

# Η Δύναμη του Ανθρώπου στην Εποχή της ΤΝ

Παγκόσμιες Τάσεις στην Αγορά Εργασίας

Υβριδικές Ομάδες



Γρήγορη  
Επανεκμάθηση



Νέοι Κανόνες στην  
Εργασία



Ηγεσία σε Εποχή  
Αβεβαιότητας

# Οι 4 κινητήριες δυνάμεις που διαμορφώνουν το ανθρώπινο δυναμικό

Για περισσότερα από 10 χρόνια, συνεργαζόμαστε με τους πελάτες μας για να διερευνούμε τέσσερις βασικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το μέλλον της απασχόλησης. Η φετινή έρευνα περιλαμβάνει δεδομένα από μελέτες σε περισσότερους από 12.000 εργαζόμενους και 40.000 εργοδότες σε 41 χώρες. Καθώς ο ρυθμός των αλλαγών επιταχύνεται, αυτές οι δυνάμεις εξελίσσονται ταχύτερα από ποτέ.



# Η Δύναμη του Ανθρώπου στην Εποχή της ΤΝ

## Παγκόσμιες Τάσεις στην Αγορά Εργασίας 2026

### Υβριδικές Υπερ-Ομάδες

#### **Τάση 1:**

Επανασχεδιασμός ρόλων

#### **Τάση 2:**

Αυξητική τάση της τεχνητής νοημοσύνης (AI Augmentation)

#### **Τάση 3:**

Αυτοματοποίηση χωρίς Στρατηγική

#### **Τάση 4:**

Επέκταση της "ταχείας" συγκρότησης ομάδων

### Γρήγορη Επανεκμάθηση

#### **Τάση 5:**

Γραμματισμός στην ΤΝ (AI Literacy)

#### **Τάση 6:**

Ανθρώπινες Δεξιότητες (Pre-Industrial Skills)

#### **Τάση 7:**

Επανεξέταση της Παραγωγικότητας

#### **Τάση 8:**

"Νέα εποχή" του Upskilling

### Νέοι Κανόνες στην Εργασία

#### **Τάση 9:**

Υβριδική εργασία vs. Επιστροφή στο γραφείο

#### **Τάση 10:**

Κρίση Εμπιστοσύνης στον Χώρο Εργασίας

#### **Τάση 11:**

Χάσμα Ισότητας στην Εργασία

#### **Τάση 12:**

Ενεργειακή πρόκληση της ΤΝ

### Ηγεσία σε Εποχή Αβεβαιότητας

#### **Τάση 13:**

Έλλειψη Ταλέντου

#### **Τάση 14:**

Αμφισβήτηση του Πτυχίου στην Αγορά Εργασίας

#### **Τάση 15:**

Απώλεια Γνώσης από τους Έμπειρους Εργαζομένους (Brain Drains)

#### **Τάση 16:**

Κενό Ηγεσίας στις Επιχειρήσεις



# Υβριδικές

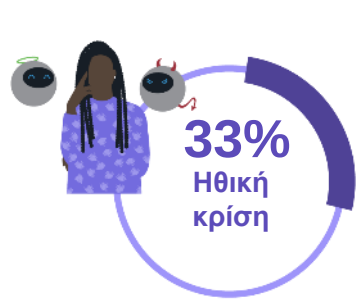
# Υπερ-ομάδες

Οι ομάδες του μέλλοντος θα απομακρυνθούν από τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές και θα συγκροτούνται δυναμικά από έναν συνδυασμό ανθρώπινου ταλέντου, ψηφιακών συστημάτων (TN) και ανεξάρτητων επαγγελματιών (freelancers). Οι θέσεις εργασίας θα επανασχεδιάζονται με ευελιξία, με γνώμονα τη βέλτιστη αξιοποίηση των συμπληρωματικών δυνατοτήτων ανθρώπων και τεχνητής νοημοσύνης.



# Τάση 1: Επανασχεδιασμός ρόλων

Παρότι ορισμένες θέσεις εργασίας ενδέχεται να εκλείψουν ως αποτέλεσμα των αναδυόμενων τεχνολογιών, η πλειονότητα θα επανασχεδιαστεί ώστε να αξιοποιεί συμπληρωματικά τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού και των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης. Πολλοί οργανισμοί αναμένεται να μεταβούν από την άτυπη χρήση της ΤΝ σε υφιστάμενες θέσεις εργασίας σε μια πιο στοχευμένη και εξειδικευμένη αξιοποίησή της εντός των ρόλων εργασίας, μέσω επανασχεδιασμένων ανθρώπινων ρόλων.



Το ένα τρίτο των εργοδοτών παγκοσμίως αναφέρει ότι η ηθική κρίση, η εξυπηρέτηση πελατών και οι δεξιότητες διαχείρισης ομάδας είναι από τις πλέον δύσκολες να αυτοματοποιηθούν.<sup>2</sup>



## Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Με καθοδήγηση από την κορυφή του οργανισμού, ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας οφείλει να υλοποιείται σε επίπεδο τμήματος. Αποτελεί μια συνειδητή, στοχο-κατευθυνόμενη διαδικασία που βασίζεται στη στενή συνεργασία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων πρώτης γραμμής. Ο σύγχρονος σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διάσπαση των παραδοσιακών ρόλων σε επιμέρους δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, την κατανομή τους σε συνεργατικά σχήματα ανθρώπων και συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης, καθώς και τη διαμόρφωση συνεκτικών κατηγοριών θέσεων και ρόλων.



## Κοιτάζοντας μπροστά

Το εταιρικό οργανόγραμμα δεν έχει διαφοροποιηθεί εδώ και πολλές δεκαετίες, όμως ο επανασχεδιασμός της εργασίας θα απαιτήσει να επανεξετάσουμε το μέγεθος των εταιρειών μας καθώς και το επίπεδο ιεραρχίας που χρειάζεται και είναι εφικτό.



