διάσταση της τεχνολογίας ενδέχεται να περιορίσει τη συμβολή της στη συνολική οργανωσιακή στρατηγική (Κρανάκη, 2021).

Συνοψίζοντας, η τεχνολογία αποτελεί βασικό μοχλό ενίσχυσης της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επιτρέπει τη μετάβαση σε δεδομενοκεντρικές αλλά και ανθρωποκεντρικές πρακτικές διοίκησης. Η ενσωμάτωσή της σε ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο μπορεί να υποστηρίξει ουσιαστικά την οργανωσιακή ανάπτυξη, υπό την προϋπόθεση ότι αξιοποιείται με υπευθυνότητα και με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Πίνακας 3.3: Τεχνολογία και στρατηγική συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τεχνολογική διάσταση	Εφαρμογές στη ΔΑΔ	Στρατηγική συμβολή της ΔΑΔ
Πληροφοριακά Συστήματα (HRIS)	Διαχείριση δεδομένων προσωπικού, μισθοδοσία, αναφορές	Υποστήριξη στρατηγικού σχεδιασμού μέσω αξιόπιστων δεδομένων
Ηλεκτρονική ΔΑΔ (e-HRM)	Self-service εργαζομένων, ψηφιακές διαδικασίες	Ενίσχυση συμμετοχής και οργανωσιακής διαφάνειας
Ανάλυση δεδομένων HR	Δείκτες απόδοσης, πρόβλεψη αναγκών	Τεκμηριωμένη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
Τεχνητή Νοημοσύνη	Επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, αξιολόγηση	Βελτιστοποίηση στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού
Ψηφιακή εκπαίδευση	E-learning, εξατομικευμένη μάθηση	Ανάπτυξη δεξιοτήτων σύμφωνα με τη στρατηγική
Αυτοματοποίηση διαδικασιών	Μείωση διοικητικού φόρτου	Ενίσχυση στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ
Ψηφιακή επικοινωνία	Πλατφόρμες συνεργασίας	Υποστήριξη οργανωσιακής αλλαγής

Πηγή: Προσαρμογή βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015), Αλεξιάδης (2019) και Armstrong & Taylor (2020).

3.4 Στρατηγικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Η ψηφιακή εποχή έχει μεταβάλει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τις στρατηγικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η στρατηγική ΔΑΔ καλείται πλέον να υιοθετήσει σύγχρονες πρακτικές που αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες, με στόχο την ενίσχυση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

Μία από τις βασικές στρατηγικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή αφορά τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της αξιοποίησης πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να προβλέπουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης και δεξιοτήτων, ευθυγραμμίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Τζωρτζάκης, 2014).

Παράλληλα, η στρατηγική διαχείριση ταλέντων αποτελεί κεντρικό άξονα των σύγχρονων πρακτικών ΔΑΔ. Η ψηφιακή εποχή επιβάλλει την υιοθέτηση συστημάτων που υποστηρίζουν την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες εκπαίδευσης, τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και οι πρακτικές δια βίου μάθησης συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών μέσω της συνεχούς αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Αλεξιάδης, 2019).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά και η εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών που ενισχύουν τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας και συνεργασίας επιτρέπει την ενίσχυση της διαφάνειας, της αμφίδρομης επικοινωνίας και της οργανωσιακής συνοχής. Η ελληνική βιβλιογραφία τονίζει ότι οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (Τζιόλας, 2016).

Επιπλέον, η ψηφιακή εποχή απαιτεί την υιοθέτηση στρατηγικών πρακτικών διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και ψηφιακών συστημάτων συχνά συνοδεύεται από αβεβαιότητα και αντίσταση στην αλλαγή. Η στρατηγική Διοίκηση

Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διαχειριστεί τις μεταβατικές αυτές διαδικασίες, επενδύοντας στην εκπαίδευση, την επικοινωνία και την υποστήριξη των εργαζομένων (Παπαδάκης, 2020).

Τέλος, η στρατηγική ΔΑΔ στην ψηφιακή εποχή οφείλει να ενσωματώνει πρακτικές που διασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η επιτυχία των ψηφιακών στρατηγικών εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να αξιοποιούν την τεχνολογία ως μέσο υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού και όχι ως υποκατάστατο του ανθρώπινου παράγοντα (Κρανάκη, 2021).

Συνοψίζοντας, οι στρατηγικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή συνδυάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη διαχείριση ταλέντων και την οργανωσιακή αλλαγή, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη στρατηγική ενίσχυση της ΔΑΔ και στη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των οργανισμών στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.

Πίνακας 3.4: Στρατηγικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Στρατηγική πρακτική ΔΑΔ	Ψηφιακή εφαρμογή	Στρατηγικός στόχος
Στρατηγικός προγραμματισμός ΑΔ	Ανάλυση δεδομένων προβλεπτικά μοντέλα	HR, Ευθυγράμμιση ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγική
Διαχείριση ταλέντων	Ψηφιακές πλατφόρμες εκπαίδευσης και ανάπτυξης	Ανάπτυξη κρίσιμων δεξιοτήτων
Αξιολόγηση απόδοσης	Ηλεκτρονικά συστήματα αξιολόγησης	Βελτίωση απόδοσης οργανωσιακής
Εκπαίδευση	και E-learning, εξατομικευμένη	Συνεχής αναβάθμιση

Στρατηγική πρακτική ΔΑΔ	Ψηφιακή εφαρμογή	Στρατηγικός στόχος
ανάπτυξη	μάθηση	δεξιοτήτων
Διαχείριση αλλαγής	Ψηφιακή επικοινωνία και υποστήριξη	Ομαλή ψηφιακή μετάβαση
Δέσμευση εργαζομένων	Πλατφόρμες συνεργασίας	Ενίσχυση συμμετοχής και κουλτούρας
Διαχείριση γνώσης	Ψηφιακά αποθετήρια γνώσης	Διατήρηση οργανωσιακής μνήμης
Προστασία δεδομένων	Συστήματα ασφαλείας πληροφοριών	Εμπιστοσύνη και συμμόρφωση

Πηγή: Προσαρμογή βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015), Αλεξιάδης (2019) και Armstrong & Taylor (2020).

3.5 Προκλήσεις και προοπτικές της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή καλείται να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και ταχύτητας αλλαγών. Παρότι η στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΔ προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την οργανωσιακή ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα, συνοδεύεται από προκλήσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της.