## Η σημερινή δράση

Έχετε χαρτογραφήσει τις βασικές εργασίες ανά ρόλο και τα σημεία στα οποία η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία;



39%

των βασικών δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι θα αλλάξει έως το 2030.<sup>1</sup>

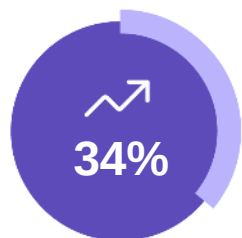


## Τάση 2: Αυξητική τάση της TN (AI Augmentation)

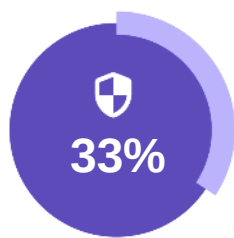


Οι οργανισμοί θα προχωρήσουν στην ανάπτυξη και συστηματική επέκταση περιπτώσεων χρήσης που ξεπερνούν τον παραδοσιακό αυτοματισμό διοικητικών διαδικασιών και τη βασική αξιοποίηση της γενετικής τεχνητής νοημοσύνης για έρευνα ή σύνοψη συσκέψεων. Τα AI agents δεν θα λειτουργούν πλέον ως απομονωμένες προσθήκες, αλλά ως ενεργά μέλη κάθε ροής εργασίας, σε στενή συνεργασία με ανθρώπους και άλλα συστήματα TN.

**Καθώς η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης συνεχίζει να κλιμακώνεται, οι ηγέτες των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι οι μεγαλύτερες προκλήσεις τους είναι:<sup>1</sup>**



**Υψηλό Κόστος**



**Ανησυχία για την  
Ιδιωτικότητα  
Δεδομένων**



**Κενά Δεξιοτήτων  
στο Ανθρώπινο  
Δυναμικό**



### >> Η σημερινή δράση

*Όταν ενσωματώνετε ένα στοιχείο τεχνητής νοημοσύνης σε μια διαδικασία που παραδοσιακά καθοδηγείται από ανθρώπους, εφαρμόζετε πρακτικές διαχείρισης αλλαγών για να διασφαλίσετε την ορθή ανάπτυξη και υιοθέτησή του;*



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Καθώς οι AI agents αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες ροές εργασίας που παραδοσιακά καθοδηγούνται από ανθρώπους, οι ειδικοί πρέπει να παραμένουν ενεργά εμπλεκόμενοι ώστε να αποτρέπονται απρόβλεπτα σημεία συμφόρησης, σφάλματα της TN και η απώλεια κρίσιμης ανθρώπινης γνώσης. Ο ρόλος του manager θα επαναπροσδιοριστεί ως αυτός που συνδυάζει και αξιοποιεί τα ισχυρά σημεία ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας με στόχο τη βέλτιστη απόδοση.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Οι άνθρωποι θα συνεργάζονται με διάφορους τύπους AI agents, αλλά έως τις αρχές της δεκαετίας του 2030 ενδέχεται να εμφανιστεί ένας βοηθός υψηλής εμπιστοσύνης, με τον οποίο θα αναπτύσσεται στενός δεσμός. Η σχέση αυτή μπορεί να αποτελεί μια νέα μορφή αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπου και τεχνητής νοημοσύνης, η οποία συνδυάζει προσωπική σύνδεση και κάνει δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ «προσομοιωμένων» και πραγματικών συναισθημάτων.



## Τάση 3: Αυτοματοποίηση χωρίς στρατηγική

Πολλοί ηγέτες εξετάζουν ποιες διαδικασίες θα μπορούσαν να αυτοματοποιηθούν και ποιες θα ήταν πιο ωφέλιμο να αυτοματοποιηθούν, συχνά αναδεικνύοντας στις επικοινωνίες προς τους μετόχους τις προσπάθειες για εξορθολογισμό των λειτουργιών. Παρότι οι μειώσεις προσωπικού έχουν γίνει πιο συχνές, κάποιοι ηγέτες αρχίζουν να επαναπροσλαμβάνουν εργαζομένους, καθώς συνειδητοποιούν ότι οι τρέχουσες λύσεις αυτοματοποίησης δεν μπορούν να λειτουργήσουν πλήρως ανεξάρτητα.



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η αυτοματοποίηση χωρίς στρατηγική αντανάκλα βραχυπρόθεσμη σκέψη και μια άστοχη πεποίθηση ότι ο αυτοματισμός και οι τεχνολογίες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να αντικαταστήσουν κατηγορηματικά τους εργαζομένους. Χωρίς σωστό επανασχεδιασμό θέσεων εργασίας και ανθρώπινη επίβλεψη, οι επιχειρήσεις που βασίζονται κυρίως σε συστήματα ΤΝ θα αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία τους.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Σε πέντε χρόνια από τώρα, θα είναι σύνηθες να εισέρχεστε σε καταστήματα λιανικής και σε άλλες επιχειρηματικές τοποθεσίες και να βλέπετε ελάχιστους ή καθόλου ανθρώπους στον χώρο. Σήμερα, χρειάζεται να σκεφτούμε την ανθρώπινη εμπειρία αυτής της εξέλιξης, τι συμβαίνει με τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους που χρειάζονται κάτι περίπλοκο και δεν μπορούν να βρουν κανέναν για να μιλήσουν;



Των εργοδοτών παγκοσμίως  
σχεδιάζουν να αυξήσουν τις  
επενδύσεις στην αυτοματοποίηση.<sup>1</sup>



Οι εργοδότες πιστεύουν ότι οι λειτουργίες εργασίας που θα αλλάξουν περισσότερο λόγω της αυτοματοποίησης τα επόμενα πέντε χρόνια είναι:<sup>2</sup>

Τεχνολογία

76%

Βιομηχανοποίηση

71%

Πωλήσεις & Μάρκετινγκ

71%

## >> Η σημερινή δράση

Έχετε συζητήσει πώς οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να αναβαθμιστούν και να ανακαταμεμηθούν πριν ληφθεί απόφαση για απόλυση;



## Τάση 4: Επέκταση της "ταχείας" συγκρότησης ομάδων

Το παγκόσμιο ανθρώπινο δυναμικό κινείται γρήγορα προς τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων, πολυμορφικών ομάδων που συνδυάζουν εργαζόμενους, ελεύθερους επαγγελματίες και AI agents για την επίλυση συγκεκριμένων επιχειρηματικών προκλήσεων. Καθώς μειώνονται οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης, τα γενικά έξοδα μειώνονται αλλά αυξάνεται η ανάγκη για ευελιξία. Ως αποτέλεσμα, η χρήση παραδοσιακών ρόλων γίνεται ολοένα πιο περιορισμένη.

**Μέχρι το 2027, έως και το 50% του ανθρώπινου δυναμικού στις ανεπτυγμένες χώρες ενδέχεται να εργάζονται σε βραχυπρόθεσμες ή προσωρινές εργασίες.<sup>1</sup>**



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Παρότι η Gig Οικονομία και η προσωρινή απασχόληση μπορούν να αποτελέσουν βιώσιμες σταδιοδρομίες, η ευρεία εφαρμογή τους απαιτεί κοινωνική αλλαγή. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι εκπαιδευμένοι να διαχειρίζονται καριέρες με συμβάσεις, δεν διαθέτουν τη σχετική νοοτροπία και βασίζονται σε εργοδότες πλήρους απασχόλησης για ολιστική στήριξη, όπως ιατρικές παροχές και παροχές τρόπου ζωής.



### >> Η σημερινή δράση

*Έχετε σκεφτεί πώς η δομή απασχόλησης κάθε ομάδας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το επιχειρηματικό πρόβλημα που καλείται να επιλύσει;*

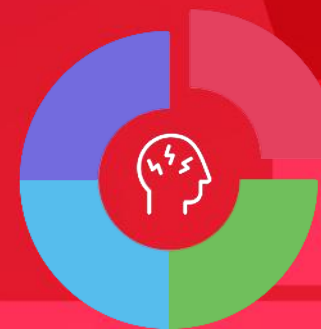


### Κοιτάζοντας μπροστά

Η μείωση των θέσεων πλήρους απασχόλησης θα οδηγήσει πολλούς εργαζομένους σε μειονεκτική θέση, αδυνατώντας να εξασφαλίσουν μισθό που να καλύπτει τις ανάγκες της οικογένειας ή να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Αυτό ενδέχεται να πυροδοτήσει νέες απαιτήσεις για καθολικό βασικό εισόδημα ή άλλα είδη κοινωνικών δικτύων ασφάλειας που θα αντικαταστήσουν τον ρόλο του εργοδότη πλήρους απασχόλησης.

**27% των εργαζομένων της Gen Z συμπληρώνουν επί του παρόντος το κύριο εισόδημά τους με μερική απασχόληση ή περιστασιακή εργασία.<sup>2</sup>**





# Γρήγορη

# Επανεκμάθηση

*Το μέλλον της εργασίας θα ανήκει σε όσους μπορούν να μαθαίνουν γρήγορα. Οι εργαζόμενοι θα καλούνται συνεχώς να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες, καθώς η τεχνητή νοημοσύνη ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στη ροή εργασίας τους, ενώ η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα τους θα αξιολογούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια και συχνότητα από ποτέ.*



## Τάση 5: Γραμματισμός στην ΤΝ (AI Literacy)



Σήμερα, ο όρος AI literacy στις περιγραφές θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται συχνά γενικά, χωρίς σαφή ορισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Στο μέλλον, αναμένεται να προσδιορίζονται με μεγαλύτερη ακρίβεια συγκεκριμένες ικανότητες, όπως η αποτελεσματική διατύπωση και καθοδήγηση εντολών προς συστήματα ΤΝ (prompt engineering), η κριτική αξιολόγηση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων τους, καθώς και η υπεύνη και ηθική εφαρμογή της ΤΝ στις καθημερινές εργασιακές διαδικασίες. Η ΤΝ δεν μπορεί να υποκαταστήσει την ανθρώπινη κρίση και σκέψη, ο πραγματικός αλφαριθμητισμός στην ΤΝ απαιτεί ενεργή συμμετοχή και βαθύτερη σκέψη.



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η δεξιότητα του γραμματισμού στην ΤΝ μπορεί να εκδημοκρατίσει την πρόσβαση στη γνώση, καθώς δεν απαιτεί πτυχία και η εκπαίδευση είναι δωρεάν online. Η μεγάλη πρόκληση είναι η τυποποίηση των βέλτιστων πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό της ΤΝ σε όλες τις χώρες, περιοχές και οργανισμούς.



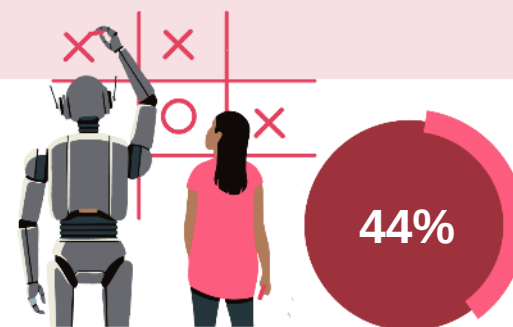
### Κοιτάζοντας μπροστά

Καθώς καθορίζουμε με μεγαλύτερη σαφήνεια τι εννοούμε με τον όρο AI literacy, υπάρχει κίνδυνος να μεγαλώσει το χάσμα δεξιοτήτων μεταξύ όσων τον διαθέτουν και όσων όχι. Σε προηγούμενους ψηφιακούς μετασχηματισμούς, οι γυναίκες και οι κοινότητες με περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους συχνά έμειναν πίσω. Οι ηγέτες επιχειρήσεων οφείλουν να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ομάδες θα μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στον χώρο εργασίας του μέλλοντος, καθώς η καινοτομία στην ΤΝ επιταχύνεται.