Μία από τις βασικότερες προκλήσεις αφορά την ευθυγράμμιση της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική σε συνθήκες συνεχούς μεταβολής. Οι ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας καθιστούν δύσκολη τη μακροπρόθεσμη στρατηγική πρόβλεψη,

απαιτώντας ευελιξία και συνεχή αναπροσαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Τζωρτζάκης, 2014).

Ιδιαίτερη πρόκληση συνιστά και η ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η στρατηγική ΔΑΔ προϋποθέτει συνδυασμό διοικητικών, αναλυτικών και ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς και ικανότητα κατανόησης των επιχειρησιακών αναγκών. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η έλλειψη στρατηγικής εκπαίδευσης και ψηφιακής ωριμότητας των στελεχών ΔΑΔ μπορεί να περιορίσει τον ρόλο τους ως στρατηγικών εταίρων της διοίκησης (Κρανάκη, 2021).

Παράλληλα, η αξιοποίηση της τεχνολογίας στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί νέες προκλήσεις που σχετίζονται με την ηθική διάσταση και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, αναλυτικών εργαλείων και εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης απαιτεί σαφή κανονιστικά πλαίσια, διαφάνεια και υπεύθυνη διαχείριση, ώστε να διασφαλίζεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και η συμμόρφωση με τις αρχές προστασίας δεδομένων (Παπαδάκης, 2020).

Ωστόσο, παρά τις προκλήσεις, οι προοπτικές της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στην άποψη ότι η στρατηγική ΔΑΔ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό μοχλό οργανωσιακής ανάπτυξης, εφόσον ενσωματώνεται συστηματικά στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών. Η αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας καινοτομίας δημιουργούν νέες δυνατότητες για βιώσιμη ανταγωνιστικότητα.

Επιπλέον, οι μελλοντικές προοπτικές της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται άμεσα με την ενίσχυση του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της. Παρά την αυξανόμενη χρήση τεχνολογιών, η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η επιτυχία της στρατηγικής ΔΑΔ εξαρτάται από την ικανότητά της να διατηρεί τον άνθρωπο στο επίκεντρο των διοικητικών πρακτικών, προάγοντας τη δέσμευση, την ευημερία και τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων (Αλεξιάδης, 2019).

Συνοψίζοντας, η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται αντιμέτωπη με σημαντικές προκλήσεις, αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζει ουσιαστικές προοπτικές για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης και βιωσιμότητας. Η ισορροπία μεταξύ

τεχνολογικής καινοτομίας, στρατηγικού σχεδιασμού και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη μελλοντική εξέλιξη της ΔΑΔ στο ψηφιακό περιβάλλον.

3.6 Σύγκλιση θεωρητικών προσεγγίσεων στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάλυση των σύγχρονων θεωρητικών προσεγγίσεων στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καταδεικνύει σαφή σύγκλιση γύρω από τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού στρατηγικού πόρου των οργανισμών. Η παραδοσιακή αντίληψη της ΔΑΔ ως υποστηρικτικής διοικητικής λειτουργίας έχει σταδιακά αντικατασταθεί από μια ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση, η οποία συνδέει άμεσα τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική.

Οι περισσότερες σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις συμφωνούν ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της συστηματικής αξιοποίησης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της δέσμευσης των εργαζομένων. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής ΔΑΔ με τους οργανωσιακούς στόχους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης και της βιώσιμης ανάπτυξης (Τζωρτζάκης, 2014).

Η σύγκλιση των θεωρητικών προσεγγίσεων ενισχύεται περαιτέρω στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής, όπου η τεχνολογία αναγνωρίζεται ως βασικός μοχλός στρατηγικής αναβάθμισης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακών πλατφορμών και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων επιτρέπει στη ΔΑΔ να υποστηρίζει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και να λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος της διοίκησης (Αλεξιάδης, 2019).

Παράλληλα, οι θεωρητικές προσεγγίσεις συγκλίνουν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρότι η τεχνολογία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, η ελληνική βιβλιογραφία τονίζει ότι η

αποτελεσματική στρατηγική ΔΑΔ προϋποθέτει ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες, τις αξίες και την ευημερία των εργαζομένων (Τζιόλας, 2016).

Η σύγκλιση αυτή αποτυπώνεται και στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής. Οι σύγχρονες θεωρίες αναγνωρίζουν ότι η στρατηγική ΔΑΔ αποτελεί βασικό μηχανισμό υποστήριξης των οργανισμών κατά τη μετάβασή τους σε ψηφιακά και υβριδικά μοντέλα λειτουργίας. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η ενίσχυση της δέσμευσης και η καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας αναδεικνύονται ως κοινά σημεία σύγκλισης στη βιβλιογραφία (Κρανάκη, 2021).

Συνοψίζοντας, η σύγκλιση των θεωρητικών προσεγγίσεων στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καταδεικνύει τη σταδιακή μετάβαση προς ένα ολοκληρωμένο και ανθρωποκεντρικό στρατηγικό μοντέλο διοίκησης. Η στρατηγική ΔΑΔ αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας οργανωσιακής επιτυχίας, ιδίως στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου η ευθυγράμμιση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας και στρατηγικής αποτελεί βασική προϋπόθεση βιώσιμης ανάπτυξης.

3.7 Αποκλίσεις και διαφορετικά μοντέλα στρατηγικής ΔΑΔ

Παρά τη σύγκλιση των θεωρητικών προσεγγίσεων ως προς τη σημασία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις και διαφοροποιήσεις αναφορικά με τα μοντέλα και τις πρακτικές εφαρμογής της. Οι αποκλίσεις αυτές αντανακλούν τις διαφορετικές θεωρητικές αφετηρίες, τα οργανωσιακά πλαίσια και τις στρατηγικές προτεραιότητες των οργανισμών.

Μία βασική διαφοροποίηση στη βιβλιογραφία αφορά τον βαθμό ενσωμάτωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη συνολική οργανωσιακή στρατηγική. Ορισμένα μοντέλα στρατηγικής ΔΑΔ προσεγγίζουν το ανθρώπινο δυναμικό κυρίως ως μέσο υποστήριξης της επιχειρησιακής στρατηγικής, δίνοντας έμφαση στην προσαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις εκάστοτε στρατηγικές επιλογές του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΑΔ λειτουργεί κατά βάση αντιδραστικά, ακολουθώντας τις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης (Τζωρτζάκης, 2014).

Αντίθετα, άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ένα περισσότερο ολοκληρωμένο και προληπτικό μοντέλο στρατηγικής ΔΑΔ, στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό

αντιμετωπίζεται ως βασικός συνδιαμορφωτής της οργανωσιακής στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, οι πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών (Αλεξιάδης, 2019).