## >> Η σημερινή δράση

*Πώς εκπαιδεύετε εργαζομένους που έχουν περιορισμένη επαφή με τεχνολογίες βασισμένες στην ΤΝ και χαμηλό ενδιαφέρον για αυτές;*

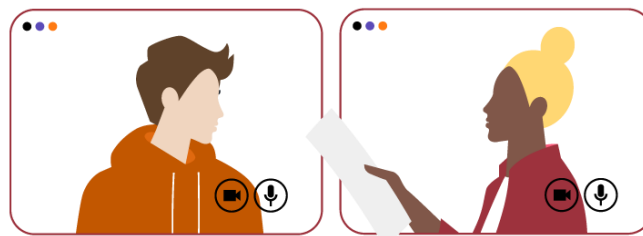


**Λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους παγκοσμίως έλαβαν κατάρτιση δεξιοτήτων τους τελευταίους έξι μήνες.<sup>1</sup>**



## Τάση 6: Ανθρώπινες δεξιότητες (Pre-Industrial Skills)

Οι προβιομηχανικές δεξιότητες περιλάμβαναν τόσο τεχνικές ικανότητες, όπως αγροκαλλιέργια, χειρωνακτική εργασία και χειροτεχνία, όσο και ήπιες δεξιότητες, όπως επίλυση προβλημάτων, γνωστική ευελιξία, αυτοστοχασμός, δημιουργικότητα, ενσυναίσθηση, διαίσθηση και διαπροσωπική επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν αυτές τις δεξιότητες για να ξεχωρίσουν από τους «συναδέλφους» ΤΝ και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου εργασίας.



Επτά από τις δέκα ταχύτερα αναπτυσσόμενες δεξιότητες που θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι έως το 2030 είναι ήπιες δεξιότητες.<sup>1</sup>



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η σημερινή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τείνει να δίνει υπερβολική έμφαση στις «σκληρές» δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται με συγκεκριμένες εργασίες και έχουν σύντομη διάρκεια ζωής. Σε συνδυασμό με ένα εκπαιδευτικό σύστημα όπου η μάθηση γίνεται παρωχημένη πριν ακόμη από την αποφοίτηση, τα κενά δεξιοτήτων θα παραμένουν μέχρι να διδάξουμε δεξιότητες που επιτρέπουν στους εργαζομένους να επιτυγχάνουν σε οποιαδήποτε εργασία.

**Οι εργοδότες παγκοσμίως θεωρούν ότι η ηθική κρίση είναι η δεξιότητα που αυτοματοποιείται πιο δύσκολα.<sup>2</sup>**



### >> Η σημερινή δράση

*Πώς εντοπίζετε, καταγράφετε και παρακολουθείτε δεξιότητες όπως οι προβιομηχανικές στις κατηγορίες δεξιοτήτων που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας;*



### Κοιτάζοντας μπροστά

Καθώς βασιζόμαστε όλο και περισσότερο στην τεχνολογία για τη βασική οργανωτική λειτουργία, αυξάνεται η πιθανότητα ότι, όταν κάτι δεν πάει όπως πρέπει, οι εργαζόμενοι δεν θα διαθέτουν τις βασικές δεξιότητες ή τα μέσα για να το αντιμετωπίσουν. Διδάσκοντας στα παιδιά μας προβιομηχανικές δεξιότητες στο σχολείο, μπορούμε να προστατευτούμε από την έλλειψη ετοιμότητας σε καταστάσεις κρίσης.





## Τάση 7: Επανεξέταση της παραγωγικότητας

Ο ορισμός του τι απαιτείται για να θεωρηθεί κανείς ικανός σε μια εργασία αλλάζει σε πραγματικό χρόνο και περιπλέκεται από το γεγονός ότι πολλοί ηγέτες πιστεύουν πως η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης θα οδηγήσει σε άμεσα κέρδη παραγωγικότητας. Καθώς η επιτήρηση των εργαζομένων γίνεται ολοένα και πιο εξελιγμένη, οι μετρήσεις απόδοσης γίνονται πιο αντικειμενικές, αλλά και πιο περιορισμένες ως προς το εύρος τους.

**Ο αντίκτυπος της χαμηλής δέσμευσης των εργαζομένων στην παγκόσμια παραγωγικότητα ανέρχεται σε 438 δισεκατομμύρια δολάρια.<sup>1</sup>**



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι εργαζόμενοι καταβάλλονται από τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες των ηγετών σχετικά με τον αντίκτυπο της ΤΝ στην παραγωγικότητα. Σήμερα, είναι συχνότερο να παρατηρείται μείωση της παραγωγικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να ενσωματώσουν νέα συστήματα σε καθιερωμένες διαδικασίες, η αξιολόγηση της απόδοσης με αυτά τα εργαλεία είναι συχνά υποκειμενική, και πολλοί εργαζόμενοι θα προτιμούσαν η αξιολόγηση τους να γίνεται από διαχειριστές ΤΝ, ώστε να είναι πιο αντικειμενική.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Τώρα έχουμε την ευκαιρία να επανασχεδιάσουμε τα συστήματα απόδοσης και ανταμοιβών, ώστε να μετρούνται συγκεκριμένες συνεισφορές και ο διαρκής αντίκτυπος τους στον οργανισμό. Με την ελπίδα ότι, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 2030, η αναγνώριση και τα κίνητρα θα παρέχονται σε πραγματικό χρόνο για την εργασία που έχει ουσιαστική σημασία και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας με πραγματικό αντίκτυπο.