Σημαντικές αποκλίσεις παρατηρούνται και ως προς τον ρόλο της τεχνολογίας στα διαφορετικά μοντέλα στρατηγικής ΔΑΔ. Ορισμένα μοντέλα δίνουν έμφαση στη λειτουργική αξιοποίηση της τεχνολογίας, εστιάζοντας κυρίως στην αυτοματοποίηση διαδικασιών και στη βελτίωση της αποδοτικότητας. Αντίθετα, πιο σύγχρονες προσεγγίσεις ενσωματώνουν την τεχνολογία ως στρατηγικό εργαλείο, το οποίο υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση ταλέντων και την οργανωσιακή αλλαγή (Κρανάκη, 2021).

Επιπλέον, η βιβλιογραφία παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στα μοντέλα στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορισμένα μοντέλα επικεντρώνονται κυρίως στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, δίνοντας περιορισμένη έμφαση στην ευημερία και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Άλλα μοντέλα, ωστόσο, αναδεικνύουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, της δέσμευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικών παραγόντων στρατηγικής επιτυχίας (Τζιόλας, 2016).

Τέλος, οι αποκλίσεις στη βιβλιογραφία αντανακλούν και τις διαφορές που προκύπτουν από το οργανωσιακό πλαίσιο, όπως το μέγεθος, ο κλάδος δραστηριότητας και το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας των οργανισμών. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα μοντέλα στρατηγικής ΔΑΔ δεν μπορούν να εφαρμοστούν ομοιόμορφα σε όλους τους οργανισμούς, αλλά απαιτούν προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες κάθε οργανωσιακού περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2020).

Συνοψίζοντας, οι αποκλίσεις και τα διαφορετικά μοντέλα στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καταδεικνύουν ότι η στρατηγική ΔΑΔ αποτελεί ένα πολυδιάστατο και δυναμικό πεδίο. Η επιλογή και εφαρμογή του κατάλληλου μοντέλου εξαρτάται από το στρατηγικό όραμα, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις τεχνολογικές δυνατότητες των οργανισμών, αναδεικνύοντας την ανάγκη για ευελιξία και κριτική προσέγγιση στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.8 Προκλήσεις εφαρμογής της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη αποτελεί μια σύνθετη και απαιτητική διαδικασία, καθώς προϋποθέτει τη συστηματική ευθυγράμμιση οργανωσιακών στόχων, ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικών υποδομών. Παρά τη θεωρητική αναγνώριση της σημασίας της στρατηγικής ΔΑΔ, η υλοποίησή της συναντά σημαντικές προκλήσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της.

Μία από τις βασικότερες προκλήσεις αφορά την περιορισμένη συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών. Σε αρκετές περιπτώσεις, η ΔΑΔ εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται ως υποστηρικτική λειτουργία, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητά της να συμβάλει ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η έλλειψη στρατηγικής αναγνώρισης του ρόλου της ΔΑΔ συνιστά βασικό εμπόδιο για την εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Τζωρτζιάκης, 2014).

Παράλληλα, η εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει υψηλό επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας και κουλτούρας συνεργασίας. Η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη επικοινωνίας και η περιορισμένη αποδοχή των νέων πρακτικών από τα στελέχη και τους εργαζομένους αποτελούν συχνές προκλήσεις. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής ΔΑΔ (Αλεξιάδης, 2019).

Μία ακόμη σημαντική πρόκληση αφορά την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η στρατηγική ΔΑΔ απαιτεί ικανότητες στρατηγικής σκέψης, ανάλυσης δεδομένων και κατανόησης των επιχειρησιακών αναγκών, οι οποίες δεν είναι πάντα επαρκώς ανεπτυγμένες. Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών ΔΑΔ περιορίζει τη δυνατότητά τους να ανταποκριθούν στον στρατηγικό τους ρόλο (Κρανάκη, 2021).

Επιπλέον, η αξιοποίηση της τεχνολογίας στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί πρόσθετες προκλήσεις. Η υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων και

ψηφιακών εργαλείων απαιτεί επενδύσεις σε υποδομές, εκπαίδευση και ασφάλεια δεδομένων. Η απουσία σαφούς στρατηγικού σχεδιασμού ή η αποσπασματική εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων ενδέχεται να οδηγήσει σε περιορισμένα ή μη αναμενόμενα αποτελέσματα (Παπαδάκης, 2020).

Τέλος, η εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως το θεσμικό πλαίσιο, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας και οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις. Η ελληνική βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι παράγοντες αυτοί μπορούν να περιορίσουν την ευελιξία των οργανισμών και να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Συνοψίζοντας, οι προκλήσεις εφαρμογής της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύουν την ανάγκη για ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση. Η αντιμετώπισή τους προϋποθέτει ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ, επένδυση στις δεξιότητες των στελεχών και ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει τη στρατηγική σκέψη και τη διαχείριση της αλλαγής.

3.9 Συνολική αποτίμηση του Κεφαλαίου 3

Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώθηκε στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής, αναδεικνύοντας τη σημασία της στρατηγικής προσέγγισης για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Μέσα από τη θεωρητική ανάλυση, παρουσιάστηκαν οι βασικές έννοιες, οι μηχανισμοί ευθυγράμμισης και οι στρατηγικές πρακτικές που συνδέουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική.

Η ανάλυση κατέδειξε ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται στη διαχείριση λειτουργικών διαδικασιών, αλλά συνιστά κεντρικό παράγοντα οργανωσιακής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη στρατηγική ΔΑΔ ενισχύει τη δυνατότητα των οργανισμών να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την οργανωσιακή αλλαγή και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ψηφιακού περιβάλλοντος.