## >> Η σημερινή δράση

*Λαμβάνουν οι τρέχουσες διαδικασίες αξιολόγησης και αποζημίωσης υπόψη τις μεταβαλλόμενες ευθύνες των θέσεων εργασίας;*



**63%**

**Έξι στους δέκα εργαζόμενους παγκοσμίως αναφέρουν ότι έχουν βιώσει επαγγελματική εξουθένωση.<sup>2</sup>**



## Τάση 8: "Νέα εποχή" του upskilling

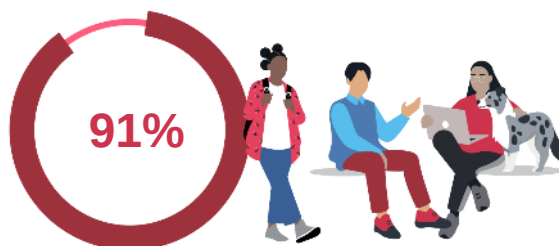
Η αναβάθμιση δεξιοτήτων ή η εκμάθηση νέων δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις υφιστάμενες θέσεις εργασίας έχουν καταστεί υποχρεωτικές για όλους τους εργαζομένους πρώτης γραμμής και γραφείου που αλληλεπιδρούν με ψηφιακά συστήματα και συστήματα βασισμένα στην τεχνητή νοημοσύνη. Οι οργανισμοί έχουν πλέον ξεπεράσει το παραδοσιακό μοντέλο επιτόπιας μάθησης και ανάπτυξης (L&D), επενδύοντας σε συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών λύσεων, όπως μάθηση εντός της εργασίας, μαθητείες και χρηματοδότηση πιστοποιήσεων ή σπουδών.

### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι εργαζόμενοι με το πλεονέκτημα της πλήρους απασχόλησης διαθέτουν επίσης πρόσβαση σε συστήματα διαχείρισης μάθησης τα οποία παρέχουν καθοδήγηση και πρόσβαση σε δραστηριότητες αναβάθμισης δεξιοτήτων. Ωστόσο, απαιτείται κρατική υποστήριξη για να γεφυρωθεί το χάσμα σε ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων για εργαζομένους μερικής απασχόλησης, ελεύθερους επαγγελματίες και ανέργους.

### Κοιτάζοντας μπροστά

Στη δεκαετία του 2030, πολλοί εργαζόμενοι θα διαθέτουν ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και θα μπορούν να αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους σε έναν οργανισμό. Καθώς η ικανότητα γρήγορης μάθησης γίνεται το πιο πολύτιμο ανθρώπινο χαρακτηριστικό, άνθρωποι κάθε ηλικίας θα αναζητούν νέους, βιωματικούς τρόπους εκπαίδευσης για γρήγορη αλλά ουσιαστική απόκτηση δεξιοτήτων, όπως εικονικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (metaverse) και επαγγελματικές κοινότητες μάθησης.



των επαγγελματιών L&D συμφωνούν ότι η συνεχής μάθηση είναι πιο σημαντική από ποτέ για την επιτυχία της σταδιοδρομίας.<sup>1</sup>



Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να επιδιώξουν τους επαγγελματικούς τους στόχους στον τρέχοντα εργοδότη τους.<sup>2</sup>

### Η σημερινή δράση

Ενθαρρύνετε και υποστηρίξτε τη μικροπιστοποίηση (σύντομες, στοχευμένες πιστοποιήσεις δεξιοτήτων) και τις επαγγελματικές πιστοποιήσεις για εργαζομένους όλων των επιπέδων;



# Νέοι Κανόνες στην Εργασία

*Μέσα σε ένα περιβάλλον κοινωνικής μοναξιάς, γεωπολιτικών αναταράξεων και περιβαλλοντικού στρες, τα υφιστάμενα συστήματα δείχνουν σημάδια αποσταθεροποίησης. Πολλοί ηγέτες επιθυμούν να επιστρέψουν σε προηγούμενες πρακτικές.*



## Τάση 9: Υβριδική εργασία vs. Επιστροφή στο γραφείο

Μετά την ευελιξία που έφερε η πανδημία, πολλές μεγάλες εταιρείες παγκοσμίως ζητούν πλέον από τους εργαζομένους να επιστρέφουν στο γραφείο πέντε ημέρες την εβδομάδα (Return to Office – RTO). Σε αρκετές περιπτώσεις, οι ηγέτες απαιτούν οι εργαζόμενοι να βρίσκονται στο ίδιο φυσικό γραφείο με τα μέλη της ομάδας τους, καταργώντας τη δυνατότητα να εργάζονται από διαφορετικές τοποθεσίες (γνωστό ως “return to team”). Αυτή η πρακτική απομακρύνει ακόμη περισσότερο τις επιχειρήσεις από τα μοντέλα κατανεμημένης και απομακρυσμένης εργασίας.

**Οι γυναίκες εργαζόμενες εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερα ποσοστά αποχώρησης μετά την εφαρμογή πολιτικών επιστροφής στο γραφείο (RTO), με τον ρυθμό αποχωρήσεων να είναι σχεδόν τριπλάσιος σε σύγκριση με εκείνον των ανδρών εργαζομένων.<sup>1</sup>**



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Αν και η δια ζώσης συνεργασία παραμένει απαραίτητη για την καινοτομία, οι ηγέτες που επιβάλλουν αυστηρή παρουσία στο γραφείο και αφαιρούν την ευελιξία από την εργασία ουσιαστικά αποδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το αποτέλεσμα είναι ανεξέλεγκτο: συχνά αποχωρούν οι εργαζόμενοι με τις υψηλότερες επιδόσεις, οι οποίοι αναζητούν πιο ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα.

### Κοιτάζοντας μπροστά

Οι γεωπολιτικές και κλιματικές αναταράξεις θα καταστήσουν το RTO δύσκολα βιώσιμο τη δεκαετία του 2030. Με τους millennials να αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, οι πολιτικές επιστροφής στο γραφείο θα χαλαρώσουν και η κατανεμημένη εργασία από εναλλακτικούς χώρους θα επανέλθει δυναμικά.



## >> Η σημερινή δράση

*Λαμβάνονται αποφάσεις για το RTO βάσει πραγματικών δεδομένων διατήρησης και απόδοσης ανά ομάδα;*





## Τάση 10: Κρίση εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας

Ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων αλλαγών, όπου όσα θεωρούσαμε δεδομένα, όπως η γεωπολιτική σταθερότητα, το κλίμα ή μια προβλέψιμη επαγγελματική πορεία, δεν ισχύουν πλέον. Η έλλειψη σαφήνειας γύρω από τα συστήματα, τα δεδομένα και τη λήψη αποφάσεων επηρεάζει τόσο τους ηγέτες όσο και τους εργαζομένους.