Παράλληλα, το Κεφάλαιο ανέδειξε ότι η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει τη διαχείριση σημαντικών προκλήσεων. Ζητήματα όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων των στελεχών ΔΑΔ, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η προστασία των προσωπικών δεδομένων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Η κριτική σύνθεση της βιβλιογραφίας κατέδειξε τόσο τη σύγκλιση όσο και τις αποκλίσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων, αναδεικνύοντας ότι δεν υφίσταται ενιαίο μοντέλο στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατάλληλο για όλους τους οργανισμούς. Αντίθετα, η επιλογή και εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών απαιτεί προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες, τις ανάγκες και το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας κάθε οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Συνολικά, το Κεφάλαιο 3 καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κρίσιμο μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης στην ψηφιακή εποχή. Η ισορροπία μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού, τεχνολογικής καινοτομίας και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης αναδεικνύεται ως βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης και τη μακροχρόνια επιτυχία των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της

4.1 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη στρατηγική των οργανισμών

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε ανέδειξε με σαφήνεια τη σταδιακή μετατόπιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από μια παραδοσιακή, διοικητική λειτουργία σε έναν κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα οργανωσιακής ανάπτυξης. Η συμβολή της ΔΑΔ στη στρατηγική των οργανισμών δεν περιορίζεται πλέον στη διαχείριση λειτουργικών διαδικασιών, αλλά επεκτείνεται στη διαμόρφωση, υποστήριξη και υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία συγκλίνει στην άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό στρατηγικό πόρο, ικανό να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει ουσιαστικά στη στρατηγική των οργανισμών μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων, της διαχείρισης ταλέντων και της ενίσχυσης της οργανωσιακής δέσμευσης. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου αναγνωρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας επίτευξης στρατηγικών στόχων, ιδίως σε περιβάλλοντα αυξημένου ανταγωνισμού και τεχνολογικής αλλαγής (Αλεξιάδης, 2019).

Η συζήτηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η στρατηγική συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύεται σημαντικά μέσω της ευθυγράμμισής της με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική. Όταν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται και εφαρμόζονται σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους, η ΔΑΔ λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος της διοίκησης, υποστηρίζοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής (Κουτούζης, 2015).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται από τη βιβλιογραφία στον ρόλο της τεχνολογίας ως καταλύτη ενίσχυσης της στρατηγικής συμβολής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η

αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακών πλατφορμών και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων επιτρέπει στη ΔΑΔ να μεταβεί σε πιο δεδομενοκεντρικές και στρατηγικά προσανατολισμένες πρακτικές. Ωστόσο, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η τεχνολογία δεν υποκαθιστά τον στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ, αλλά τον ενισχύει, υπό την προϋπόθεση ότι εντάσσεται σε ένα συνεκτικό οργανωσιακό και ανθρωποκεντρικό πλαίσιο (Armstrong & Taylor, 2020).

Παράλληλα, η συζήτηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι η στρατηγική συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι αυτόματη ούτε δεδομένη. Εξαρτάται από παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και το επίπεδο στρατηγικής ωριμότητας των στελεχών ΔΑΔ. Σε οργανισμούς όπου η ΔΑΔ αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως διοικητική λειτουργία, η συμβολή της στη στρατηγική παραμένει περιορισμένη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συνολικά, η σύνθεση της βιβλιογραφίας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της οργανωσιακής στρατηγικής στη σύγχρονη εποχή. Η στρατηγική της συμβολή εδράζεται στην ικανότητά της να συνδυάζει τον ανθρώπινο παράγοντα, την τεχνολογία και τον στρατηγικό σχεδιασμό, υποστηρίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών στο δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων ανέδειξε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των σύγχρονων οργανισμών. Η συμβολή της στη διαμόρφωση και υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής συνοψίζεται συνθετικά στον Πίνακα 4.1.

.Πίνακας 4.1: Σύνθεση βασικών θεωρητικών θέσεων για τη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Θεματική διάσταση	Κύριες θέσεις βιβλιογραφίας	Συμπερασματική αποτίμηση
Ρόλος ΔΑΔ	Στρατηγικός εταίρος διοίκησης	Κεντρικός παράγοντας επιτυχίας

Θεματική διάσταση	Κύριες θέσεις βιβλιογραφίας	Συμπερασματική αποτίμηση
Ανθρώπινο κεφάλαιο	Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Δύσκολα αντιγράψιμος πόρος
Τεχνολογία	Καταλύτης μετασχηματισμού	Μέσο, όχι αυτοσκοπός
Στρατηγική ευθυγράμμιση	Κάθετη & οριζόντια	Προϋπόθεση απόδοσης
Οργανωσιακή κουλτούρα	Παράγοντας επιτυχίας	Κρίσιμη για υλοποίηση

Πηγή: Σύνθεση βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

Ο Πίνακας 4.1 καταδεικνύει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται πλέον σε διοικητικές λειτουργίες, αλλά λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος της διοίκησης, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα, την καινοτομία και τη διαμόρφωση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους σύγχρονους οργανισμούς.

4.2 Κριτική αποτίμηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά μια πολυδιάστατη και σύνθετη διαδικασία, η οποία υπερβαίνει την απλή εισαγωγή τεχνολογικών εργαλείων στις οργανωσιακές πρακτικές. Η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής, ωστόσο η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το οργανωσιακό πλαίσιο, την κουλτούρα και τη στρατηγική ωριμότητα των οργανισμών (Αλεξιάδης, 2019).

Η ελληνική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι, παρότι οι νέες τεχνολογίες μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την αποδοτικότητα και τη στρατηγική λειτουργία της Διοίκησης

Ανθρώπινου Δυναμικού, η υιοθέτησή τους συχνά χαρακτηρίζεται από αποσπασματικότητα. Σε αρκετές περιπτώσεις, η τεχνολογία αξιοποιείται κυρίως για την αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών, χωρίς να εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός αυτό περιορίζει τη δυναμική της ψηφιακής μετάβασης και υποβαθμίζει τον στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ (Κουτούζης, 2015).

Παράλληλα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει την ύπαρξη ενός χάσματος μεταξύ τεχνολογικής δυνατότητας και οργανωσιακής ετοιμότητας. Η επιτυχής εφαρμογή ψηφιακών πρακτικών προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, τόσο στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και ψηφιακής κουλτούρας αποτελεί βασικό ανασταλτικό παράγοντα για την αξιοποίηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων.

Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη διατήρηση του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η υπερβολική έμφαση στην τεχνολογία ενδέχεται να οδηγήσει σε αποπροσωποποίηση των εργασιακών σχέσεων και σε υποβάθμιση της ανθρώπινης διάστασης της διοίκησης. Ως εκ τούτου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ΔΑΔ οφείλει να συνδυάζεται με πρακτικές που ενισχύουν τη δέσμευση, την επικοινωνία και την ευημερία των εργαζομένων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει άμεσα και τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασκεί τον στρατηγικό της ρόλο. Η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων, παράλληλα όμως αναδεικνύει νέες προκλήσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, τον ανθρώπινο παράγοντα και τη διαχείριση της αλλαγής.

4.2.1 Τεχνολογικός μετασχηματισμός και επιπτώσεις στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πλαίσιο της κριτικής αποτίμησης του ψηφιακού μετασχηματισμού, κρίνεται σκόπιμη η συνοπτική αποτύπωση των βασικών διαφοροποιήσεων μεταξύ παραδοσιακών και ψηφιακών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία επηρεάζει τις καθημερινές λειτουργίες

και τη στρατηγική κατεύθυνση της ΔΑΔ, αναδεικνύοντας τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απαιτήσεις προσαρμογής.

Πίνακας 4.2: Τεχνολογικός μετασχηματισμός και επιπτώσεις στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πεδίο εφαρμογής	Παραδοσιακή προσέγγιση	Ψηφιακή προσέγγιση
Στελέχωση	Χειροκίνητη διαδικασία	Ηλεκτρονική στελέχωση (e-recruitment) και Τεχνητή Νοημοσύνη
Εκπαίδευση	Δια ζώσης	Ηλεκτρονική μάθηση (e-learning)
Αξιολόγηση	Περιοδική	Συνεχής, βασισμένη σε δεδομένα (data-driven)
Επικοινωνία	Ιεραρχική	Ψηφιακή και άμεση

Πηγή: Σύνθεση βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 4.2, η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων, αλλά από την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αποδοτικότητας, ανθρωποκεντρικής προσέγγισης και οργανωσιακής κουλτούρας, στοιχείο που καθορίζει τη βιωσιμότητα των σχετικών πρακτικών.

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα οφέλη όσο και τους περιορισμούς του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθίσταται αναγκαία η αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων που καθορίζουν την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 4.3: Προκλήσεις και στρατηγικές προσαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Πρόκληση	Περιγραφή	Στρατηγική αντιμετώπισης
Αντίσταση στην αλλαγή	Φόβος και αβεβαιότητα	Επικοινωνία και συμμετοχή
Χάσμα δεξιοτήτων	Έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων	Δια βίου μάθηση και κατάρτιση
Ηθικά ζητήματα	Διαχείριση προσωπικών δεδομένων	Πολιτικές διακυβέρνησης και συμμόρφωσης
Τεχνολογική εξάρτηση	Υπερβολική αυτοματοποίηση	Ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη ΔΑΔ
Οργανωσιακή κουλτούρα	Έλλειψη ψηφιακής ετοιμότητας	Αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας

Πηγή: Σύνθεση βάσει των Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), Κουτούζης (2015) και Αλεξιάδης (2019).

Η ανάλυση των παραγόντων αυτών υπογραμμίζει ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ολιστική διαδικασία, στην οποία η τεχνολογία λειτουργεί υποστηρικτικά και όχι αυτόνομα, με καθοριστικό ρόλο να διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και η οργανωσιακή κουλτούρα.

4.3 Συνολική σύνθεση και θεωρητικά συμπεράσματα Κεφαλαίου 4

Το Κεφάλαιο 4 επικεντρώθηκε στη συζήτηση και σύνθεση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη στρατηγική των οργανισμών και τον

μετασχηματισμό των πρακτικών της στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής. Μέσα από τη συνδυαστική ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων, αναδείχθηκε η ουσιαστική συμβολή της ΔΑΔ στη διαμόρφωση, υποστήριξη και υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής.

Η συνολική σύνθεση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μεταβεί από μια λειτουργική και διοικητική προσέγγιση σε έναν στρατηγικό ρόλο, όπου το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως βασικός παράγοντας δημιουργίας αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωσιακούς στόχους αναδεικνύεται ως κεντρικό θεωρητικό συμπέρασμα, το οποίο υποστηρίζεται ευρέως από την ελληνική βιβλιογραφία.

Παράλληλα, η συζήτηση ανέδειξε ότι η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης μετασχηματισμού των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χωρίς ωστόσο να αποτελεί αυτοτελή στρατηγική λύση. Τα θεωρητικά ευρήματα συγκλίνουν στην άποψη ότι η τεχνολογική αξιοποίηση αποκτά ουσιαστική στρατηγική αξία μόνο όταν εντάσσεται σε ένα συνεκτικό οργανωσιακό πλαίσιο, το οποίο λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα, τις δεξιότητες και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Ένα ακόμη βασικό θεωρητικό συμπέρασμα του Κεφαλαίου 4 αφορά τη σημασία της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρά την αυξανόμενη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και δεδομενοκεντρικών πρακτικών, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ εξαρτάται από τη διατήρηση της ανθρώπινης διάστασης της διοίκησης, της εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Επιπλέον, η σύνθεση των θεωρητικών προσεγγίσεων ανέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνοδεύεται από προκλήσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή ετοιμότητα, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη διαχείριση ηθικών και κανονιστικών ζητημάτων. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν ότι η στρατηγική ΔΑΔ αποτελεί ένα δυναμικό και εξελισσόμενο πεδίο, το οποίο απαιτεί συνεχή αναπροσαρμογή και κριτική προσέγγιση.

Συνοψίζοντας, τα θεωρητικά συμπεράσματα του Κεφαλαίου 4 καταδεικνύουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σύγχρονη οργανωσιακή στρατηγική, ιδίως στο ψηφιακό περιβάλλον. Η στρατηγική της συμβολή εδράζεται στη σύνθεση ανθρώπινου παράγοντα, τεχνολογίας και οργανωσιακού σχεδιασμού, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για βιώσιμη ανάπτυξη και προσαρμοστικότητα των οργανισμών.

4.4 Στρατηγικές προεκτάσεις για τους οργανισμούς

Η σύνθεση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει σημαντικές στρατηγικές προεκτάσεις για τους σύγχρονους οργανισμούς, οι οποίοι καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής. Η στρατηγική ΔΑΔ δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως απομονωμένη λειτουργία, αλλά ως αναπόσπαστο στοιχείο του συνολικού οργανωσιακού σχεδιασμού.

Μία βασική στρατηγική προέκταση αφορά την ανάγκη ενσωμάτωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον πυρήνα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Οι οργανισμοί οφείλουν να αναγνωρίσουν το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο και να σχεδιάζουν πολιτικές και πρακτικές που υποστηρίζουν μακροπρόθεσμους στόχους, όπως η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα και η βιώσιμη ανάπτυξη.

Παράλληλα, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ΔΑΔ απαιτεί στρατηγικές επενδύσεις σε δεξιότητες και οργανωσιακή κουλτούρα. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας αποκτά ουσιαστικό νόημα μόνο όταν συνοδεύεται από ανάπτυξη ψηφιακών και διοικητικών δεξιοτήτων, καθώς και από κουλτούρα που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη συνεργασία και την αποδοχή της αλλαγής.