**Η εμπιστοσύνη των εργοδοτών μειώνεται σε όλο τον κόσμο και οι περισσότεροι πιστεύουν ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων παραπλανούν σκόπιμα τους ανθρώπους.<sup>1</sup>**



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι οργανισμοί και οι άνθρωποι δεν ξέρουν πού να απευθυνθούν για να αξιολογήσουν με σαφήνεια τι συμβαίνει στο ανθρώπινο δυναμικό και πώς να προχωρήσουν λογικά. Όταν η σύγχυση και οι αντιφατικές πληροφορίες αφθονούν, οι εργαζόμενοι μπορεί να υποφέρουν από διλήμματα για κρίσιμες αποφάσεις.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Καθώς η κυβέρνηση και τα κυρίαρχα μέσα ενημέρωσης συνεχίζουν να χάνουν την αξιοπιστία τους, οι πολυεθνικοί και βιομηχανικοί όμιλοι θα έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν στην επόμενη σημαντική πηγή αξιόπιστων δεδομένων και πληροφοριών. Πρέπει να διασφαλίσουμε την εποπτεία αυτών των φορέων, έτσι ώστε το περιεχόμενο που παρέχουν να παραμένει αντικειμενικό και όχι ιδιοτελές.



### >> Η σημερινή δράση

*Αξιοποιείτε τα εσωτερικά δεδομένα για την ευθυγράμμιση των συστημάτων και τη μετάδοση συνεπούς, τεκμηριωμένης πληροφορίας προς τα ενδιαφερόμενα μέρη;*



59%

**Οι περισσότεροι άνθρωποι παγκοσμίως πιστεύουν ότι τα fake news και η παραπληροφόρηση συνιστούν ένα σημαντικό πρόβλημα στη χώρα τους.<sup>2</sup>**



## Τάση 11: Χάσμα ισότητας στην εργασία



Σύμφωνα με έκθεση του ΟΗΕ για το 2025, παρά τα σημαντικά επιτεύγματα στη μείωση της φτώχειας, πολλοί άνθρωποι παραμένουν σε επισφαλή θέση ακόμη και καθώς ανεβαίνουν στην εισοδηματική κλίμακα. Παράλληλα, η συγκέντρωση πλούτου και ευημερίας σε ολοένα λιγότερους, οι οικονομικοί κραδασμοί, ο επίμονος πληθωρισμός και η αυξανόμενη αστάθεια στην καριέρα διαμορφώνουν για τους περισσότερους μια ανθρώπινη εμπειρία γεμάτη φόβο, θυμό και γεωπολιτική πόλωση.



Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι πρώτης γραμμής δεν είναι ικανοποιημένοι με το εισόδημά τους.<sup>2</sup>



Περισσότερο από το ένα τρίτο των εργαζομένων πρώτης γραμμής χρειάζονται μια δεύτερη εργασία για να συμπληρώσουν το εισόδημά τους.<sup>2</sup>



### >> Η σημερινή δράση

*Σε δύσκολες περιόδους, με ποιους τρόπους υποστηρίζετε τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής και το βασικό ανθρώπινο δυναμικό σας;*



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να εφαρμόζουν στρατηγικές μισθολογικής ισότητας και διαφάνειας, ώστε να εξασφαλίζεται δίκαιη αποζημίωση σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες. Οι ατομικές διαδρομές σταδιοδρομίας πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να παρέχουν εισοδήματα ικανά να συντηρούν μια οικογένεια, ενώ οι εργοδότες οφείλουν να προσφέρουν ολιστικά οφέλη ευημερίας στο ανθρώπινο δυναμικό πλήρους απασχόλησης.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Η τάση των απολύσεων μέχρι τη δεκαετία του 2030 ενδέχεται να οδηγήσει σε ανανεωμένο ενδιαφέρον για κυβερνητικά προγράμματα επιδότησης αναβάθμισης δεξιοτήτων, ενώ το μακροοικονομικό πλαίσιο μπορεί να ενισχύσει τον ακτιβισμό των εργατικών συνδικάτων.



## Trend 12: Ενεργειακή πρόκληση της ΤΝ

Η άνοδος των κέντρων δεδομένων που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη αυξάνει σημαντικά την παγκόσμια κατανάλωση ενέργειας, καθώς αυτές οι εγκαταστάσεις απαιτούν τεράστιες ποσότητες ηλεκτρικής ενέργειας για την εκτέλεση ισχυρών αλγορίθμων και τη συνεχή λειτουργία τους. Αυτό εντείνει την ανάγκη για επεκτάσιμες λύσεις πράσινης ενέργειας, καθώς και για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό για την κατασκευή και τη συντήρησή τους.



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι προϋπολογισμοί για την τεχνητή νοημοσύνη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο την ίδια την τεχνολογία, αλλά και την ηλεκτρική ενέργεια και το ανθρώπινο δυναμικό που τη στηρίζει. Η ανεξέλεγκτη ζήτηση μπορεί να οδηγήσει σε ελλείψεις προκαλώντας την κατάρρευση μεμονωμένων ροών εργασίας ή ακόμη και ολόκληρων συστημάτων. Καθώς οι διακοπές καθίστανται συχνότερες, οι ηγέτες οφείλουν να καταρτίσουν κυριολεκτικά «εφεδρικά» σχέδια ώστε να διασφαλίσουν τη συνέχεια των δραστηριοτήτων τους.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Η εξοικονόμηση ενέργειας θα καταστεί βασική ανθρώπινη δεξιότητα τη δεκαετία του 2030. Όχι μόνο θα αυξηθεί η ζήτηση για εργαζομένους σε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, αλλά η εργασία του μέσου εργαζομένου θα περιλαμβάνει την επίβλεψη συνεργατών που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και θα απαιτεί επίσης έξυπνη διαχείριση της ηλεκτρικής ενέργειας.



Μέχρι το 2028, μόνο η τεχνητή νοημοσύνη θα καταναλώνει ετησίως ποσότητα ηλεκτρικής ενέργειας αντίστοιχη με σχεδόν το ένα τέταρτο όλων των νοικοκυριών στις ΗΠΑ.<sup>1</sup>

22%

Οι περισσότεροι εργοδότες στον κλάδο της ενέργειας και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας δηλώνουν ότι δυσκολεύονται να βρουν ανθρώπους με τις εξειδικευμένες δεξιότητες που χρειάζονται.<sup>2</sup>

76%



### Η σημερινή δράση

*Λαμβάνετε υπόψη τις ενεργειακές απαιτήσεις των τεχνολογιών AI και έχετε προστατεύσει τις κρίσιμες ροές εργασίας από πιθανές διακοπές λειτουργίας;*



# Ηγεσία σε Εποχή Αβεβαιότητας

Τα πτυχία δεν εγγυώνται πλέον επικερδή απασχόληση, ενώ οι *blue collars* θέσεις εργασίας κερδίζουν δημοτικότητα. Παρ' όλα αυτά, οι δρόμοι προς αυτές παραμένουν στιγματισμένοι και δυσπρόσιτοι. Στις εταιρείες, η έλλειψη διαθέσιμων ηγετών για την επίβλεψη της τεχνητής νοημοσύνης καθιστά ιδιαίτερα πολύτιμη τη γνώση και την εμπειρία των εργαζομένων, από το μεσαίο μέχρι το υψηλό επίπεδο.



## Τάση 13: Έλλειψη ταλέντου

Στις ανεπτυγμένες χώρες, τα ποσοστά γονιμότητας έχουν πέσει κάτω από το επίπεδο που χρειάζεται για να διατηρηθεί ο πληθυσμός, καθώς οι άνθρωποι παντρεύονται και κάνουν οικογένεια όλο και πιο αργά, και λόγω οικονομικής αβεβαιότητας. Παράλληλα, το ποσοστό συμμετοχής στο ανθρώπινο δυναμικό συνεχίζει να μειώνεται, πιθανώς αντανακλώντας υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων που έχουν αποθαρρυνθεί.



**Μέχρι το 2030, περισσότεροι από 1 στους 4 εργαζόμενους σε πολλές προηγμένες οικονομικά χώρες θα είναι άνω των 55 ετών.<sup>1</sup>**



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Ενώ η σημερινή κάλυψη των μέσων ενημέρωσης μπορεί να παρουσιάζει μια αγορά εργασίας ευνοϊκή για τους εργοδότες, πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν ήδη σημαντικές ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε τομείς όπως η προηγμένη βιομηχανία. Συνεχίζουμε να δημιουργούμε νέες θέσεις εργασίας και κατηγορίες θέσεων εργασίας, όμως λιγότεροι εργαζόμενοι με τις κατάλληλες δεξιότητες είναι διαθέσιμοι για να καλύψουν ανοιχτές θέσεις ενώ οι διαδικασίες προσλήψεων έχουν τυποποιηθεί υπερβολικά και λειτουργούν αποτρεπτικά.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2030, οι millennials θα συνεχίσουν να στηρίζουν την παγκόσμια οικονομία, ενώ μικρότερα ποσοστά των Generation X και Z θα δυσκολευτούν να στηρίξουν έναν γηράσκοντα πληθυσμό. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επαναπροσανατολίσουν τις προσλήψεις προς μια ανθρωποκεντρική εμπειρία υποψηφίου, με επιλεγμένα προσωπικά σημεία επαφής αντί πλήρους αυτοματοποίησης.



### >> Η σημερινή δράση

*Πώς διατηρείτε μια σταθερή ροή νέων εργαζομένων;*



**των εργοδοτών παγκοσμίως δηλώνουν ότι η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τη στρατηγική προσλήψεών τους.<sup>2</sup>**



## Τάση 14: Αμφισβήτηση του πτυχίου στην αγορά εργασίας

Παρά το γεγονός ότι το πτυχίο παραμένει ένα εδραιωμένο σύμβολο κοινωνικής και επαγγελματικής θέσης σε παγκόσμιο επίπεδο, η πρακτική του αξία μειώνεται. Η ανεργία και η υποαπασχόληση των αποφοίτων αυξάνονται λόγω απαιτητικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της προσδοκίας ότι η ΤΝ μπορεί να αντικαταστήσει θέσεις εισαγωγικού επιπέδου.



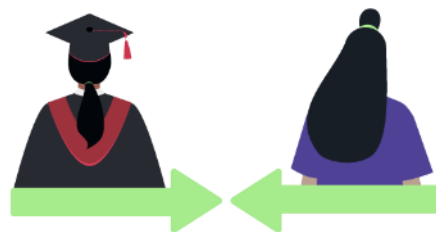
### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι εργοδότες οφείλουν να αναλάβουν το μερίδιο ευθύνης που τους αναλογεί για την καλύτερη προετοιμασία των νέων αποφοίτων για την αγορά εργασίας, μέσα από έγκαιρη επαφή και συνεργασία με τους φοιτητές. Παράλληλα, χρειάζεται να επενδύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην καθοδήγηση των νέων πτυχιούχων, αλλά και να προσεγγίζουν με μεγαλύτερη ευελιξία το επίπεδο μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που απαιτείται για κάθε ρόλο.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Η αυξημένη έμφαση στη μάθηση μέσα από την εργασία, που ξεκινά ήδη από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι πιθανό να οδηγήσει περισσότερους νέους της Generation Z να επιλέξουν, τη δεκαετία του 2030, σταθερές διαδρομές σε ειδικευμένα επαγγέλματα ή πιο ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Η εκπαίδευση τους μετά το σχολείο θα είναι συνεχής και προσαρμοστική, συνδεδεμένη άμεσα με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τους επιχειρησιακούς στόχους των οργανισμών.