Επιπλέον, οι στρατηγικές προεκτάσεις αφορούν τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και ανθρωποκεντρικής διοίκησης. Οι οργανισμοί καλούνται να αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία ως μέσα υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού και όχι ως υποκατάστατο της ανθρώπινης κρίσης και σχέσης. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της διαφάνειας και της δέσμευσης των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμη στρατηγική επιλογή.

Συνολικά, οι στρατηγικές προεκτάσεις της βιβλιογραφίας υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό μοχλό οργανωσιακής ανθεκτικότητας και ανταγωνιστικότητας στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.

4.5 Περιορισμοί της βιβλιογραφικής προσέγγισης και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τη συστηματική ανάλυση και σύνθεση της ελληνικής βιβλιογραφίας, η παρούσα εργασία υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που σχετίζονται με τη φύση της βιβλιογραφικής προσέγγισης. Η απουσία εμπειρικής έρευνας περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων που βασίζονται σε πρωτογενή δεδομένα και πρακτικές εφαρμογές σε συγκεκριμένους οργανισμούς.

Επιπλέον, η εστίαση αποκλειστικά στην ελληνική βιβλιογραφία, αν και διασφαλίζει τη θεωρητική συνοχή και τη συνάφεια με το ελληνικό ακαδημαϊκό και οργανωσιακό πλαίσιο, ενδέχεται να περιορίζει τη συγκριτική ανάλυση με διεθνείς θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές. Το γεγονός αυτό αποτελεί συνειδητή μεθοδολογική επιλογή, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της παρούσας εργασίας.

Ως κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η διεξαγωγή εμπειρικών μελετών που θα εξετάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών, όπως μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η διερεύνηση της επίδρασης των ψηφιακών τεχνολογιών στη δέσμευση, την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στις ηθικές και κανονιστικές διαστάσεις της χρήσης τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και στη διερεύνηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου των στελεχών ΔΑΔ στο ψηφιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Συνολικά συμπεράσματα της εργασίας

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των νέων τεχνολογιών, καθώς και την ανάδειξη του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον. Μέσα από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη θεωρητική σύνθεση, προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν τόσο τον μετασχηματισμό των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού όσο και τη συμβολή τους στη στρατηγική των οργανισμών.

Ένα βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί από μια παραδοσιακή διοικητική λειτουργία σε έναν κρίσιμο στρατηγικό εταίρο της οργανωσιακής διοίκησης. Η ελληνική βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό πόρο δημιουργίας αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που καθιστά τη στρατηγική ΔΑΔ αναπόσπαστο στοιχείο της οργανωσιακής στρατηγικής.

Παράλληλα, η εργασία ανέδειξε ότι οι νέες τεχνολογίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον μετασχηματισμό των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της ποιότητας των αποφάσεων. Ωστόσο, η τεχνολογία δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά εργαλείο που αποκτά στρατηγική αξία μόνο όταν εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό οργανωσιακό πλαίσιο.

Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα αφορά τη σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της συνολικής οργανωσιακής στρατηγικής. Η εργασία κατέδειξε ότι οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν τη συγκεκριμένη ευθυγράμμιση είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα την οργανωσιακή αλλαγή, να αναπτύσσουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και να ενισχύουν τη βιώσιμη ανάπτυξή τους.

Ταυτόχρονα, τα συμπεράσματα της εργασίας υπογραμμίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις. Ζητήματα όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η ανάπτυξη ψηφιακών και στρατηγικών δεξιοτήτων, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η διατήρηση του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της ΔΑΔ αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Συνοψίζοντας, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνδυασμό με την ορθολογική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, αποτελεί βασικό μοχλό οργανωσιακής ανταγωνιστικότητας και προσαρμοστικότητας στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Η επιτυχία της στρατηγικής ΔΑΔ προϋποθέτει ισορροπία μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, διασφαλίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών.

5.2 Προτάσεις για οργανισμούς

Με βάση τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας και τη σύνθεση της ελληνικής βιβλιογραφίας, προκύπτουν συγκεκριμένες προτάσεις για τους σύγχρονους οργανισμούς που επιδιώκουν να ενισχύσουν τον στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής.

Αρχικά, προτείνεται η ουσιαστική ενσωμάτωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών. Η ΔΑΔ οφείλει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση στρατηγικών που λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα ως βασικό πόρο δημιουργίας αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, οι οργανισμοί καλούνται να επενδύσουν συστηματικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ενίσχυση στρατηγικών, ψηφιακών και αναλυτικών δεξιοτήτων κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου η ΔΑΔ να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον μετασχηματισμένο ρόλο της και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη στρατηγική αξιοποίηση της τεχνολογίας. Οι οργανισμοί προτείνεται να υιοθετούν ψηφιακά εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου

δυναμικού στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, αποφεύγοντας αποσπασματικές ή αποκλειστικά λειτουργικές εφαρμογές. Η τεχνολογία θα πρέπει να λειτουργεί υποστηρικτικά προς τη στρατηγική ΔΑΔ και όχι ως αυτοσκοπός.

Παράλληλα, προτείνεται η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη συνεργασία και την αποδοχή της αλλαγής. Η επιτυχής εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, οι οργανισμοί καλούνται να διασφαλίζουν τη διατήρηση του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ακόμη και σε συνθήκες εκτεταμένου ψηφιακού μετασχηματισμού. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η διαφάνεια στη χρήση ψηφιακών εργαλείων και η προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βιώσιμη και υπεύθυνη εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά, οι προτάσεις αυτές αναδεικνύουν ότι η επιτυχία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά από τη συστηματική σύνδεση στρατηγικής, ανθρώπινου παράγοντα και οργανωσιακής κουλτούρας.

5.3 Συμπεράσματα σε σχέση με τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παρούσα εργασία ανέδειξε ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και βιώσιμης ανάπτυξης στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η βιβλιογραφική σύνθεση κατέδειξε ότι η ΔΑΔ έχει εξελιχθεί από μια υποστηρικτική διοικητική λειτουργία σε στρατηγικό εταίρο της ανώτατης διοίκησης, συμβάλλοντας ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της οργανωσιακής στρατηγικής.

Ένα βασικό συμπέρασμα αφορά τη σημασία της στρατηγικής ευθυγράμμισης μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των συνολικών στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Η ελληνική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική στρατηγική

ΔΑΔ προϋποθέτει τη συστηματική σύνδεση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με την ανταγωνιστική στρατηγική, την οργανωσιακή κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον.

Παράλληλα, τα ευρήματα της εργασίας καταδεικνύουν ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν ακολουθεί ένα ενιαίο ή καθολικό μοντέλο εφαρμογής. Αντίθετα, διαμορφώνεται δυναμικά, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του οργανισμού, τον κλάδο δραστηριότητας, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και τις ιδιαίτερες οργανωσιακές συνθήκες. Το στοιχείο αυτό ενισχύει την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό της ΔΑΔ.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο της τεχνολογίας ως υποστηρικτικού μηχανισμού της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εργασία κατέδειξε ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να ενισχύσουν τη στρατηγική λειτουργία της ΔΑΔ, εφόσον ενταχθούν σε ένα συνεκτικό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού και δεν περιοριστούν σε αποσπασματικές ή καθαρά λειτουργικές εφαρμογές.

Επιπλέον, τα συμπεράσματα αναδεικνύουν τη σημασία της ανθρωποκεντρικής διάστασης της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρά την αυξανόμενη αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων και δεδομενοκεντρικών πρακτικών, η διατήρηση της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παραμένει κεντρική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής ΔΑΔ.

Συνολικά, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό μοχλό οργανωσιακής προσαρμοστικότητας και ανταγωνιστικότητας στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Η αποτελεσματική εφαρμογή της προϋποθέτει συνδυασμό στρατηγικής σκέψης, τεχνολογικής υποστήριξης και ανθρωποκεντρικής φιλοσοφίας, στοιχεία που συνθέτουν τον σύγχρονο ρόλο της ΔΑΔ.

5.4 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική μελέτη

Παρά τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη θεωρητική σύνθεση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, αναγνωρίζονται ορισμένοι περιορισμοί που σχετίζονται με τη μεθοδολογική της προσέγγιση. Ο πρώτος και βασικότερος περιορισμός

αφορά τη φύση της έρευνας, η οποία βασίστηκε αποκλειστικά σε βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η απουσία εμπειρικής διερεύνησης περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων που βασίζονται σε πρωτογενή δεδομένα και πραγματικές οργανωσιακές εφαρμογές.

Επιπλέον, η εστίαση κυρίως στην ελληνική βιβλιογραφία, αν και αποτέλεσε συνειδητή επιλογή για λόγους θεωρητικής συνοχής και προσαρμογής στο ελληνικό ακαδημαϊκό και οργανωσιακό πλαίσιο, ενδέχεται να περιορίζει τη συγκριτική ανάλυση με διεθνείς θεωρητικές προσεγγίσεις. Ωστόσο, η επιλογή αυτή επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων που χαρακτηρίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική πραγματικότητα.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά τη δυναμική φύση των νέων τεχνολογιών και της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι οργανωσιακές πρακτικές μεταβάλλονται με ταχύ ρυθμό, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάσει τη διαχρονική ισχύ ορισμένων θεωρητικών προσεγγίσεων που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στη διεξαγωγή εμπειρικών μελετών που θα εξετάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών, όπως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλους οργανισμούς και φορείς του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ στρατηγικών πρακτικών ΔΑΔ, οργανωσιακής απόδοσης και δέσμευσης των εργαζομένων.

Επιπλέον, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν σε βάθος τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών και της Τεχνητής Νοημοσύνης στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη ηθικές, κανονιστικές και κοινωνικές διαστάσεις. Τέλος, προτείνεται η διερεύνηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου των στελεχών ΔΑΔ στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Η παρούσα εργασία βασίστηκε κυρίως σε ελληνικά επιστημονικά συγγράμματα, τα οποία παρουσιάζουν και ερμηνεύουν τη διεθνή θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για λόγους πληρότητας, παρατίθενται ενδεικτικά και βασικά διεθνή έργα που αποτέλεσαν θεωρητικό υπόβαθρο.

Ελληνική βιβλιογραφία

Αλεξιάδης, Ν. (2019) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μπουραντάς, Δ. (2017) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2016) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Rosili.

Γεωργόπουλος, Ν. (2018) Στρατηγική Διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Καραγιάννης, Δ. (2020) Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Διόπτρα.

Λιαργκόβας, Π. και Σαμαράς, Ν. (2019) Σύγχρονες Επιχειρήσεις και Τεχνολογία. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Κουτούζης, Μ. (2015) Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ξένη βιβλιογραφία

Armstrong, M. and Taylor, S. (2020) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th edn. London: Kogan Page.

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M. (2017) *HR Competencies*. Alexandria: Society for Human Resource Management.

Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) 'Strategic human resources management', *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 779–801.

Mintzberg, H. (2009) *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Porter, M.E. (2008) *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Boxall, P. and Purcell, J. (2016) *Strategy and Human Resource Management*. 4th edn. London: Palgrave Macmillan.

Dessler, G. (2020) *Human Resource Management*. 16th edn. Harlow: Pearson Education.

Kavanagh, M.J., Thite, M. and Johnson, R.D. (2020) *Human Resource Information Systems*. 4th edn. Thousand Oaks: Sage.

Marler, J.H. and Parry, E. (2016) 'Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology', *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), pp. 2233–2253.

Strohmeier, S. (2007) 'Research in e-HRM', *Human Resource Management Review*, 17(1), pp. 19–37.

Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M. and Johnson, R. (2015) 'The influence of technology on the future of human resource management', *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216–231.

Huselid, M.A., Becker, B.E. and Beatty, R.W. (2005) *The Workforce Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Guest, D.E. (2017) *Human Resource Management*. 5th edn. London: Sage.

Cascio, W.F. and Boudreau, J.W. (2011) *Investing in People*. Upper Saddle River: Pearson Education.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Συγκεντρωτική παρουσίαση βασικών βιβλιογραφικών μελετών

Στο παρόν Παράρτημα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά βασικές βιβλιογραφικές μελέτες και θεωρητικές προσεγγίσεις που αξιοποιήθηκαν στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της εργασίας.

Πίνακας Α.1

Κλασικές και σύγχρονες προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Συγγραφέας	Έτος	Θεματική εστίαση	Κύρια συμβολή
Armstrong	2014	Θεμελιώδεις αρχές ΔΑΔ	Ολιστική προσέγγιση λειτουργιών HR
Dessler	2020	Πρακτικές ΔΑΔ	Σύγχρονες μέθοδοι στελέχωσης & αξιολόγησης
Guest	2017	Στρατηγική ΔΑΔ	Σύνδεση ΔΑΔ με οργανωσιακή απόδοση
Becker & Huselid	1998	HPWS	Απόδειξη επίδρασης στη χρηματοοικονομική απόδοση
Ulrich	1997	Ρόλος HR	Μετάβαση HR σε στρατηγικό εταίρο

Πίνακας Α.2

Μελέτες στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Συγγραφέας	Έτος	Αντικείμενο	Βασικά συμπεράσματα
Wright & McMahan	2011	Ανθρώπινο κεφάλαιο	Πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Boxall & Purcell	2016	Στρατηγικές ΔΑΔ	Ανάγκη ευθυγράμμισης με στρατηγική
Lengnick-Hall et al.	2009	SHRM	Διαχείριση αλλαγής & ευελιξία
Paauwe	2009	HR governance	Θεσμικό πλαίσιο & απόδοση
Schuler & Jackson	1987	Ανταγωνιστικές στρατηγικές	Αντιστοίχιση HR πρακτικών

Πίνακας Α.3

Τεχνολογίες και εφαρμογές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τεχνολογία	Πεδίο εφαρμογής	Οργανωσιακό όφελος
HRIS	Διαχείριση προσωπικού	Μείωση διοικητικού φόρτου
HR Analytics	Λήψη αποφάσεων	Στρατηγικός σχεδιασμός
Τεχνητή Νοημοσύνη	Προσλήψεις	Ταχύτητα & ακρίβεια

Τεχνολογία	Πεδίο εφαρμογής	Οργανωσιακό όφελος
e-learning	Εκπαίδευση	Ευελιξία & κλιμάκωση
Πλατφόρμες συνεργασίας	Επικοινωνία	Παραγωγικότητα

Πίνακας Α.4

Επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στη ΔΑΔ

Διάσταση	Παραδοσιακή ΔΑΔ	Ψηφιακή ΔΑΔ
Οργάνωση εργασίας	Σταθερή	Ευέλικτη/υβριδική
Εκπαίδευση	Δια ζώσης	Ψηφιακή
Αξιολόγηση	Περιοδική	Συνεχής, data-driven
Επικοινωνία	Ιεραρχική	Άμεση
Ρόλος HR	Διοικητικός	Στρατηγικός

Πίνακας Α.5

Προκλήσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης στη στρατηγική ΔΑΔ

Πρόκληση	Επιπτώσεις	Στρατηγική αντιμετώπισης
Αντίσταση στην αλλαγή	Καθυστέρηση υλοποίησης	Επικοινωνία & συμμετοχή
Έλλειψη δεξιοτήτων	Μειωμένη απόδοση	Δια βίου μάθηση
Ηθικά ζητήματα	Δυσπιστία	Πολιτικές προστασίας
Τεχνολογική εξάρτηση	Απώλεια ανθρωποκεντρικότητας	Ισορροπία
Κουλτούρα	Αδυναμία προσαρμογής	Αλλαγή νοοτροπίας

Πίνακας Α.6

Συνοπτική αποτύπωση κενών της βιβλιογραφίας

Θεματική περιοχή	Εντοπισμένο κενό	Κατεύθυνση μελλοντικής έρευνας
ΜμΕ	Περιορισμένες μελέτες	Εμπειρικές έρευνες
Μακροπρόθεσμες επιπτώσεις	Έλλειψη δεδομένων	Διαχρονικές μελέτες
Ηθική ΑΙ	Ασαφές πλαίσιο	Κανονιστική ανάλυση
Κουλτούρα	Υποεκπροσώπηση	Ποιοτική προσέγγιση

Θεματική περιοχή	Εντοπισμένο κενό	Κατεύθυνση μελλοντικής έρευνας
Ψηφιακή ηγεσία	Περιορισμένη τεκμηρίωση	Μικτές μέθοδοι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Σχήματα και Μοντέλα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο παρόν Παράρτημα παρουσιάζονται ενδεικτικά θεωρητικά μοντέλα και σχήματα που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σχήμα Β.1

Μοντέλο στρατηγικής ευθυγράμμισης ΔΑΔ και επιχειρησιακής στρατηγικής

Περιγραφή σχήματος:

Επιχειρησιακή Στρατηγική → Στρατηγική ΔΑΔ → Πρακτικές ΔΑΔ → Οργανωσιακή Απόδοση

Σύντομη επεξήγηση:

Το μοντέλο αποτυπώνει τη λογική της κάθετης ευθυγράμμισης, σύμφωνα με την οποία οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζονται και εφαρμόζονται με βάση τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, συμβάλλοντας άμεσα στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Σχήμα Β.2

Ρόλος της ΔΑΔ στον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών

Περιγραφή σχήματος:

Ψηφιακή Στρατηγική



Τεχνολογίες (HRIS – HR Analytics – AI)



ΔΑΔ ως Στρατηγικός Εταίρος



Ανάπτυξη Δεξιοτήτων & Οργανωσιακή Αλλαγή

Σύντομη επεξήγηση:

Το σχήμα αναδεικνύει τον ρόλο της ΔΑΔ ως διαμεσολαβητή μεταξύ ψηφιακής στρατηγικής και ανθρώπινου δυναμικού, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής.

Σχήμα Β.3

Μοντέλο ανθρωποκεντρικής και τεχνολογικής προσέγγισης στη ΔΑΔ

Περιγραφή σχήματος:

Ανθρωποκεντρική ΔΑΔ ↔ Τεχνολογική ΔΑΔ

(Ισορροπία)



Βιώσιμη Στρατηγική ΔΑΔ

Σύντομη επεξήγηση:

Το μοντέλο απεικονίζει την ανάγκη ισορροπίας μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και ανθρωποκεντρικής διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η αποδοχή των στρατηγικών πρακτικών ΔΑΔ.

Σχήμα Β.4

Διαδικασία στρατηγικής εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Περιγραφή σχήματος:

Ανάλυση Περιβάλλοντος → Σχεδιασμός Στρατηγικής ΔΑΔ → Υλοποίηση Πρακτικών →

Αξιολόγηση & Ανατροφοδότηση

Σύντομη επεξήγηση:

Το σχήμα παρουσιάζει τη διαδικαστική διάσταση της στρατηγικής ΔΑΔ, τονίζοντας τη σημασία της συνεχούς αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης για τη βελτίωση των πρακτικών.

Σχήμα Β.5

Σχέση στρατηγικής ΔΑΔ, τεχνολογίας και οργανωσιακής κουλτούρας

Περιγραφή σχήματος:

Στρατηγική ΔΑΔ

↕

Τεχνολογία ↔ Οργανωσιακή Κουλτούρα

↓

Οργανωσιακή Απόδοση & Βιωσιμότητα

Σύντομη επεξήγηση:

Το σχήμα υπογραμμίζει τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ στρατηγικής ΔΑΔ, τεχνολογίας και οργανωσιακής κουλτούρας, επισημαίνοντας ότι η επιτυχία εξαρτάται από τη συνολική εναρμόνιση των παραγόντων.