**Το χάσμα απασχόλησης μεταξύ πτυχιούχων και μη κατόχων πτυχίου είναι το μικρότερο των τελευταίων 30 ετών.<sup>1</sup>**



### >> Η σημερινή δράση

*Έχετε επαναξιολογήσει τις πηγές άντλησης νέων ατόμων και τις απαιτήσεις των θέσεων εισαγωγικού επιπέδου, ώστε να ευθυγραμμίζονται με το πραγματικό αντικείμενο εργασίας;*



**Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους της Gen Z ανησυχούν ότι η αυτοματοποίηση θα αντικαταστήσει τους ρόλους τους τα επόμενα δύο χρόνια.<sup>2</sup>**



## Τάση 15: Απώλεια γνώσης από τους έμπειρους εργαζομένους (Brain Drains)

Αν και η αναμενόμενη μαζική απώλεια έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού της δεκαετίας του 2010 τελικά περιορίστηκε, λόγω της οικονομικής ύφεσης, της καθυστέρησης των συνταξιοδοτήσεων και της πιο ευέλικτης συμμετοχής των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων, εξακολουθούμε να μην διαθέτουμε μια ολοκληρωμένη υποδομή για τη διαφύλαξη και τη μεταφορά της γνώσης των έμπειρων εργαζομένων. Πρόκειται για γνώση, κρίση και τεχνογνωσία που μπορούν να αποκτηθούν μόνο μέσα από δεκαετίες εμπειρίας.



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η ευέλικτη εργασία της πανδημίας έδωσε τη δυνατότητα σε έμπειρους Baby Boomers να παραμείνουν ενεργοί επαγγελματικά, ενώ βοήθησε τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τη γνώση τους χωρίς πλήρη απασχόληση. Σήμερα, όλο και περισσότεροι συνταξιούχοι επιλέγουν να εργάζονται περιστασιακά, ενώ αυξάνεται και η ζήτηση για ανώτερα στελέχη που εργάζονται μερικώς και υποστηρίζουν πολλαπλές εταιρείες.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Οι οργανισμοί που λειτουργούν με στρατηγική σκέψη θα αξιοποιήσουν την τεχνητή νοημοσύνη για να καταγράψουν, να αναλύσουν και να αξιοποιήσουν τη γνώση και την εμπειρία που μεταφέρουν τα ανώτερα στελέχη καθώς αποχωρούν από την ενεργό εργασία. Παράλληλα, η διατήρηση και αξιοποίηση των υφιστάμενων συστημάτων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να διαχειρίζονται υβριδικές ομάδες ανθρώπων και τεχνολογιών, καθώς και να συμβάλει στην περαιτέρω εκπαίδευση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης.



57%

των εργαζομένων δηλώνουν ότι δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ με μέντορα στην τρέχουσα εργασία τους.<sup>1</sup>



### Η σημερινή δράση

*Πώς διαχειρίζεται ο οργανισμός σας τη συνταξιοδότηση και πώς διασφαλίζει ότι η πολύτιμη γνώση των εργαζομένων μεταφέρεται αποτελεσματικά;*



Οι περισσότεροι εργοδότες παγκοσμίως (57%) δηλώνουν ότι η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την τρέχουσα στρατηγική τους για το ανθρώπινο δυναμικό τους.<sup>2</sup>



## Τάση 16: Κενό ηγεσίας στις επιχειρήσεις



Στην εποχή της ΤΝ, οι οργανισμοί αναζητούν στελέχη με εμπειρία και πλαίσιο κατανόησης, ικανά να κρίνουν πότε η τεχνολογία έχει νόημα να χρησιμοποιηθεί, πότε όχι και πώς πρέπει να αξιοποιηθεί για να αποδώσει στο μέγιστο. Ωστόσο, η επόμενη «δεξαμενή» ανώτατων στελεχών, η Generation X, είναι αριθμητικά περιορισμένη, ενώ οι νεότεροι Millennials στη μεσαία διοίκηση βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με αντικρουόμενες προσωπικές και επαγγελματικές απαιτήσεις, καθώς και με επαγγελματική εξουθένωση.



### Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η ζήτηση για ανώτερα στελέχη που μπορούν να λειτουργούν ως έμπιστοι σύμβουλοι, είτε σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης είτε ως εξωτερικοί συνεργάτες, αναμένεται να αυξηθεί ραγδαία την περίοδο 2026–2030. Τα στελέχη της Generation X θα διαθέτουν αριθμητικό πλεονέκτημα, ωστόσο θα χρειαστεί να αναβαθμίσουν διαρκώς τις δεξιότητές τους, ώστε οι γνώσεις τους στην τεχνητή νοημοσύνη και στις αναδυόμενες τεχνολογίες να παραμένουν ανταγωνιστικές.



### Κοιτάζοντας μπροστά

Ο ηγέτης της δεκαετίας του 2030 θα ξεχωρίζει από τα παραδοσιακά στελέχη ανώτατης διοίκησης. Με μη παραδοσιακή σταδιοδρομία και εκλεκτικό σύνολο δεξιοτήτων, θα διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, προηγμένες ικανότητες διαχείρισης και πλήρη κατανόηση των ξεχωριστών δυνατοτήτων των ανθρώπων και των συστημάτων τεχνολογίας.



### >> Η σημερινή δράση

*Πώς αναδιαμορφώνετε τους ρόλους μεσαίας και ανώτερης διοίκησης ώστε να προσελκύσετε περισσότερους υποψηφίους από τη Generation X και τους Millennials;*

Γενιά X

39%

Millennial

56%

**Μόνο το 39% των εργαζομένων της Generation X και το 56% των Millennials δηλώνουν ότι φιλοδοξούν να γίνουν διευθυντές ή ηγέτες.<sup>1</sup>**

# Ευχαριστούμε!

Επισκεφθείτε για να μάθετε περισσότερα:

<https://blog.manpower.gr/nea>

ή

Επικοινωνήστε με το τμήμα Marketing & Επικοινωνίας  
στο: [socialmedia@manpowergroup.gr](mailto:socialmedia@manpowergroup.gr)

Ακολουθήστε μας:

