



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ HR**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Ι. Νικολοπούλου

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής, Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2023



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ HR**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Ι. Νικολοπούλου

**Επιβλέπων:** Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής, Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 11<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2023

Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής

Δημήτριος Ασκούνης  
Καθηγητής

Βασίλειος Ασημακόπουλος  
Ομότιμος Καθηγητής

Αθήνα, Οκτώβριος 2023

Μαρία Ι. Νικολοπούλου

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Μαρία Ι. Νικολοπούλου

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συμβολή των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο στον τομέα της επιχειρηματικότητας και της διαχείρισης προσωπικού. Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού, σε συνδυασμό με την ταχεία εξέλιξη των τεχνολογιών, δημιουργεί νέες ευκαιρίες και προκλήσεις. Ο βασικός στόχος αυτής της έρευνας είναι να διερευνήσει την ανάγκη για τη συμβολή των νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, επιδιώκεται να αναδείξει τις κύριες τάσεις και πρακτικές που διαμορφώνουν τον ρόλο των τεχνολογιών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, πραγματοποιήθηκε πειραματική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 105 συμμετέχοντες από διάφορες επιχειρηματικές και βιομηχανικές κατηγορίες, με στόχο να αξιολογηθεί η αντίληψή τους για την αλληλεπίδραση των νέων τεχνολογιών με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και την βελτίωση της καθημερινότητας τους. Τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού λογισμικού SPSS και επιβεβαίωσαν την τάση της εποχής μας για τεχνολογική ανάπτυξη. Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν την αυξανόμενη συνειδητοποίηση των επιχειρήσεων για την ανάγκη ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στις πρακτικές διαχείρισης προσωπικού και το μέγεθος της απλοποίησης που προσφέρουν στις διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, αναδεικνύονται προκλήσεις όπως η ανάγκη για κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού ώστε να ανταπεξέλθει και να χρησιμοποιεί ορθά τα εργαλεία που περιγράφονται. Συνολικά, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει την κρίσιμη σημασία των νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και ερευνά τις προκλήσεις και ευκαιρίες που προκύπτουν από την συνύπαρξή τους. Οι ευρηματικές αναλύσεις ανοίγουν τον δρόμο για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη στον συναρπαστικό αυτό τομέα.

Επιστημονική περιοχή: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πληροφορική, Οργανωτική Συμπεριφορά, Βιομηχανική Ψυχολογία

Λέξεις κλειδιά: Σύστημα παρακολούθησης αιτήσεων (ATS), Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), Gamification, Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), Ηλεκτρονική πρόσληψη



## ABSTRACT

The contribution of new technologies to the development and management of human resources is an important chapter in the field of entrepreneurship and personnel management. The need for effective personnel management, combined with the rapid development of technologies, creates new opportunities and challenges. The main objective of this research is to investigate the need for the contribution of new technologies in the field of human resources. It also seeks to highlight the main trends and practices shaping the role of technologies in human resource management. To achieve the above objectives, experimental research was carried out using a questionnaire. The questionnaire was distributed to 105 participants from various business and industry categories, with the aim of assessing their perception of the interaction of new technologies with the HR department and the improvement of their daily lives. The data was analyzed through SPSS statistical software and confirmed the trend of our time for technological development. The findings of the survey highlight the growing awareness of businesses for the need to integrate new technologies into personnel management practices and the amount of simplification they bring to HR processes. At the same time, challenges emerge such as the need for training and professional development of the staff in order to cope with and correctly use the tools described. Overall, this research highlights the critical importance of new technologies in the field of human resources and investigates the challenges and opportunities arising from their coexistence. Inventive analyzes pave the way for further research and development in this exciting field.

Scientific area: Human Resource Management, Information Technology, Organizational Behavior, Industrial Psychology

Keywords: Applicant Tracking System (ATS), Human Resource Information System (HRIS), Gamification, Artificial Intelligence (AI), E-recruitment

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες μου ευχαριστίες για την ανεκτίμητη βοήθεια και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας από τον επιστημονικό συνεργάτη, κύριο Ιωάννη Χαλά. Η πολύτιμη γνώση και η εμπειρία του αποτέλεσαν το βασικό εργαλείο για την ολοκλήρωση αυτού του έργου. Είμαι ευγνώμων που είχα την ευκαιρία να συνεργαστώ μαζί του και να αποκομίσω πολύτιμες γνώσεις που θα με συντροφεύουν σε όλη την επαγγελματική μου πορεία.

Νικολοπούλου Μαρία,

Αθήνα, Οκτώβριος 2023

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	6
1.1 Ο ρόλος του HR .....	6
1.2 Σκοπός της μελέτης.....	10
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι.....	12
1.4 Ερευνητική Μεθοδολογία .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ HR ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ</b> .....	15
2.1 Ιστορική Αναδρομή τεχνολογιών .....	15
2.2 Τρέχουσες τάσεις και εξελίξεις .....	18
2.3 Επιπτώσεις υφιστάμενων πρακτικών.....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΥΠΟΙ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ</b> .....	22
3.1 Λογισμικό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού .....	22
3.2 Self-Service Portals Εργαζομένων .....	24
3.3 Συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων (Applicant Tracking Systems) .....	27
3.4 Συστήματα διαχείρισης μάθησης (Learning Management Systems) .....	29
3.5 Gamification στο HR .....	33
3.6 HR analytics & big data .....	37
3.7 Machine Learning & HR .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ</b> .....	45
4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών.....	45
4.2 Βέλτιστες πρακτικές για ενσωμάτωση.....	48
4.3 Προκλήσεις και εμπόδια .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ</b> .....	55
5.1 Επισκόπηση χρήσης νέων τεχνολογιών για το HR στην Ελλάδα .....	55
5.2 Ανάλυση δεδομένων .....	57
5.3 Στατιστικά και αποτελέσματα έρευνας.....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	102
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ</b> .....	103

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### *1.1 Ο ρόλος του HR*

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Το HR είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του πιο πολύτιμου πόρου ενός οργανισμού - των ανθρώπων του. Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο διασφαλίζοντας ότι ένας οργανισμός έχει τα κατάλληλα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία για να επιτύχει τους στόχους του. <sup>[2]</sup>

Μία από τις πρωταρχικές αρμοδιότητες του HR είναι η προσέλκυση, η πρόσληψη και η διατήρηση κορυφαίων και ταλαντούχων εργαζομένων. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν μια ποικιλία τεχνικών για την πηγή και την προσέλκυση υποψηφίων, όπως αγγελίες εργασίας, παραπομπές, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και εκθέσεις εργασίας. Χρησιμοποιούν επίσης εργαλεία ελέγχου, όπως βιογραφικά, έντυπα αιτήσεων και τεστ πριν από την πρόσληψη για να αξιολογήσουν τα προσόντα, τις δεξιότητες και την εμπειρία των υποψηφίων. Μόλις επιλεγούν οι υποψήφιοι, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού επιβλέπουν τη διαδικασία ενσωμάτωσης, διασφαλίζοντας ότι οι νέοι υπάλληλοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και ενσωματωμένοι στον οργανισμό. Το HR είναι επίσης υπεύθυνο για τη διαχείριση της απόδοσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και ρυθμών απόδοσης, την παροχή καθοδήγησης για την επίτευξη των στόχων αυτών και τη διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης. Οι εργαζόμενοι ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται στενά με τους διευθυντές για τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης και σχεδιάζουν και παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Ένας άλλος κρίσιμος ρόλος του HR είναι να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους εργατικούς νόμους και κανονισμούς. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν τους εργατικούς νόμους, όπως ο νόμος περί δίκαιων προτύπων εργασίας, ο νόμος για την οικογενειακή και ιατρική άδεια και ο νόμος για τους εργαζόμενους με αναπηρίες. Πρέπει επίσης να ενημερώνονται για τις αλλαγές σε αυτούς τους νόμους και να διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τις αλλαγές αυτές. Αυτό περιλαμβάνει τη

διαχείριση πακέτων παροχών και αποδοχών εργαζομένων, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν ασφάλιση υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άδεια μετ' αποδοχών.<sup>[13]</sup>

Το HR διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά το πρώτο σημείο επαφής για τους εργαζόμενους που έχουν ερωτήσεις, ανησυχίες ή παράπονα. Παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη στους εργαζόμενους και εργάζονται για την επίλυση συγκρούσεων και τη διατήρηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το HR μπορεί επίσης να εμπλέκεται στη διαχείριση της πειθαρχίας των εργαζομένων και στη διεξαγωγή ερευνών για καταγγελίες για ανάρμοστη συμπεριφορά.<sup>[13]</sup>

Εκτός από αυτές τις παραδοσιακές λειτουργίες HR, οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας του HR. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να αυτοματοποιήσουν εργασίες ρουτίνας όπως η πρόσληψη, η ενσωμάτωση και η διαχείριση παροχών. Αυτό απελευθερώνει τους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν σε πιο στρατηγικές πρωτοβουλίες, όπως η ανάπτυξη ταλέντων και ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού. Οι εργαζόμενοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με την απόδοση, τη δέσμευση και τη διατήρηση των υπαλλήλων, τα οποία τους επιτρέπουν να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων σχετικά με τη διαχείριση τους. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία αλλάζει το HR είναι επιτρέποντας την απομακρυσμένη εργασία και τον ευέλικτο προγραμματισμό. Με τις εξελίξεις στα εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από οπουδήποτε και να συνεργάζονται με συναδέλφους σε όλο τον κόσμο. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτούς τους νέους τρόπους εργασίας αναπτύσσοντας πολιτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν την εξ αποστάσεως εργασία και διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν συνδεδεμένοι και αφοσιωμένοι.<sup>[19]</sup>

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει επίσης βασικό ρόλο στην καλλιέργεια μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση της διαφορετικότητας, την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών που υποστηρίζουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να παρακολουθούν και να αναλύουν το συναίσθημα των εργαζομένων, βοηθώντας τους να

εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση και να λάβουν προληπτικά μέτρα για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. <sup>[34]</sup>

Όπως είναι κατανοητό, το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι ένα κρίσιμο συστατικό οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς είναι υπεύθυνοι για ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, των σχέσεων με τους εργαζομένους, της διαχείρισης παροχών και της κατάρτισης και ανάπτυξης. Για να διασφαλιστεί ότι αυτές οι εργασίες εκτελούνται αποτελεσματικά και αποτελεσματικά, πολλοί οργανισμοί στρέφονται στις νέες τεχνολογίες. Η χρήση νέων τεχνολογιών στο HR έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο εργασίας του συγκεκριμένου τμήματος καθώς από τις προσλήψεις έως την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, η τεχνολογία έχει επιτρέψει στους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες, να βελτιώσουν την επικοινωνία και να παρέχουν πιο ολοκληρωμένα δεδομένα εργαζομένων. <sup>[34]</sup>

Ένας τομέας όπου η τεχνολογία είχε σημαντικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η διαδικασία αναζήτησης προσωπικού και πρόσληψης. Τα συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων (Applicant tracking systems, ATS) έχουν γίνει βασικό εργαλείο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Το ATS τους επιτρέπει να βελτιώσουν τη διαδικασία πρόσληψης διαχειριζόμενοι τις αναρτήσεις εργασίας, τα βιογραφικά και τα δεδομένα των αιτούντων, όλα σε ένα μέρος. Αυτό όχι μόνο εξοικονομεί χρόνο, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι όλες οι πληροφορίες των υποψηφίων είναι εύκολα προσβάσιμες και οργανωμένες. <sup>[31]</sup>

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία μετασχηματίζει το ανθρώπινο δυναμικό είναι μέσω της χρήσης συστημάτων πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Information Systems ,HRIS). Το HRIS είναι εφαρμογές λογισμικού που επιτρέπουν στους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να διαχειρίζονται δεδομένα εργαζομένων και να αυτοματοποιούν τις διαδικασίες HR. Το HRIS μπορεί να βοηθήσει σε εργασίες όπως διαχείριση παροχών, επεξεργασία μισθοδοσίας και διαχείριση της απόδοσης εργαζομένων. Με την αυτοματοποίηση αυτών των διαδικασιών, το τμήμα HR μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και να μειώσει τα λάθη, ώστε να επικεντρωθεί σε πιο στρατηγικές εργασίες, όπως η διαχείριση ταλέντων. <sup>[31]</sup>

Το gamification είναι μια άλλη τεχνολογία που έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής στο HR. Gamification είναι η χρήση στοιχείων σχεδιασμού παιχνιδιών σε περιβάλλοντα εκτός παιχνιδιού, όπως προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Το gamification μπορεί να κάνει τη μάθηση πιο ελκυστική και διαδραστική και μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των ποσοστών διατήρησης προσωπικού για παραπάνω χρόνια στον οργανισμό. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να επιτύχουν ορισμένους στόχους, όπως η ολοκλήρωση μαθημάτων κατάρτισης ή η επίτευξη στόχων απόδοσης. <sup>[36]</sup>

Επιπλέον στο HR ολοένα και αυξανόμενη είναι η χρήση τεχνητής νοημοσύνης (AI) για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας. Τα chatbot που υποστηρίζονται από AI μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διεκπεραίωση εργασιών ρουτίνας ανθρώπινου δυναμικού, όπως η απάντηση σε ερωτήματα εργαζομένων ή η επεξεργασία αιτημάτων για άδειες. Αυτό απελευθερώνει τους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού και μπορούν πλέον να επικεντρωθούν σε πιο σημαντικές εργασίες. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων εργαζομένων για τον εντοπισμό μοτίβων και γνώσεων που μπορούν να ενημερώσουν για αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού. <sup>[36]</sup>

Η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι ένας άλλος τομέας όπου η τεχνολογία είχε σημαντικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό. Η ηλεκτρονική πρόσληψη περιλαμβάνει τη χρήση διαδικτυακών πλατφορμών για τη διαφήμιση θέσεων εργασίας, την εξέταση υποψηφίων και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Αυτό μπορεί να επιταχύνει σημαντικά τη διαδικασία πρόσληψης, καθώς εξαλείφει την ανάγκη για μη αυτόματο έλεγχο βιογραφικών και προγραμματισμό προσωπικών συνεντεύξεων. <sup>[38]</sup>

Ενώ η χρήση της τεχνολογίας στο HR έχει πολλά πλεονεκτήματα, υπάρχουν επίσης ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα. Μια ανησυχία είναι ότι η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης σε πολλές διαδικασίες. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξαρτώνται υπερβολικά από την τεχνολογία και να χάνουν σημαντικές πληροφορίες που μπορούν να εντοπιστούν μόνο μέσω των αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο. Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος η χρήση της τεχνολογίας να οδηγήσει σε προκαταλήψεις στη διαδικασία πρόσληψης, καθώς οι αλγόριθμοι μπορεί να σχεδιάζονται με ενσωματωμένες προκαταλήψεις. <sup>[38]</sup>

Συμπερασματικά, η χρήση νέων τεχνολογιών στο HR έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο εργασίας των επαγγελματιών HR. Από τα συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων έως το gamification και την τεχνητή νοημοσύνη, η τεχνολογία έχει επιτρέψει στους εργαζομένους ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν τις διαδικασίες, να εξομαλύνουν την επικοινωνία και να παρέχουν πιο ολοκληρωμένα δεδομένα των υπαλλήλων του εκάστοτε οργανισμού. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα πιθανά μειονεκτήματα και να διασφαλίζουμε ότι η τεχνολογία χρησιμοποιείται με τρόπο που συμπληρώνει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, αντί να την αντικαθιστά.<sup>[34]</sup>

## 1.2 Σκοπός της μελέτης

Όπως εξετάσαμε, τα τελευταία χρόνια, οι νέες τεχνολογίες έχουν αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και το HR δεν αποτελεί εξαίρεση. Η εμφάνιση καινοτόμων τεχνολογιών ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει τον τρόπο διαχείρισης των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς οι οργανισμοί βασίζονται όλο και περισσότερο στην τεχνολογία για τη διαχείριση των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού τους, έχει καταστεί κρίσιμο να κατανοήσουμε τον αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στο HR και τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού.

Αυτή η ερευνητική εργασία στοχεύει να διερευνήσει τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο HR και τον αντίκτυπό της στην απόδοση του οργανισμού. Σκοπός λοιπόν της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι:

### 1. Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης υιοθέτησης τεχνολογίας στο HR:

Η παρούσα ερευνητική εργασία θα αναλύσει την τρέχουσα κατάσταση της υιοθέτησης τεχνολογίας από το HR και τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί αξιοποιούν την τεχνολογία για να διαχειριστούν τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού τους. Η εργασία θα εξετάσει τους τύπους τεχνολογιών ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται και τα οφέλη και τις προκλήσεις που συνδέονται με την υιοθέτησή τους.

### 2. Ο προσδιορισμός του αντίκτυπου της τεχνολογίας στις διαδικασίες HR:

Η παρούσα ερευνητική εργασία θα προσδιορίσει τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στις διαδικασίες HR, όπως η πρόσληψη, η ενσωμάτωση των υπαλλήλων, η διαχείριση της

απόδοσης και η επιβράβευση εργαζομένων. Θα γίνει έρευνα για το πώς η τεχνολογία έχει αλλάξει αυτές τις διαδικασίες και τα οφέλη και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς.

3. Η διερεύνηση για τον αντίκτυπο της τεχνολογίας HR στην εμπειρία των εργαζομένων:

Η παρούσα ερευνητική εργασία θα διερευνήσει τον αντίκτυπο της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού στην εμπειρία των εργαζομένων και πώς έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται καθημερινά. Θα εξεταστούν τα οφέλη αλλά και οι προκλήσεις που σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων.

4. Η διερεύνηση για τον αντίκτυπο της τεχνολογίας HR στην απόδοση του οργανισμού:

Η παρούσα ερευνητική εργασία θα εξετάσει τον αντίκτυπο της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση του οργανισμού, όπως η παραγωγικότητα, η διατήρηση των εργαζομένων και η συνολική επιχειρηματική επιτυχία. Η εργασία θα διερευνήσει πώς η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για το τμήμα HR έχει συμβάλει στην οργανωτική απόδοση και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τον οργανισμό στην ολότητά του.

5. Ο προσδιορισμός βέλτιστων πρακτικών για την υιοθέτηση τεχνολογίας στο HR:

Τέλος, η παρούσα ερευνητική εργασία θα εντοπίσει τις βέλτιστες πρακτικές για την υιοθέτηση τεχνολογίας στο HR, με βάση σχετικές αναφορές αλλά και θα προτείνει τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την υιοθέτηση τεχνολογίας HR.

Μέλημα της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο ανθρώπινο δυναμικό και τον αντίκτυπό της στην οργανωτική απόδοση. Αναλύοντας την τρέχουσα κατάσταση της υιοθέτησης τεχνολογίας από τα τμήματα HR, προσδιορίζοντας τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στις διαδικασίες HR και την εμπειρία των εργαζομένων, εξετάζοντας τον αντίκτυπο της τεχνολογίας HR στην απόδοση του οργανισμού και εντοπίζοντας βέλτιστες πρακτικές για την υιοθέτηση της τεχνολογίας, αυτή η ερευνητική εργασία στοχεύει να παράσχει πληροφορίες για τα οφέλη και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο HR και πώς οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά την τεχνολογία για να βελτιώσουν τις λειτουργίες HR και τη συνολική τους απόδοση.

### 1.3 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι

Μέσα από την παρούσα εργασία θα απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες νέες τεχνολογίες στο HR και ποια είναι τα οφέλη και τα μειονεκτήματά τους;

Αυτό το ερευνητικό ερώτημα στην διερεύνηση για τους διαφορετικούς τύπους νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται στο HR, όπως αυτά που ήδη αναφέρθηκαν, για παράδειγμα συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων, chatbots με δυνατότητα AI και εκπαιδευτικά προγράμματα εικονικής πραγματικότητας (gamification), μεταξύ άλλων. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών των τεχνολογιών στο HR, όπως η αυξημένη απόδοση, η βελτιωμένη ακρίβεια, το μειωμένο κόστος, αλλά και οι πιθανές προκαταλήψεις, οι ανησυχίες για την ιδιωτικότητα και η μετατόπιση εργασίας.

2. Πώς οι νέες τεχνολογίες μεταμορφώνουν τις πρακτικές και τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού και ποιες είναι οι επιπτώσεις για το εργατικό δυναμικό και τον οργανισμό;

Αυτό το ερευνητικό ερώτημα επικεντρώνεται στον αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στις πρακτικές και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η διαχείριση απόδοσης και η δέσμευση εργαζομένων. Ο στόχος είναι να εξεταστεί πώς αυτές οι τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιπτώσεις για το εργατικό δυναμικό ή τον οργανισμό, όπως νέες δεξιότητες και ικανότητες, νέες μορφές συνεργασίας και νέες προκλήσεις για την ηγεσία και την οργάνωση.

3. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο HR και ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή και την αντίστασή τους;

Αυτό το ερευνητικό ερώτημα στοχεύει στη διερεύνηση της στάσης και των πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο HR. Επιπλέον θα αναζητηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την προθυμία τους να υιοθετήσουν ή να απορρίψουν αυτές τις τεχνολογίες, όπως η ευκολία χρήσης, η εμπιστοσύνη, ο έλεγχος και η ιδιωτικότητα. Ο στόχος είναι η παροχή γνώσεων σχετικά με τους ανθρώπινους

παράγοντες που διαμορφώνουν την υιοθέτηση και τη διάδοση των νέων τεχνολογιών στο HR, και τις επιπτώσεις για τους εργαζομένους HR.

Ως αποτέλεσμα των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν για την παρούσα εργασία, οι στόχοι που καλείται να εκπληρώσει είναι οι εξής:

1. Να διερευνήσει πόσο εκτενώς υιοθετούνται νέες τεχνολογίες από τα τμήματα HR και να εντοπίσει ποιες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται πιο συχνά. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κατανοήσουν τη θέση τους όσον αφορά την υιοθέτηση τεχνολογίας και σε ποιες τεχνολογίες μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθούν.
2. Να κατανοήσει πώς η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών έχει επηρεάσει τις διαδικασίες και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Θα διερευνήσει εάν η χρήση της τεχνολογίας οδήγησε σε πιο αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ή αν έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις και ζητήματα για την πλοήγηση των επαγγελματιών HR.
3. Να εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών στο HR. Θα διερευνήσει τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι οργανισμοί από τη χρήση της τεχνολογίας, όπως η βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, καθώς και τα πιθανά μειονεκτήματα, όπως ο κίνδυνος απώλειας εργασίας ή παραβίασης δεδομένων.

#### ***1.4 Ερευνητική Μεθοδολογία***

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε η ερευνητική διαδικασία, συμπεριλαμβανομένης της συγκέντρωσης δεδομένων και της στατιστικής ανάλυσης. Η μελέτη βασίστηκε σε πειραματική μέθοδο με εκτέλεση ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες που αποτέλεσαν το δείγμα μας ήταν εργαζόμενοι στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού και παρείχαν τις απόψεις τους αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών στον τομέα του αυτό. Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, εκπονήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που

αποτελούνταν από ερωτήσεις που αναφέρονταν στην εμπειρία και στην ικανοποίηση των συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τις ερευνητικές ερωτήσεις και τους στόχους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε ευρύ φάσμα επαγγελματιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και έμεινε ενεργό για συμπλήρωση για 2 εβδομάδες. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν τελικά από 105 συμμετέχοντες, υπάλληλους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Οι ποσοτικές δεδομένες υποβλήθηκαν σε στατιστικές αναλύσεις, συμπεριλαμβανομένων πινάκων συχνοτήτων, διαγραμμάτων και μεθόδων αποτίμησης συσχέτισης. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha των ερωτημάτων υπολογίστηκε σε 0,889 επομένως το ερωτηματολόγιο μας έχει υψηλή αξιοπιστία ως προς το περιεχόμενό του. Καταληκτικά, κατά τη διάρκεια της έρευνας, προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί, βασικότερος από αυτούς ήταν ο περιορισμός χρόνου ο οποίος περιόρισε την έκταση της έρευνας και πιθανόν να επηρέασε τη συλλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος συμμετεχόντων, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να επηρεάσει τη γενικότερη αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ HR ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

#### 2.1 *Ιστορική Αναδρομή τεχνολογιών*

Όταν το HR άρχισε να χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις τόσο σαν ειδικότητα όσο και σαν έννοια, η τεχνολογία περιοριζόταν σε βασικά εργαλεία όπως γραφομηχανές, τήρηση αρχείων με βάση καταγραφές σε βιβλία και τηλεφωνική επικοινωνία. Καθώς η τεχνολογία προχωρούσε, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να υιοθετούν νέα εργαλεία για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών τους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. <sup>[2]</sup>

Πιο συγκεκριμένα, πριν από το 1960, οι διαδικασίες HR ήταν χειροκίνητες, βασισμένες σε χαρτί και χρονοβόρες. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να διατηρούν μεγάλα συστήματα αρχειοθέτησης και να χειρίζονται πολλά έγγραφα σχετικά με τα δεδομένα των εργαζομένων, τη μισθοδοσία, τα οφέλη και άλλες λειτουργίες HR. Αυτή ήταν μια επίπονη διαδικασία που απαιτούσε πολύ χρόνο και προσπάθεια. Η πρώτη τεχνολογία που επηρέασε το HR ήταν η εισαγωγή συστημάτων υπολογιστών τη δεκαετία του 1970. Αυτά τα πρώιμα συστήματα χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για την αυτοματοποίηση των λειτουργιών μισθοδοσίας και προσλήψεων. Επέτρεψαν στο προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού να αποθηκεύει και να επεξεργάζεται δεδομένα πιο αποτελεσματικά και μείωσε τον φόρτο εργασίας της χειροκίνητης τήρησης αρχείων. <sup>[13]</sup>

Στη δεκαετία του 1980, η τεχνολογία των υπολογιστών συνέχισε να εξελίσσεται και έγινε πιο προσιτή, οδηγώντας στην ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων HR (HRIS). Αυτά τα συστήματα αυτοματοποίησαν ένα ευρύτερο φάσμα διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης παροχών, της διαχείρισης απόδοσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Εκτός από το HRIS, άλλες τεχνολογίες που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου περιελάμβαναν την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI), η οποία επέτρεπε στις εταιρείες να ανταλλάσσουν δεδομένα ηλεκτρονικά με προμηθευτές και πελάτες, και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), που έφερε επανάσταση στην επικοινωνία εντός των οργανισμών. Η χρήση προσωπικών υπολογιστών (PC) έγινε επίσης ευρέως διαδεδομένη κατά τη

διάρκεια αυτής της περιόδου, γεγονός που βελτίωσε περαιτέρω τις διαδικασίες HR. Οι υπολογιστές επέτρεψαν στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να έχουν πρόσβαση και να επεξεργάζονται δεδομένα ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Η τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έθεσε τα θεμέλια για μελλοντικές προόδους στην τεχνολογία HR, οι οποίες συνέχισαν να μεταμορφώνουν τη βιομηχανία ανθρώπινου δυναμικού μέχρι σήμερα.<sup>[13]</sup>

Στη δεκαετία του 1990, η άνοδος πωλήσεων των προσωπικών υπολογιστών και του Διαδικτύου άρχισε να φέρνει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνταν το HR. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να χρησιμοποιούν προσωπικούς υπολογιστές για την αποθήκευση και τη διαχείριση δεδομένων εργαζομένων, όπως προσωπικές πληροφορίες, ιστορικό απασχόλησης και αρχεία απόδοσης εργασίας. Η εισαγωγή ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων διευκόλυνε τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να έχουν πρόσβαση και να διαχειρίζονται δεδομένα εργαζομένων, μειώνοντας την ανάγκη για συστήματα που βασίζονται σε χαρτί.<sup>[13]</sup>

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η άνοδος του διαδικτύου και των διαδικτυακών εργαλείων επικοινωνίας άλλαξε περαιτέρω τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να χρησιμοποιούν email και άμεσα μηνύματα για να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους, καθώς και για να διαφημίζουν θέσεις εργασίας και να δέχονται διαδικτυακές αιτήσεις εργασίας. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν συστήματα λογισμικού HR για την βελτίωση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η διαχείριση απόδοσης και η μισθοδοσία.<sup>[13]</sup>

Γύρω στο 2010, ο πολλαπλασιασμός των κινητών συσκευών, όπως τα smartphone και τα tablet, οδήγησε σε ένα νέο κύμα τεχνολογικών αλλαγών στον τομέα του HR. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να αγκαλιάζουν την κινητή τεχνολογία, με την ανάπτυξη εφαρμογών για κινητά για άτομα που αναζητούν εργασία ή portals εργαζομένων. Τα portals αυτά επέτρεπαν στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση και να διαχειρίζονται τις δικές τους πληροφορίες, όπως αμοιβές και πληροφορίες άλλων παροχών.<sup>[13]</sup>

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2015 έως και σήμερα, η τεχνολογία έχει εξελιχθεί σημαντικά και οι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει διάφορα νέα εργαλεία και συστήματα για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού τους. Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές στην τεχνολογία HR κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν η άνοδος των

συστημάτων που βασίζονται σε cloud. Η τεχνολογία Cloud έχει επιτρέψει στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να αποθηκεύουν και να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα πιο εύκολα και με ασφάλεια, χωρίς την ανάγκη φυσικών διακομιστών ή υποδομής πληροφορικής. Αυτό επέτρεψε στους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να εργάζονται εξ αποστάσεως, να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες από οπουδήποτε και να συνεργάζονται με συναδέλφους πιο αποτελεσματικά. Μια άλλη σημαντική εξέλιξη κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν η αυξημένη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και της μηχανικής μάθησης (ML) στο HR. Η τεχνητή νοημοσύνη και η ML έχουν φέρει επανάσταση στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού αυτοματοποιώντας τις καθημερινές εργασίες, μειώνοντας τη χειρωνακτική εργασία και αυξάνοντας την ακρίβεια. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν χρησιμοποιηθεί για προσλήψεις, διαχείριση απόδοσης και δέσμευση εργαζομένων, μεταξύ άλλων. Τα chatbot που λειτουργούν με AI, για παράδειγμα, έχουν χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της εμπειρίας των υποψηφίων απαντώντας σε ερωτήσεις, προγραμματίζοντας συνεντεύξεις και παρέχοντας σχόλια. Η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είχε επίσης σημαντικό αντίκτυπο στο HR. Οι πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει σημαντικά εργαλεία για την πρόσληψη, την επωνυμία εργοδότη και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προωθήσουν τις θέσεις εργασίας τους, να επιδείξουν την κουλτούρα και τις αξίες τους και να επικοινωνήσουν με τους εργαζόμενους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί για την υπεράσπιση των εργαζομένων, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μοιράζονται ενημερώσεις και περιεχόμενο της εταιρείας στα προσωπικά τους προφίλ κοινωνικών μέσων. Η ανάλυση δεδομένων ήταν μια άλλη σημαντική τάση στην τεχνολογία HR κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Με τη διαθεσιμότητα τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αναλύσεις δεδομένων για να αποκτήσουν πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό τους, να προσδιορίσουν τις τάσεις και να λάβουν αποφάσεις βάσει δεδομένων. Τα προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία έχουν χρησιμοποιηθεί για τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και τον εντοπισμό εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες, ενώ τα περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία έχουν χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση βασικών μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού, όπως το ποσοστό κύκλου εργασιών και η δέσμευση των εργαζομένων. <sup>[5]</sup>

Τέλος, η πανδημία COVID-19 έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού τους. Η

απομακρυσμένη εργασία και η εικονική επικοινωνία έγιναν ο κανόνας και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να προσαρμοστούν σε αυτή τη νέα πραγματικότητα αξιοποιώντας την τεχνολογία. Μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές στην τεχνολογία HR κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν η άνοδος των εργαλείων τηλεδιάσκεψης και συνεργασίας όπως το Zoom, το Microsoft Teams και το Slack. Αυτά τα εργαλεία επέτρεψαν στις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να διεξάγουν εικονικές συνεντεύξεις, να πραγματοποιούν διαδικτυακές συναντήσεις και να συνεργάζονται σε έργα από οπουδήποτε στον κόσμο. <sup>[22]</sup>

Συμπερασματικά, η περίοδος από το 2010 έως σήμερα σημείωσε σημαντικές προόδους στην τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού, με το cloud computing, την τεχνητή νοημοσύνη και ML, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την τεχνολογία κινητής τηλεφωνίας, την ανάλυση δεδομένων και την απομακρυσμένη εργασία να γίνονται βασικές τάσεις. Αυτές οι τεχνολογίες επέτρεψαν στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους, να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και να λάβουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και πιθανότατα θα συνεχίσουν να διαμορφώνουν το μέλλον του HR τα επόμενα χρόνια. <sup>[22]</sup>

## **2.2 Τρέχουσες τάσεις και εξελίξεις**

Όπως αναφέρθηκε η χρήση της τεχνολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό έχει προχωρήσει πολύ, και κάθε χρόνο που περνά, υπάρχουν νέες τάσεις και εξελίξεις που διαμορφώνουν τον συγκεκριμένο κλάδο. Στον σημερινό κόσμο με γρήγορους ρυθμούς, η τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής κάθε οργανισμού. <sup>[27]</sup>

Η Τεχνητή Νοημοσύνη και η Μηχανική Μάθηση είναι δύο από τις πιο σημαντικές εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας HR. Τα εργαλεία στρατολόγησης με τεχνητή νοημοσύνη, όπως τα chatbots, οι ψηφιακοί βοηθοί και το λογισμικό ελέγχου υποψηφίων γίνονται όλο και πιο δημοφιλή στη διαδικασία πρόσληψης. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίζουν γρήγορα τους πιο ικανούς υποψηφίους, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος πρόσληψης. Οι αλγόριθμοι Μηχανικής Μάθησης μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους οργανισμούς να προβλέψουν την ανατροπή-παραίτηση των εργαζομένων αναλύοντας δεδομένα εργαζομένων, όπως αρχεία παρουσίας, αξιολογήσεις απόδοσης και έρευνες αφοσίωσης. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό εργαζομένων που κινδυνεύουν να αποχωρήσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη διατήρησή τους. <sup>[27]</sup>

Οι πλατφόρμες αφοσίωσης των εργαζομένων γίνονται πλέον ένα κρίσιμο μέρος της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι πλατφόρμες παρέχουν στους εργαζόμενους μια εξατομικευμένη και συναρπαστική εμπειρία, η οποία συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι πλατφόρμες προσφέρουν μια ποικιλία λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένων ερευνών, προγραμμάτων εκπαίδευσης και προγραμμάτων ευεξίας, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού και ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι συγκεκριμένες πλατφόρμες υιοθετούνται ολοένα και περισσότερο από μεγάλες ή μεσαίες επιχειρήσεις. <sup>[31]</sup>

Η ανάλυση δεδομένων είναι μια άλλη τάση στην τεχνολογία HR. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για να αναλύσουν τα δεδομένα των εργαζομένων και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εντοπίσουν τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επιτυχία σε έναν συγκεκριμένο ρόλο, διευκολύνοντας την εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων. Η ανάλυση δεδομένων μπορεί επίσης να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν τομείς για βελτίωση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού τους. Για παράδειγμα, αναλύοντας δεδομένα εργαζομένων, ένας οργανισμός μπορεί να ανακαλύψει ότι έχουν υψηλό ποσοστό κύκλου εργασιών μεταξύ των νέων προσλήψεων. Στη συνέχεια, μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση της διαδικασίας ενσωμάτωσης και τη μείωση του τζίρου. <sup>[31]</sup>

Η εικονική και η επαυξημένη πραγματικότητα είναι αναδυόμενες τεχνολογίες στο HR. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για προλήψεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η εικονική πραγματικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία καθηλωτικών προσομοιώσεων που μπορούν να βοηθήσουν τους υποψηφίους να βιώσουν πώς είναι να εργάζεσαι σε έναν συγκεκριμένο ρόλο ή περιβάλλον. Η εικονική πραγματικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιπλέον για εκπαίδευση στην εργασία. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα ακουστικό VR για να λάβει οδηγίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας. Αυτή η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των σφαλμάτων και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. <sup>[36]</sup>

Επιπλέον οι λύσεις ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στο cloud γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς. Αυτές οι λύσεις επιτρέπουν στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες και πληροφορίες ανθρώπινου δυναμικού από οπουδήποτε, ανά πάσα στιγμή, χρησιμοποιώντας τις

φορητές συσκευές τους. Οι λύσεις HR που βασίζονται στο cloud βοηθούν επίσης τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, μειώνοντας την ανάγκη για γραφειοκρατία και μη αυτόματες διαδικασίες. <sup>[36]</sup>

Συμπερασματικά, οι νέες τεχνολογίες στο HR μεταμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται τους υπαλλήλους τους. Από εργαλεία στρατολόγησης με τεχνητή νοημοσύνη έως πλατφόρμες αφοσίωσης εργαζομένων, ανάλυση δεδομένων και εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα, η τεχνολογία HR γίνεται ολοένα και πιο εξελιγμένη και βοηθά τους οργανισμούς να προσελκύουν, να διατηρούν και να αναπτύσσουν τους υπαλλήλους τους. Το μέλλον της τεχνολογίας HR είναι λαμπρό και μπορούμε να περιμένουμε να δούμε ακόμη πιο συναρπαστικές εξελίξεις τα επόμενα χρόνια. <sup>[38]</sup>

### ***2.3 Επιπτώσεις υφιστάμενων πρακτικών***

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια κρίσιμη πτυχή της επιτυχίας του οργανισμού. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών, καθώς διευκολύνουν την πρόσληψη, την επιλογή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη διαχείριση των εργαζομένων. Ωστόσο, παρά τη σημασία των πρακτικών HR, δεν εκτελούνται πάντα αποτελεσματικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι πρακτικές μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν τους υπαλλήλους, τους διευθυντές και τον οργανισμό συνολικά. <sup>[30]</sup>

Μία από τις αρνητικές επιπτώσεις των υφιστάμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι η μεροληπτική πρόσληψη. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι προκατειλημμένες όταν οι υπεύθυνοι προσλήψεων κάνουν κρίσεις με βάση την εθνικότητα, το φύλο, την ηλικία του υποψηφίου ή άλλους παράγοντες που δεν σχετίζονται με την ικανότητά τους να εκτελούν τη δουλειά. Αυτός ο τύπος μεροληψίας μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη υποψηφίων με λιγότερο προσόντα και σε διακρίσεις σε βάρος υποψηφίων με τα προσόντα που δεν ταιριάζουν στο στερεότυπο. Οι μεροληπτικές πρακτικές πρόσληψης μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε έλλειψη διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, κάτι που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, και την καινοτομία. Οι μεροληπτικές αυτές πρακτικές μειώνονται δραστικά με την χρήση νέων τεχνολογιών και αλγορίθμων AI για την επιλογή υποψηφίων και την πρόσληψη τους. <sup>[30]</sup>

Μια άλλη αρνητική επίδραση των υφιστάμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι η έλλειψη ανάπτυξης και δέσμευσης των εργαζομένων. Πολλοί οργανισμοί αποτυγχάνουν να παρέχουν στους υπαλλήλους επαρκείς ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αφοσίωσης, μειωμένα κίνητρα και ανάγκη για μεταπήδηση σε άλλο οργανισμό. Η έλλειψη ανάπτυξης των εργαζομένων μπορεί επίσης να έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται υποτιμημένοι και απογοητευμένοι, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Το πρόβλημα αυτό λύνεται μέσα από τις πλατφόρμες συνεχούς εκπαίδευσης με χρήση νέων τεχνολογιών. <sup>[34]</sup>

Στις αρνητικές επιπτώσεις των υφιστάμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμπεριληφθεί και η ανεπαρκής αξιολόγηση απόδοσης. Πολλοί οργανισμοί πραγματοποιούν ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης που δεν αξιολογούν με ακρίβεια την απόδοση ενός υπαλλήλου ή δεν παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται απογοητευμένοι και υποτιμημένοι, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποχώρηση ή σε κακή απόδοση. Επιπλέον, οι ανεπαρκείς αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε έλλειψη λογοδοσίας για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μια τοξική κουλτούρα στο χώρο εργασίας. <sup>[34]</sup>

Συμπερασματικά, ενώ οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού, μπορούν επίσης να έχουν αρνητικές συνέπειες όταν δεν εκτελούνται αποτελεσματικά. Μεροληπτικές πρακτικές πρόσληψης, έλλειψη ανάπτυξης και δέσμευσης εργαζομένων, ανεπαρκείς αξιολογήσεις απόδοσης και τοξικές κουλτούρες στο χώρο εργασίας είναι μόνο μερικά παραδείγματα των αρνητικών επιπτώσεων των υφιστάμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν προληπτικά μέτρα για να μετριάσουν αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που προάγουν τη δέσμευση, την ανάπτυξη και τη συμμετοχή των εργαζομένων μέσα από την χρήση νέων τεχνολογιών <sup>[31]</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΥΠΟΙ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

#### *3.1 Λογισμικό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) είναι εφαρμογές λογισμικού που συνδυάζουν και αυτοματοποιούν διάφορες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού όπως πρόσληψη, εκπαίδευση, διαχείριση απόδοσης και επεξεργασία μισθοδοσίας. Το HRIS βοηθά τους οργανισμούς να διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους παρέχοντας δεδομένα, ανάλυση και δυνατότητες αναφοράς σε πραγματικό χρόνο. Με την έλευση της τεχνολογίας, το HRIS έχει γίνει ένα κρίσιμο εργαλείο για το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, την ακρίβεια και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητάς τους. [22]

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη του HRIS είναι η ικανότητά του να βελτιώνει τις διαδικασίες HR, με αποτέλεσμα την αυξημένη απόδοση. Με το HRIS, οι οργανισμοί μπορούν να αυτοματοποιήσουν εργασίες ρουτίνας όπως η εισαγωγή δεδομένων, η αρχειοθέτηση και η τήρηση αρχείων, επιτρέποντας στους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν σε πιο στρατηγικές δραστηριότητες και δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Το HRIS παρέχει portals αυτοεξυπηρέτησης, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση και να ενημερώνουν τα προσωπικά τους στοιχεία, να κάνουν αίτηση για άδεια και να βλέπουν τα στελέχη τους, μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο για το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού. Το HRIS αυτοματοποιεί επίσης τη διαδικασία πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένης της ανάρτησης νέων θέσεων εργασίας, της εξέτασης βιογραφικών και του προγραμματισμού συνεντεύξεων. Αυτές οι δυνατότητες επιτρέπουν στους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να επεξεργάζονται και να διαχειρίζονται μεγάλους όγκους δεδομένων πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας σε καλύτερη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. [37]

Το HRIS βελτιώνει επίσης την ακρίβεια των διαδικασιών HR. Οι μη αυτόματες διαδικασίες, όπως η εισαγωγή δεδομένων, η αρχειοθέτηση και η τήρηση αρχείων είναι επιρρεπείς σε ανθρώπινα λάθη, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε δαπανηρά λάθη. Το HRIS μειώνει αυτά τα σφάλματα αυτοματοποιώντας αυτές τις διαδικασίες, εξαλείφοντας την ανάγκη για μη αυτόματη

εισαγωγή δεδομένων και μειώνοντας τον κίνδυνο σφαλμάτων. Το HRIS συνεργάζεται επίσης με άλλα συστήματα, όπως η διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, διασφαλίζοντας ότι τα δεδομένα των εργαζομένων είναι τα σωστά σε όλα τα συστήματα. Αυτή η ενοποίηση μειώνει τις ελλείψεις δεδομένων και διασφαλίζει την ακρίβεια τους, μειώνοντας τον κίνδυνο σφαλμάτων και διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ορθά τις αμοιβές και παροχές τους. <sup>[4]</sup>

Επιπλέον, το HRIS αποτελεί μια οικονομικά αποδοτική λύση για τη διαχείριση διαδικασιών HR. Το λογισμικό αυτοματοποιεί τις εργασίες ρουτίνας, μειώνοντας τον χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση αυτών των εργασιών. Αυτή η αυτοματοποίηση οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους και βελτιώνει την απόδοση επένδυσης (ROI) των διαδικασιών HR. Το HRIS παρέχει επίσης δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και δυνατότητες ανάλυσης, επιτρέποντας στους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίζουν τομείς αναποτελεσματικότητας και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα. Αυτή η προσέγγιση βάσει δεδομένων επιτρέπει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να βελτιστοποιεί τις διαδικασίες, οδηγώντας σε περαιτέρω εξοικονόμηση κόστους. <sup>[25]</sup>

Παρά τα πολυάριθμα οφέλη του HRIS, η εφαρμογή και η χρήση του από το HR συνοδεύονται επίσης από αρκετές προκλήσεις. Το HRIS αποθηκεύει ευαίσθητα δεδομένα εργαζομένων, όπως αριθμούς κοινωνικής ασφάλισης, πληροφορίες τραπεζικού λογαριασμού και αξιολογήσεις απόδοσης. Αυτά τα δεδομένα πρέπει να προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση και κακή χρήση. Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι το HRIS τους είναι ασφαλές εφαρμόζοντας κατάλληλους ελέγχους ασφαλείας, όπως κρυπτογράφηση, έλεγχοι πρόσβασης και τείχη προστασίας. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να εκπαιδευτούν να χειρίζονται ευαίσθητα δεδομένα και να διασφαλίζουν ότι ακολουθούν. Επιπλέον, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκπαιδεύονται στη χρήση του HRIS, καθώς και στη διαχείριση των δεδομένων των εργαζομένων. Αυτό απαιτεί σημαντική επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη, η οποία μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Γενικότερα, το HRIS πρέπει να προσαρμοστεί για να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο, καθώς απαιτεί βαθιά κατανόηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. <sup>[28]</sup>

### 3.2 *Self-Service Portals Εργαζομένων*

Τα portals αυτοεξυπηρέτησης στο HR είναι διαδικτυακές πλατφόρμες που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση και να διαχειρίζονται τις δικές τους προσωπικές πληροφορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως οι συμβάσεις εργασίας, τα οφέλη, η μισθοδοσία, οι αξιολογήσεις απόδοσης και τα αρχεία εκπαίδευσης. Αυτά τα portals επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναλάβουν τις δικές τους ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού, μειώνοντας τη διοικητική επιβάρυνση του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού και ελευθερώνοντας το χρόνο τους για να επικεντρωθούν σε στρατηγικές ανάπτυξης. Τα portals αυτοεξυπηρέτησης έχουν σχεδιαστεί για να είναι φιλικά προς το χρήστη και προσβάσιμα σε διάφορες συσκευές, συμπεριλαμβανομένων επιτραπέζιων υπολογιστών, tablet και smartphone. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συνδεθούν με ασφάλεια χρησιμοποιώντας τα δικά τους μοναδικά διαπιστευτήρια, να προβάλουν και να ενημερώσουν τα προσωπικά τους στοιχεία και να ολοκληρώσουν εργασίες όπως η υποβολή δαπανών ή η κράτηση του χρόνου αδειάς.<sup>[30]</sup>

Τα portals αυτοεξυπηρέτησης συχνά περιλαμβάνουν ένα chatbot HR, το οποίο είναι ένας εικονικός βοηθός που προσομοιώνει τον ανθρώπινο διάλογο με υποψηφίους και υπαλλήλους, προκειμένου να αυτοματοποιήσει ολοκληρωμένες λειτουργίες όπως έλεγχος υποψηφίων, προγραμματισμός συνεντεύξεων, παραπομπές εργαζομένων, κι άλλα. Ως διεπαφή συνομιλίας, το chatbot HR χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη για να βοηθήσει με θεμελιώδεις δραστηριότητες HR. Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται από τα chatbots HR για την ανάγνωση και επεξεργασία δεδομένων συνομιλίας και την επιστροφή κατάλληλων απαντήσεων στον αποστολέα.<sup>[37]</sup>

Ένα chatbot HR είναι σε θέση να αναγνωρίσει την πρόθεση ενός υπαλλήλου και να τον καθοδηγήσει σε πολύπλοκα ταξίδια, διασφαλίζοντας ότι οι απαιτήσεις και τα αιτήματά του ικανοποιούνται με ταχύτερο, πιο βολικό και απρόσκοπτο τρόπο. Συνδυάζουν δεδομένα από διάφορα τμήματα για να παρέχουν στους υπαλλήλους ολοκληρωμένες, γρήγορες και σχετικές απαντήσεις, ενώ μειώνουν την ανάγκη σύνταξης επεξηγηματικών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και παρακολούθησης κειμένων για να λάβουν απαντήσεις σε βασικές πληροφορίες και ερωτήματα. Τα chatbot HR που καθοδηγούνται από AI εξοικονομούν χρόνο και προσπάθεια για τη βελτίωση των προφίλ και των αρχείων των εργαζομένων, κάθε φορά που υποβάλλουν ένα ερώτημα ή αίτημα. Αυτά τα bot ομάδας ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη

για την αυτοματοποίηση λιγότερο πολύτιμων, επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, επιτρέποντας την ιεράρχηση της στρατηγικής εργασίας. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν άμεση ανατροφοδότηση από την ανώτερη διοίκηση και τους συναδέλφους, σχετικά με τις παρουσιάσεις και τις αναφορές τους.<sup>[6]</sup>

Οι περιπτώσεις χρήσης chatbot στο τμήμα HR είναι εκτεταμένες σε σχέση με τους διαφορετικούς τομείς και τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Με την υποστήριξη του AI, ένα chatbot HR μπορεί να αυτοματοποιήσει εργασίες και ροές εργασίας στους ακόλουθους τομείς:

1. Πρόσληψη: Ένα chatbot HR βοηθά στη διαδικασία πρόσληψης καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να συνεργάζονται με όλους τους αιτούντες, ανεξάρτητα από το καθεστώς τους στη διαδικασία επιλογής, ενώ παράλληλα μειώνει και εξαλείφει τις προκαταλήψεις, την κουραστική εργασία και τα περιττά στάδια της πρόσληψης.
2. Επίλυση ερωτήματος: Τα chatbot HR επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν με τους εργαζομένους επιλύοντας απορίες και ερωτήματα που σχετίζονται με τις πολιτικές και την κουλτούρα της εταιρείας. Ένα bot HR περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων και λειτουργεί ως εγχειρίδιο εργαζομένου, που περιγράφει λεπτομερώς όλες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Τα bots HR προσφέρουν επίσης συναλλακτική υποστήριξη σε επαγγελματίες HR για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να διαχειριστούν τη μισθοδοσία, τις απουσίες, τους χρόνους βάρδιων, μεταξύ άλλων.
3. Ικανοποίηση εργαζομένων: Οι συνομιλίες με chatbot προσφέρουν φυσικές και απρόσκοπτες αλληλεπιδράσεις που μπορεί να λειτουργήσουν ως ισχυρό εργαλείο για την οικοδόμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η αφοσίωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα του bot HR, μπορεί να ενισχυθούν από διεξαγωγή ερευνών από εργαζόμενους που αντικατοπτρίζουν το συναίσθημα και τα κίνητρα ενός εργαζομένου.

Με βάση όλα τα παραπάνω, ένα από τα βασικά οφέλη των portals αυτοεξυπηρέτησης είναι η αυξημένη απόδοση που προσφέρουν. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να διαχειρίζονται τις δικές τους ανάγκες σχετικά με ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού ελευθερώνεται ώστε να επικεντρωθεί σε πιο σύνθετες εργασίες που απαιτούν την τεχνογνωσία τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως η διαχείριση αιτήσεων, η βελτίωση της απόδοσης και η μετακίνηση των εργαζομένων. Ένα άλλο πλεονέκτημα

των πυλών αυτοεξυπηρέτησης είναι η αυξημένη ακρίβεια που προσφέρουν. Με τους υπαλλήλους να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις δικές τους πληροφορίες, μειώνεται ο κίνδυνος σφαλμάτων που προκαλούνται από μη αυτόματη εισαγωγή δεδομένων ή κακή επικοινωνία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο αξιόπιστα και ακριβή δεδομένα, τα οποία μπορούν με τη σειρά τους να υποστηρίξουν την καλύτερη λήψη αποφάσεων από το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού. <sup>[11]</sup>

Τα portals αυτοεξυπηρέτησης μπορούν επίσης να προσφέρουν εξοικονόμηση κόστους σε οργανισμούς. Με τη μείωση του διοικητικού φόρτου για το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν ενδεχομένως να μειώσουν το μέγεθος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού τους ή να ανακατευθύνουν τους πόρους σε άλλες στρατηγικές πρωτοβουλίες. Επιπλέον, η αυξημένη αποτελεσματικότητα και ακρίβεια που προσφέρουν μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους σε τομείς όπως η επεξεργασία μισθοδοσίας, η διαχείριση παροχών και η εκπαίδευση. <sup>[23]</sup>

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ορισμένες προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή και τη χρήση portals αυτοεξυπηρέτησης στο HR. Μια κοινή πρόκληση είναι η διασφάλιση της ασφάλειας και του απορρήτου των δεδομένων των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα portals αυτοεξυπηρέτησής τους είναι ασφαλείς και ότι τα δεδομένα των εργαζομένων προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση ή χρήση. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στο πώς να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα portals αυτοεξυπηρέτησης, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη που προσφέρουν. Μια άλλη πρόκληση είναι να διασφαλιστεί ότι τα portals αυτοεξυπηρέτησης έχουν σχεδιαστεί με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα portals είναι φιλικά προς το χρήστη και ότι προσφέρουν τη λειτουργικότητα που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να διαχειρίζονται τις δικές τους εργασίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό μπορεί να απαιτεί τακτικά σχόλια και αναβαθμίσεις, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι παραμένει αποτελεσματική και σχετική με την πάροδο του χρόνου. <sup>[23]</sup>

Συμπερασματικά, τα portals αυτοεξυπηρέτησης προσφέρουν μια σειρά από πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όπως αυξημένη αποτελεσματικότητα, ακρίβεια και εξοικονόμηση κόστους. Ωστόσο, θέτουν επίσης ορισμένες προκλήσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά την ασφάλεια και τη χρηστικότητα. Οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά αυτούς τους

παράγοντες όταν εφαρμόζουν και χρησιμοποιούν portals αυτοεξυπηρέτησης στο HR, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη που προσφέρουν και να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους.<sup>[30]</sup>

### **3.3 Συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων (*Applicant Tracking Systems*)**

Τα συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων (ATS) είναι εφαρμογές λογισμικού που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς για την αυτοματοποίηση και την βελτίωση της διαδικασίας πρόσληψης. Αυτά τα συστήματα επιτρέπουν στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να διαχειρίζονται θέσεις εργασίας, βιογραφικά και πληροφορίες αιτούντων με κεντρικό και οργανωμένο τρόπο.<sup>[8]</sup>

Η κύρια λειτουργία ενός ATS είναι να επιτρέπει στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται βιογραφικά και αιτήσεις που υποβάλλονται για ανοιχτές θέσεις σε έναν οργανισμό. Το ATS επιτρέπει στις εταιρείες να λαμβάνουν βιογραφικά και άλλα έγγραφα που σχετίζονται με την εργασία ηλεκτρονικά, να τα αποθηκεύουν σε μια βάση δεδομένων και να τα αναζητούν και να τα ανακτούν με βάση ορισμένα κριτήρια. Αυτό διασφαλίζει ότι όλα τα βιογραφικά ελέγχονται έγκαιρα και αποτελεσματικά, μειώνοντας τον κίνδυνο να χάσει έναν υποψήφιο που πληροί τις προϋποθέσεις λόγω καθυστερημένης απάντησης. Τα συστήματα ATS παρέχουν επίσης στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού εργαλεία για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των αιτήσεων. Εργαλεία ελέγχου, όπως ερωτήσεις πριν από την εξέταση, ανάλυση βιογραφικού και αναζητήσεις λέξεων-κλειδιών, επιτρέπουν στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να φιλτράρουν υποψηφίους που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και πόρους. Το ATS μπορεί επίσης να παρακολουθεί την πρόοδο ενός αιτούντος μέσω της διαδικασίας πρόσληψης, από την αρχική επαφή έως την προσφορά εργασίας, παρέχοντας στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πολύτιμη εικόνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας πρόσληψης.<sup>[8]</sup>

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό των ATS είναι ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία και τη διαχείριση αγγελιών εργασίας. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργούν και να δημοσιεύουν αγγελίες εργασίας σε διάφορους πίνακες θέσεων εργασίας και πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, όλα μέσα από το σύστημα ATS. Αυτό όχι μόνο εξοικονομεί χρόνο, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι οι αγγελίες εργασίας είναι συνεπείς και

ομοιόμορφες σε όλες τις πλατφόρμες. Το ATS μπορεί επίσης να βελτιώσει την εμπειρία του υποψηφίου παρέχοντας έγκαιρη και σχετική επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία πρόσληψης. Πολλά συστήματα ATS προσφέρουν αυτοματοποιημένες απαντήσεις μέσω email, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν για να παρέχουν στους υποψηφίους ενημερώσεις σχετικά με την κατάστασή τους στη διαδικασία πρόσληψης. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση των υποψηφίων, ακόμα κι αν δεν έχουν επιλεγεί για τη δουλειά. <sup>[14]</sup>

Η χρήση του ATS μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να εξοικονομήσουν χρόνο και να μειώσουν την ποσότητα της προσωπικής εργασίας που απαιτείται στη διαδικασία πρόσληψης. Αντί να εξετάζουν χειροκίνητα τις στοίβες των βιογραφικών, οι επαγγελματίες HR μπορούν να βασίζονται στο ATS για να φιλτράρουν και να ταξινομήσουν τους υποψηφίους, κάτι που τους επιτρέπει να εστιάζουν την προσοχή τους στους πιο καταρτισμένους υποψηφίους. Ένα άλλο πλεονέκτημα του ATS είναι η δυνατότητα διατήρησης μιας κεντρικής βάσης δεδομένων των υποψηφίων θέσεων εργασίας. Αυτό επιτρέπει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να παρακολουθούν βιογραφικά και αιτήσεις, κάτι που μπορεί να είναι χρήσιμο για τον εντοπισμό υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις για μελλοντικές θέσεις εργασίας. Επιπλέον, η βάση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση και παρακολούθηση των τάσεων προσλήψεων, γεγονός που μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πρόσληψης. <sup>[14]</sup>

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα στη χρήση του ATS. Για παράδειγμα, ορισμένοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι η έμφαση σε λέξεις-κλειδιά και άλλα αυτοματοποιημένα κριτήρια ελέγχου μπορεί να προκαλέσει την παράβλεψη των ειδικευμένων υποψηφίων εάν τα βιογραφικά τους δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Επιπλέον, ορισμένα άτομα που αναζητούν εργασία μπορεί να βρουν τη διαδικασία απρόσωπη και μπορεί να αποθαρρυνθούν από το να υποβάλουν αίτηση για θέσεις που χρησιμοποιούν ATS. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η χρήση του ATS δεν αντικαθιστά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και τη λήψη αποφάσεων στη διαδικασία πρόσληψης. Ενώ το ATS μπορεί να αυτοματοποιήσει ορισμένες εργασίες και να βελτιώσει τη διαδικασία, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εξετάζουν και να αξιολογούν προσεκτικά τους υποψηφίους για να διασφαλίσουν ότι είναι οι κατάλληλοι για τον οργανισμό. <sup>[18]</sup>

Συνολικά, η χρήση των ATS έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια καθώς οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών πρόσληψης. Όταν χρησιμοποιείται σωστά, το ATS μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, αλλά είναι σημαντικό να εξισορροπηθούν τα οφέλη της αυτοματοποίησης με την ανάγκη για ανθρώπινη αλληλεπίδραση και λήψη αποφάσεων. [16]

### 3.4 Συστήματα διαχείρισης μάθησης (*Learning Management Systems*)

Οι πλατφόρμες LMS έχουν σχεδιαστεί για την βελτίωση των δραστηριοτήτων μάθησης και εκπαίδευσης παρέχοντας έναν κεντρικό κόμβο για τη διαχείριση, την τεκμηρίωση, την παρακολούθηση και την αναφορά προγραμμάτων κατάρτισης στους εργαζομένους ενός οργανισμού. Αυτά τα συστήματα επιτρέπουν στις εταιρείες να αυτοματοποιούν τις διαδικασίες εκπαίδευσής τους και να παρέχουν στους εργαζομένους έναν πιο αποτελεσματικό και αποτελεσματικό τρόπο μάθησης. Οι πλατφόρμες LMS μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάφορους σκοπούς, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων πρώτης επαφής των εργαζομένων με τον κλάδο δραστηριοποίησης, επαγγελματικής ανάπτυξης και πιστοποίησης. [9]

Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα Διαχείρισης Μάθησης (LMS) είναι εφαρμογές λογισμικού σχεδιασμένες να διαχειρίζονται και να παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους. Τα LMS παρέχουν μια κεντρική πλατφόρμα για τους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε εκπαιδευτικό υλικό, να ολοκληρώσουν μαθήματα κατάρτισης και να παρακολουθούν την πρόοδό τους. Το λογισμικό περιλαμβάνει συνήθως μια βάση δεδομένων για τη διαχείριση εκπαιδευτικού υλικού, ένα σύστημα παράδοσης για τη διανομή υλικού στους εργαζόμενους και μια μηχανή αξιολόγησης για την αξιολόγηση της προόδου τους. [6]

Ένα από τα βασικά οφέλη των πλατφορμών LMS είναι η ικανότητά τους να προσφέρουν εξατομικευμένες μαθησιακές εμπειρίες στους εργαζόμενους. Αυτά τα συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία εξατομικευμένων διαδρομών μάθησης για τους υπαλλήλους με βάση τους ρόλους εργασίας, τα επίπεδα δεξιοτήτων και τους μαθησιακούς στόχους τους. Προσαρμόζοντας προγράμματα κατάρτισης στις ατομικές ανάγκες, οι εταιρείες μπορούν να

βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτύχουν στους ρόλους τους. Επιπλέον, τα LMS παρέχουν μια κεντρική πλατφόρμα για τη διαχείριση και την παράδοση εκπαιδευτικού υλικού, μειώνοντας τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για τη διαχείριση της εκπαιδευτικής διαδικασίας δια ζώσης. <sup>[6]</sup>

Οι πλατφόρμες LMS επιτρέπουν επίσης στις εταιρείες να παρακολουθούν και να αναφέρουν την πρόοδο και την απόδοση των εργαζομένων. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα συστήματα για να παρακολουθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης, να παρακολουθούν την απόδοσή τους στις αξιολογήσεις και να δημιουργούν αναφορές σχετικά με τα ποσοστά ολοκλήρωσης της εκπαίδευσης. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό περιοχών όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειάζονται πρόσθετη υποστήριξη και για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης. <sup>[6]</sup>

Εκτός από αυτά τα οφέλη, οι πλατφόρμες LMS μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος εκπαίδευσης και να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες εκπαίδευσης και παρέχοντας στους υπαλλήλους έναν πιο φιλικό και βολικό τρόπο πρόσβασης στο εκπαιδευτικό υλικό, οι εταιρείες μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση. Οι πλατφόρμες LMS μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων παρέχοντας μια πιο διαδραστική και συναρπαστική εμπειρία μάθησης. <sup>[15]</sup>

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ορισμένες προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή και τη χρήση των πλατφορμών LMS. Μία από τις κύριες προκλήσεις είναι η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη τεχνολογία και πόρους για την αποτελεσματική χρήση αυτών των συστημάτων. Οι εταιρείες πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν το κατάλληλο περιεχόμενο και πόρους για την παροχή αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης μέσω αυτών των πλατφορμών. Πρέπει επίσης να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν αφοσιωμένοι και παρακινημένοι να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης που παρέχονται μέσω πλατφορμών LMS. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν στην εφαρμογή ενός LMS, ιδιαίτερα εάν είναι συνηθισμένοι σε παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν ελκυστικό και διαδραστικό περιεχόμενο εκπαίδευσης που μπορεί να κρατήσει την προσοχή των εργαζομένων και να τους παρακινήσει να συμμετάσχουν σε προγράμματα

κατάρτισης. Τελευταίο αλλά όχι αμελητέο ζήτημα είναι ότι το LMS ενδέχεται να απαιτεί σημαντικές ποσότητες δεδομένων, τα οποία μπορεί να είναι δύσκολο να διαχειριστούν και να διατηρηθούν από το αρμόδιο τμήμα. <sup>[15]</sup>

Η εφαρμογή ενός LMS μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Τα ακόλουθα βήματα πρέπει να λαμβάνονται κατά την εφαρμογή ενός LMS στο HR:

- Εκτίμηση Αναγκών: Το HR θα πρέπει να αξιολογεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες της εταιρείας και να προσδιορίζει τους τομείς στους οποίους ένα LMS μπορεί να προσφέρει τα περισσότερα οφέλη.
- Επιλογή προμηθευτή: Το HR θα πρέπει να επιλέξει έναν προμηθευτή LMS που πληροί τις απαιτήσεις και τον προϋπολογισμό της εταιρείας.
- Διαμόρφωση συστήματος: Το LMS θα πρέπει να διαμορφωθεί ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της προσαρμογής του λογισμικού ώστε να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και τους στόχους της εταιρείας.
- Migration δεδομένων: Το HR θα πρέπει να μεταφέρει το υπάρχον εκπαιδευτικό υλικό και τα δεδομένα των εργαζομένων στο νέο LMS εάν υπήρχε αντίστοιχο παλαιότερο.
- Δοκιμές και εκπαίδευση: Το LMS θα πρέπει να ελεγχθεί διεξοδικά και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν εκπαίδευση σχετικά με τον τρόπο χρήσης του λογισμικού.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι Συστημάτων Διαχείρισης Μάθησης (LMS) που χρησιμοποιούνται συνήθως στο HR, το καθένα με τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες. Ακολουθούν μερικοί από τους πιο συνηθισμένους τύπους LMS:

1. Cloud-based LMS: Αυτός ο τύπος LMS φιλοξενείται σε μια πλατφόρμα που βασίζεται σε cloud και μπορεί να είναι προσβάσιμη από χρήστες από οποιαδήποτε τοποθεσία με σύνδεση στο διαδίκτυο. Τα LMS που βασίζονται στο cloud γίνονται όλο και πιο δημοφιλή καθώς προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και προσβασιμότητα τόσο για τους μαθητές όσο και για τους διαχειριστές.
2. LMS ανοιχτού κώδικα: Τα LMS ανοιχτού κώδικα είναι ελεύθερα στη χρήση και προσαρμόσιμα, καθιστώντας τα μια δημοφιλή επιλογή για οργανισμούς με περιορισμένους

προϋπολογισμούς ή συγκεκριμένες ανάγκες. Ωστόσο, συχνά απαιτούν περισσότερη τεχνική τεχνογνωσία για την εγκατάσταση και τη συντήρηση.

3. Mobile LMS: Τα Mobile LMS έχουν σχεδιαστεί για πρόσβαση σε κινητές συσκευές, όπως smartphone και tablet, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό εν κινήσει. Αυτός ο τύπος LMS είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για οργανισμούς με εξωτερικό εργατικό δυναμικό ή για όσους θέλουν να εφαρμόσουν μια πολιτική "φέρτε τη δική σας συσκευή".
4. Social LMS: Τα Social LMS ενσωματώνουν λειτουργίες κοινωνικών μέσων όπως φόρουμ συζήτησης, ανταλλαγή μηνυμάτων και κοινή χρήση μέσω κοινωνικής δικτύωσης στη μαθησιακή εμπειρία. Αυτός ο τύπος LMS ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των τμημάτων.
5. Gamified LMS: Τα Gamified LMS χρησιμοποιούν στοιχεία παιχνιδιού, όπως ανταμοιβές, σήματα και βαθμολογικούς πίνακες για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να κάνουν τη μαθησιακή εμπειρία πιο ελκυστική. Αυτός ο τύπος LMS είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός για προγράμματα κατάρτισης που απαιτούν από τους υπαλλήλους να διατηρούν σύνθετες πληροφορίες ή δεξιότητες για εκτεταμένη χρονική περίοδο.

Κάθε τύπος LMS έχει τα δικά του δυνατά και αδύνατα σημεία και η επιλογή του σωστού LMS για έναν οργανισμό εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος του οργανισμού, το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό. <sup>[38]</sup>

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τον οργανισμό προκειμένου να χρησιμοποιήσει ενεργά στην καθημερινότητα των εργαζομένων κάποιο LMS, είναι η ικανότητα παρακολούθησης και μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης. Το LMS μπορεί να παρέχει πολύτιμα δεδομένα και αναλύσεις για τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, όπως ποσοστά ολοκλήρωσης, βελτιώσεις απόδοσης και τομείς προς βελτίωση. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με μελλοντικά προγράμματα κατάρτισης και για τη μέτρηση του ROI των επενδύσεων ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη των εργαζομένων. <sup>[22]</sup>

Η ενσωμάτωση με άλλα συστήματα HR είναι επίσης σημαντική για το LMS, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση των διαδικασιών HR και της ακρίβειας των δεδομένων. Για παράδειγμα, ένα LMS ενσωματωμένο με ένα HRIS μπορεί να παρακολουθεί αυτόματα τις

απαιτήσεις εκπαίδευσης και πιστοποίησης εργαζομένων και να δημιουργεί ειδοποιήσεις όταν η εκπαίδευση είναι ληξιπρόθεσμη ή καθυστερημένη. Η ενσωμάτωση με συστήματα αξιολόγησης μπορεί επίσης να βοηθήσει στη σύνδεση της μάθησης και της ανάπτυξης με τις αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία του χρήστη κατά την εφαρμογή ενός LMS. Μια φιλική προς τον χρήστη διεπαφή, η εύκολη πλοήγηση και η προσβασιμότητα από διαφορετικές συσκευές και πλατφόρμες μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της χρήσης. Η παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης στους υπαλλήλους σχετικά με τον τρόπο χρήσης του LMS μπορεί επίσης να συμβάλει στη βελτίωση της ικανοποίησης των χρηστών και στη συνολική επιτυχία της εφαρμογής του LMS. <sup>[22]</sup>

Συνολικά, οι πλατφόρμες LMS μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για εταιρείες που θέλουν να βελτιώσουν τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Παρέχοντας έναν κεντρικό κόμβο για τη διαχείριση και την παράδοση της εκπαίδευσης, αυτά τα συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να προσφέρουν πιο εξατομικευμένα και αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης, ενώ παράλληλα μειώνουν το κόστος εκπαίδευσης και αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων. <sup>[22]</sup>

### ***3.5 Gamification στο HR***

Το gamification είναι μια σχετικά νέα έννοια στο HR που έχει αποκτήσει δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια. Αναφέρεται στη χρήση παιχνιδιών και παρόμοιων στοιχείων σε περιβάλλοντα εκτός παιχνιδιού, όπως διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, για τη συμμετοχή ή την παρακίνηση των εργαζομένων. Ο σκοπός του gamification στο HR είναι να αυξήσει τη πρόσληψη, την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων, κάνοντας τις διαδικασίες HR πιο διαδραστικές και ευχάριστες. <sup>[10]</sup>

Μία από τις πιο κοινές εφαρμογές του gamification στο HR είναι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον που μοιάζει με παιχνίδι, οι εργοδότες μπορούν να κάνουν τη μάθηση πιο διασκεδαστική και ελκυστική για τους εργαζόμενους. Το gamification μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει τους υπαλλήλους να ολοκληρώσουν μαθήματα κατάρτισης και να παρακολουθήσουν την πρόοδό τους. Αυτό μπορεί

να οδηγήσει σε υψηλότερα ποσοστά διατήρησης και πιο αποτελεσματικά μαθησιακά αποτελέσματα. Ομοίως, η παιχνιδοποίηση της διαδικασίας ενσωμάτωσης στα αρχικά βήματα, μπορεί να βοηθήσει τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο ευπρόσδεκτοι και αφοσιωμένοι από την αρχή. Ενσωματώνοντας στοιχεία παιχνιδιού στη διαδικασία ενσωμάτωσης, οι εργοδότες μπορούν να βοηθήσουν τους νέους προσλαμβάνοντες να μάθουν για την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες με πιο ευχάριστο τρόπο. <sup>[10]</sup>

Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ρυθμίζοντας πίνακες κατάταξης, σήματα και ανταμοιβές για την επίτευξη ορισμένων στόχων, οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν μια αίσθηση υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα και βελτιωμένη απόδοση καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ξεπεράσουν τους συνομηλίκους τους και να κερδίσουν την αναγνώριση. <sup>[10]</sup>

Το gamification πολλές φορές συναντάται και για να ενθαρρύνει την ευεξία των εργαζομένων και τις υγιεινές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν προκλήσεις φυσικής κατάστασης που ανταμείβουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως η καταγραφή ενός συγκεκριμένου αριθμού βημάτων ή η συμμετοχή σε έναν συγκεκριμένο αριθμό μαθημάτων φυσικής κατάστασης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη υγεία και ευημερία των εργαζομένων, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και μειωμένο κόστος υγειονομικής περίθαλψης για τους εργοδότες. <sup>[26]</sup>

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το gamification στο HR περιλαμβάνει σημαντικά αμφιλεγόμενα ζητήματα. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι να διασφαλιστεί ότι τα στοιχεία του παιχνιδιού που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού είναι πραγματικά αποτελεσματικά για την παρακίνηση και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Οι εργοδότες πρέπει να σχεδιάσουν προσεκτικά τους μηχανισμούς παιχνιδιών και τις ανταμοιβές για να διασφαλίσουν ότι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και ότι πραγματικά παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν στο μέγιστο. Μια άλλη πρόκληση είναι να διασφαλιστεί ότι το gamification δεν θα γίνει πολύ ανταγωνιστικό ή δεν θα οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως η εξουθένωση των εργαζομένων ή η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργοδότες πρέπει να εξισορροπούν προσεκτικά τη χρήση των παιχνιδιών με τις

ανάγκες και την ευημερία των εργαζομένων τους για να διασφαλίσουν ότι το gamification χρησιμοποιείται με υγιή και παραγωγικό τρόπο. <sup>[26]</sup>

Η πιο σημαντική και διαδεδομένη εφαρμογή του gamification στο HR όμως, είναι η πρόσληψη προσωπικού. Η χρήση Gamification στο recruiting, γνωστή και ως "gamified recruiting" ή "game-based recruiting", περιλαμβάνει τη χρήση στοιχείων σχεδιασμού παιχνιδιού στη διαδικασία πρόσληψης για να γίνει πιο ελκυστικό και διαδραστικό για τους υποψηφίους εργασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία όπως πόντους, σήματα, βαθμολογικούς πίνακες και γραμμές προόδου. Ένας τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες χρησιμοποιούν το gamification στις προσλήψεις είναι μέσω της χρήσης διαδικτυακών αξιολογήσεων, όπως τεστ επάρκειας ή κουίζ προσωπικότητας, που παρουσιάζονται σε μορφή παιχνιδιού. Αυτό μπορεί να κάνει την εμπειρία αξιολόγησης πιο ευχάριστη για τους υποψηφίους και να παρέχει μια πιο ακριβή εικόνα των ικανοτήτων τους και των ικανοτήτων τους για τη δουλειά. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες χρησιμοποιούν το gamification στο recruiting είναι η δημιουργία διαδραστικών εμπειριών υποψηφίων. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει μια εμπειρία εικονικής πραγματικότητας που προσομοιώνει το εργασιακό περιβάλλον, επιτρέποντας στους υποψηφίους να «δοκιμάσουν» τη δουλειά και να αποκτήσουν μια αίσθηση του πώς θα ήταν να εργάζεσαι εκεί. <sup>[21]</sup>

Το gamification έχει αποδειχθεί ότι έχει θετικά αποτελέσματα στη διαδικασία προσλήψεων. Οι εταιρείες που έχουν εφαρμόσει το gamification στις διαδικασίες αυτές έχουν αναφέρει τα ακόλουθα οφέλη:

- Ευχάριστη εμπειρία: Το gamification μπορεί να κάνει τη διαδικασία πρόσληψης πιο ελκυστική και διαδραστική για τους υποψηφίους, γεγονός που μπορεί να αυξήσει τις αιτήσεις των ειδικευμένων υποψηφίων και να βελτιώσει την εμπειρία τους. Επιπλέον, προσφέρει μια πιο ευχάριστη και λιγότερο αγχωτική εμπειρία πρόσληψης, η οποία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των υποψηφίων και να βελτιώσει την επωνυμία του εργοδότη.
- Βελτιωμένος έλεγχος υποψηφίων: Οι αξιολογήσεις και οι προκλήσεις που μοιάζουν με παιχνίδι μπορούν να παρέχουν μια πιο ακριβή εικόνα των ικανοτήτων ενός υποψηφίου και του κατάλληλου για τη δουλειά, βοηθώντας τις εταιρείες να εντοπίσουν τους καλύτερους υποψηφίους πιο γρήγορα και αποτελεσματικά.

- Εξοικονόμηση κόστους: Το gamification μπορεί να κάνει τη διαδικασία πρόσληψης πιο αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική, αυτοματοποιώντας ορισμένες εργασίες, όπως ο αρχικός έλεγχος και η επανεξέταση του βιογραφικού.
- Καλύτερα δεδομένα: Οι αξιολογήσεις που μοιάζουν με παιχνίδια μπορούν να παρέχουν μια πιο αντικειμενική και βασισμένη σε δεδομένα προσέγγιση για τη στρατολόγηση, συμβάλλοντας στη μείωση της μεροληψίας και στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων.
- Διευκρινήσεις εργασιών: Το Gamification μπορεί να παρέχει στους υποψηφίους περισσότερες πληροφορίες για τη δουλειά και την εταιρεία, κάτι που μπορεί να τους βοηθήσει να λάβουν μια πιο τεκμηριωμένη απόφαση σχετικά με το αν θα αποδεχτούν μια προσφορά <sup>[32]</sup>

Παρά τα σημαντικά τους οφέλη έχουν καταγραφεί ορισμένα μειονεκτήματα της χρήσης gamification στις προσλήψεις τα οποία δεν μπορούν να παραβλεφθούν:

- Δυνατότητα μεροληψίας: Το gamification μπορεί να λειτουργεί με μεροληψία εάν τα παιχνίδια δεν έχουν σχεδιαστεί ή εφαρμοστεί σωστά, οδηγώντας σε άδικες αποφάσεις.
- Εμπειρία υποψηφίου: Κάνει τη διαδικασία πρόσληψης πιο ευχάριστη για ορισμένους υποψηφίους, αλλά για άλλους μπορεί να θεωρηθεί επιφανειακή ή απρόσωπη.
- Χρόνος και κόστος: Η δημιουργία αποτελεσματικού παιχνιδιού κατά τη διαδικασία πρόσληψης μπορεί να είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, απαιτώντας σημαντικές επενδύσεις σε λογισμικό και υλικό. Επιπλέον, οι αξιολογήσεις και οι προκλήσεις που βασίζονται στο παιχνίδι μπορεί να είναι χρονοβόρες, κάτι που μπορεί να απογοητεύσει τους υποψηφίους που είναι ήδη απασχολημένοι με άλλες ευθύνες.
- Μειωμένη προσωπική επαφή: Το gamification μπορεί να κάνει τη διαδικασία πρόσληψης πιο απρόσωπη και λιγότερο ανθρώπινη, κάτι που μπορεί να είναι μειονέκτημα για τους υποψηφίους που προτιμούν πιο άμεση επικοινωνία με υπευθύνους προσλήψεων και προσλήψεων. <sup>[32]</sup>

Συμπερασματικά, το gamification είναι μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, της παραγωγικότητας και της απόδοσης στο HR. Έχει πολλές εφαρμογές, από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη εργαζομένων μέχρι την πρόσληψη και την ενσωμάτωση στην ευεξία των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τους εργοδότες να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν προσεκτικά στρατηγικές gamification για να διασφαλίζουν ότι

είναι αποτελεσματικές, ηθικές και ευθυγραμμισμένες με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. <sup>[21]</sup>

### ***3.6 HR Analytics & Big Data***

#### HR Analytics

Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους τους, οι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει διάφορες πρακτικές και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού όλα αυτά τα χρόνια. Η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού, γνωστή και ως HR analytics, είναι μια τέτοια πρακτική που έχει αποκτήσει δημοτικότητα τον τελευταίο καιρό. Είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που σχετίζονται με τους υπαλλήλους για την απόκτηση γνώσεων για το εργατικό δυναμικό και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. <sup>[9]</sup>

Η σημασία του HR analytics έγκειται στην ικανότητά να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες που βοηθούν τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Με τη βοήθεια της ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να μετρήσουν τον αντίκτυπο των προγραμμάτων και πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού τους και να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση. Επίσης, HR analytics μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων στη συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού και τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων και ευκαιριών. Χρησιμοποιώντας τα HR analytics, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού τους και να βελτιώσουν τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων. <sup>[9]</sup>

Υπάρχουν διάφοροι τύποι αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με το εργατικό δυναμικό. Μερικοί από τους πιο συνηθισμένους τύπους είναι:

- **Descriptive Analytics:** Αυτός ο τύπος HR analytics παρέχει μια σύνοψη προηγούμενων γεγονότων και τάσεων, όπως τα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων ή ο αριθμός των αιτήσεων εργασίας που ελήφθησαν.
- **Διαγνωστικά Analytics:** Αυτός ο τύπος HR analytics χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό της αιτίας ενός προβλήματος ή μιας τάσης. Για παράδειγμα, εάν τα ποσοστά εναλλαγής

εργαζομένων έχουν αυξηθεί, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαγνωστικά αναλυτικά στοιχεία για να εντοπιστούν οι λόγοι πίσω από αυτό.

- Predictive Analytics: Αυτός ο τύπος HR analytics χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων με βάση προηγούμενα δεδομένα. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της πιθανότητας ενός υπαλλήλου να εγκαταλείψει την εταιρεία με βάση τις προηγούμενες επιδόσεις και τη συμπεριφορά του.
- Prescriptive Analytics: Αυτός ο τύπος HR analytics χρησιμοποιείται για την παροχή συστάσεων σχετικά με τον τρόπο επίλυσης ενός προβλήματος ή βελτιστοποίησης μιας διαδικασίας. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προτείνει τις καλύτερες πηγές πρόσληψης για να προσελκύσει κορυφαία talenta. <sup>[9]</sup>

Τα HR analytics ανάλογα με τον τύπο που θα επιλεγεί βοηθούν στον εντοπισμό των καταλληλότερων υποψηφίων για μια θέση εργασίας, αναλύοντας διάφορα σημεία δεδομένων, όπως δεδομένα βιογραφικού, προφίλ μέσω κοινωνικής δικτύωσης και δεδομένα συμπεριφοράς. Μπορούν επίσης να βοηθήσουν στη διαχείριση της απόδοσης και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων παρέχοντας πληροφορίες για τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις αναπτυξιακές τους ανάγκες. Χρησιμοποιούνται στην κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Αναλύονται δηλαδή δεδομένα που σχετίζονται με την ικανοποίηση, την ανατροφοδότηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων για να εντοπίσουν οι βασικοί παράγοντες δέσμευσης και διατήρησης προσωπικού. Με βάση αυτές τις ιδέες, οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να σχεδιάσουν στοχευμένες παρεμβάσεις για να ενισχύσουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Συμπληρωματικά, η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης στον εργασιακό χώρο, εντοπίζοντας και αντιμετωπίζοντας μεροληψίες στις διαδικασίες πρόσληψης, διαχείρισης απόδοσης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην παρακολούθηση και τη μέτρηση ποικιλομορφίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός πληροί τους στόχους διαφορετικότητας και ένταξης. <sup>[7]</sup>

Ενώ η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού έχει πολλά πλεονεκτήματα, συνοδεύεται επίσης από ορισμένες προκλήσεις. Αρχικά, η χρήση HR analytics απαιτεί υψηλής ποιότητας και σχετικά δεδομένα για τη δημιουργία ουσιαστικών πληροφοριών. Ωστόσο, τα δεδομένα HR είναι συχνά διάσπαρτα σε πολλαπλά συστήματα και βάσεις δεδομένων, γεγονός που καθιστά δύσκολη την

πρόσβαση και την ανάλυση. Η διασφάλιση της ποιότητας και της διαθεσιμότητας δεδομένων είναι, επομένως, μια κρίσιμη πρόκληση για την εφαρμογή της ανάλυσης HR. Τα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού συχνά περιέχουν ευαίσθητες πληροφορίες, όπως προσωπικά και οικονομικά δεδομένα, γεγονός που καθιστά κρίσιμη τη διατήρηση του απορρήτου και της ασφάλειας των δεδομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται σε συμμόρφωση με τους κανονισμούς απορρήτου και ασφάλειας δεδομένων. <sup>[18]</sup>

Επιπλέον, η εφαρμογή HR analytics απαιτεί τεχνική εμπειρογνομοσύνη και πόρους, όπως επιστήμονες, αναλυτές και εργαλεία λογισμικού. Οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν στην πρόσληψη ή την εκπαίδευση εργαζομένων με τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες και πόρους για την αποτελεσματική εφαρμογή των HR analytics. Ως αποτέλεσμα αυτού, η εφαρμογή HR analytics απαιτεί συχνά αλλαγές στις διαδικασίες και τις ροές εργασίας ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αντίσταση από υπαλλήλους και διευθυντές. Οι οργανισμοί πρέπει να εξασφαλίσουν αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και επικοινωνία για να ξεπεράσουν αυτήν την πρόκληση. <sup>[19]</sup>

Για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να αποκομίσουν τα οφέλη της ανάλυσης HR, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν τις ακόλουθες βέλτιστες πρακτικές:

- Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων: Οι οργανισμοί πρέπει να ορίσουν σαφείς στόχους για τις πρωτοβουλίες ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίσουν ότι ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.
- Προσδιορισμός σχετικών δεδομένων: Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν τις σχετικές πηγές δεδομένων που μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για τις διαδικασίες και τις προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού που θέλουν να αντιμετωπίσουν.
- Διασφάλιση ποιότητας και διαθεσιμότητας δεδομένων: Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού είναι υψηλής ποιότητας και διαθέσιμα σε κεντρική και προσβάσιμη μορφή. <sup>[19]</sup>

## Big Data

Η χρήση big data στο HR έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια, καθώς οι εταιρείες αναγνωρίζουν τη δυνατότητα ανάλυσης μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων για να

αποκτήσουν γνώσεις για το εργατικό τους δυναμικό. Τα big data αναφέρονται στον τεράστιο όγκο δεδομένων που παράγονται καθημερινά από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των αισθητήρων και της διαδικτυακής δραστηριότητας. Όταν εφαρμόζονται στο HR, τα big data μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να λάβουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και τη διαχείριση εργαζομένων. Τα big data στην πραγματικότητα είναι τα ακατέργαστα δεδομένα για τη χρήση HR analytics και εξαγωγή πληροφοριών. Το HR analytics δηλαδή χρησιμοποιεί στατιστικές τεχνικές και τεχνικές μηχανικής μάθησης για να αναλύσει τις τεράστιες ποσότητες δεδομένων και να εξάγει σημαντικές πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να λάβουν αποφάσεις βάσει δεδομένων σχετικά με το εργατικό τους δυναμικό. <sup>[29]</sup>

Η χρήση μεγάλων δεδομένων στο HR έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το εργατικό τους δυναμικό. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των big data στο HR είναι ότι παρέχει μια πολύ πιο πλούσια πηγή δεδομένων από τις παραδοσιακές πηγές δεδομένων HR. Για παράδειγμα, τα big data μπορούν να περιλαμβάνουν δεδομένα από πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, επικοινωνίες email εργαζομένων και άλλες πηγές που παρέχουν πληροφορίες για το συναίσθημα, τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Το HR analytics μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει αυτά τα δεδομένα για να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του εργατικού δυναμικού και να εντοπίσει τάσεις και μοτίβα που μπορεί να μην είναι εμφανή από τις παραδοσιακές πηγές δεδομένων HR. <sup>[29]</sup>

Τα big data μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό προτύπων και τάσεων στα δεδομένα προσλήψεων, όπως η αποτελεσματικότητα των καναλιών πρόσληψης, ο χρόνος πλήρωσης για διάφορες θέσεις και η ποιότητα των προσλήψεων. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να βελτιστοποιήσουν τη διαδικασία πρόσληψης και να λάβουν αποφάσεις βάσει δεδομένων σχετικά με τη στρατηγική προσλήψεών τους. Στηριζόμενοι σε αυτό μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσουν τους καλύτερους υποψηφίους για μια θέση εργασίας αναλύοντας μεγάλο όγκο δεδομένων για πιθανούς υποψηφίους. Αυτό περιλαμβάνει δεδομένα σχετικά με την προηγούμενη εργασιακή τους εμπειρία, την εκπαίδευση και άλλες σχετικές πληροφορίες. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναπτύξουν πιο ακριβή προφίλ υποψηφίων και να λάβουν καλύτερες αποφάσεις πρόσληψης. <sup>[33]</sup>

Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων απόδοσης εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει δεδομένα σχετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τη δέσμευση και άλλες μετρήσεις. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εντοπίσουν περιοχές όπου οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται και να παρέχουν στοχευμένη εκπαίδευση και υποστήριξη. Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των ποσοστών εναλλαγής των εργαζομένων και τον εντοπισμό των παραγόντων που συμβάλλουν στην παραίτηση των εργαζομένων. Κατανοώντας γιατί αποχωρούν οι εργαζόμενοι, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να λάβουν μέτρα για τη βελτίωση των ποσοστών διατήρησης, όπως να προσφέρουν καλύτερα οφέλη ή ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει big data για να αναλύσει δεδομένα έρευνας εργαζομένων και να εντοπίσει περιοχές όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποκομμένοι από τον οργανισμό. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει στοχευμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της εργασίας προκειμένου να αποφευχθούν οι αποχωρήσεις. <sup>[33]</sup>

Ένας άλλος τρόπος που συνδέονται τα big data και τα HR analytics είναι μέσω της προγνωστικής ανάλυσης. Η προγνωστική ανάλυση περιλαμβάνει τη χρήση ιστορικών δεδομένων για την πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, το HR analytics μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για την απόδοση των εργαζομένων, τα ποσοστά κύκλου εργασιών και άλλους παράγοντες για να προβλέψει ποιοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν την εταιρεία το επόμενο έτος. Εντοπίζοντας αυτούς τους υπαλλήλους εκ των προτέρων, το HR μπορεί να λάβει μέτρα για να τους διατηρήσει, όπως να τους προσφέρει πιο ελκυστικά πακέτα αποδοχών ή ευκαιρίες για εξέλιξη σταδιοδρομίας. <sup>[33]</sup>

Συνολικά, η σύνδεση μεταξύ big data και HR analytics είναι κρίσιμη για τους οργανισμούς που θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ανάλυσης εργατικού δυναμικού. Χρησιμοποιώντας μεγάλα δεδομένα για την ενημέρωση των αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πληρέστερη κατανόηση του εργατικού δυναμικού τους και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων, τη στρατολόγηση, τη διατήρηση και άλλες βασικές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού. <sup>[33]</sup>

Συμπερασματικά, τα big data σε συνδυασμό το HR analytics έχουν τη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Χρησιμοποιώντας αναλύσεις δεδομένων, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που βελτιώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και τη συνολική οργανωτική επιτυχία. Ωστόσο, η χρήση τους στο HR παρουσιάζει προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η ορθή χρήση τους. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην ακρίβεια των δεδομένων, το απόρρητο και την ασφάλεια, καθώς και να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων. Με τη σωστή εφαρμογή και αξιοποίηση, οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των οργανωσιακών τους στόχων. <sup>[29]</sup>

### ***3.7 Machine Learning & HR***

Η μηχανική μάθηση (Machine Learning) αποτελεί μια κρίσιμη τεχνολογία στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, συμπεριλαμβανομένου του τομέα των Ανθρώπινων Πόρων (HR). Η μηχανική μάθηση είναι ένας τύπος τεχνητής νοημοσύνης (AI) που επιτρέπει στους υπολογιστές να μαθαίνουν και να βελτιώνονται από δεδομένα χωρίς να είναι προγραμματισμένοι από ανθρώπινο χέρι. Η ικανότητα ανάλυσης μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων και εξαγωγής γνώσεων έχει καταστήσει το Machine Learning απαραίτητο εργαλείο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες διαδικασίες HR. <sup>[1]</sup>

Μία από τις σημαντικές εφαρμογές της μηχανικής μάθησης στο HR είναι η πρόσληψη. Με τη βοήθεια του Machine Learning, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναλύσουν τεράστιο όγκο δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων βιογραφικών υποψηφίων, περιγραφών θέσεων εργασίας, προφίλ κοινωνικών μέσων και δεδομένων απόδοσης για να εντοπίσουν τους καταλληλότερους υποψηφίους. Οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης μπορούν να εκπαιδευτούν για να προβλέψουν ποιοι υποψήφιοι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν σε συγκεκριμένους ρόλους με βάση προηγούμενα δεδομένα. Αυτό μπορεί να εξοικονομήσει

σημαντικό χρόνο και πόρους στη διαδικασία πρόσληψης και να βοηθήσει στη λήψη πιο ενημερωμένων αποφάσεων πρόσληψης. <sup>[14]</sup>

Ένας άλλος τομέας όπου εφαρμόζεται η μηχανική μάθηση στο HR είναι η διατήρηση των εργαζομένων. Αναλύοντας δεδομένα εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης, της δέσμευσης και των σχολίων, οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης μπορούν να εντοπίσουν μοτίβα και παράγοντες που συμβάλλουν στην εναλλαγή των εργαζομένων. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξουν στρατηγικές για τη διατήρηση των εργαζομένων αντιμετωπίζοντας τα εντοπισμένα ζητήματα, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη και η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. <sup>[39]</sup>

Η μηχανική μάθηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση απόδοτικότητας. Αναλύοντας δεδομένα εργαζομένων, οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως η εκπαίδευση, η ικανοποίηση από την εργασία και ο φόρτος εργασίας. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξουν εξατομικευμένα σχέδια βελτίωσης της απόδοσης για μεμονωμένους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα. <sup>[3]</sup>

Επιπλέον, η μηχανική μάθηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μοντέλων προγνωστικής ανάλυσης για HR. Τα μοντέλα προγνωστικής ανάλυσης χρησιμοποιούν αλγόριθμους μηχανικής μάθησης για την ανάλυση ιστορικών δεδομένων και τον εντοπισμό μοτίβων και τάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν μοντέλα προγνωστικής ανάλυσης για να προβλέψουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων ή να προβλέψουν τις μελλοντικές ανάγκες προσλήψεων βάσει προηγούμενων δεδομένων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους ανθρώπινου δυναμικού να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων ανθρώπινου δυναμικού πριν αυτές εμφανιστούν. <sup>[40]</sup>

Ένας άλλος τομέας όπου χρησιμοποιείται η μηχανική μάθηση στο HR είναι ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού. Αναλύοντας δεδομένα για δημογραφικά στοιχεία, απόδοση και άλλους παράγοντες, οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης μπορούν να βοηθήσουν τους επαγγελματίες

ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσουν κενά δεξιοτήτων και να προβλέψουν τις μελλοντικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης, σχεδίων διαδοχής και άλλων πρωτοβουλιών για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει το σωστό ταλέντο στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή. <sup>[40]</sup>

Ωστόσο, παρά τα οφέλη της μηχανικής μάθησης στο HR, υπάρχουν επίσης πιθανά μειονεκτήματα και προκλήσεις. Μία από τις σημαντικές προκλήσεις είναι η ποιότητα των δεδομένων. Για να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τη μηχανική μάθηση, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαθέτουν ακριβή, σχετικά και πλήρη δεδομένα. Το απόρρητο και η ασφάλεια των δεδομένων αποτελούν επίσης σημαντική ανησυχία, καθώς οι ευαίσθητες πληροφορίες των εργαζομένων εμπλέκονται σε πολλές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος μεροληψίας στους αλγόριθμους μηχανικής μάθησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μεροληπτικές πρακτικές πρόσληψης ή διαχείρισης απόδοσης. <sup>[3]</sup>

Συμπερασματικά, η μηχανική μάθηση έχει γίνει ένα κρίσιμο εργαλείο στο HR το οποίο συνδυάζει τις τεχνολογίες big data και HR analytics , παρέχοντας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πολύτιμες πληροφορίες και βοηθώντας τους οργανισμούς να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις. Εφαρμόζοντας αλγόριθμους μηχανικής μάθησης για την ανάλυση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων, οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν τις προσλήψεις, τη διατήρηση εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσης, την προγνωστική ανάλυση και τον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν οι πιθανές προκλήσεις και να διασφαλιστεί ότι η μηχανική μάθηση χρησιμοποιείται ηθικά και υπεύθυνα στις διαδικασίες HR. <sup>[1]</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

#### 4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών

Ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) υφίσταται σημαντικό μετασχηματισμό, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας. Οι οργανισμοί παγκοσμίως αναγνωρίζουν τις τεράστιες δυνατότητες αξιοποίησης νέων τεχνολογιών για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού τους και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η απόφαση υιοθέτησης και εφαρμογής αυτών των τεχνολογιών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που διαμορφώνουν το τοπίο του HR. Κατανοώντας αυτούς τους παράγοντες, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να ενσωματώσουν αποτελεσματικά την τεχνολογία στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τους και να αποκομίσουν τα οφέλη της διαχείρισης δεδομένων, της εμπειρίας των εργαζομένων και του στρατηγικού μετασχηματισμού. <sup>[31]</sup>

Παρακάτω θα διερευνηθούν λεπτομερώς οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στο HR, παρέχοντας πληροφορίες για κάθε πτυχή και τις επιπτώσεις για τους οργανισμούς.

- Ανάγκη για βελτιωμένη αποτελεσματικότητα:

Η αποτελεσματικότητα έχει γίνει ένας κρίσιμος παράγοντας για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που ασχολούνται με πολύπλοκες εργασίες και έναν τεράστιο όγκο δεδομένων. Οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την ανάγκη εξορθολογισμού των διαδικασιών, αυτοματοποίησης εργασιών ρουτίνας και εξάλειψης της χειρωνακτικής εργασίας για να διασφαλιστεί ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επικεντρωθούν σε στρατηγικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.

- Βελτιωμένη διαχείριση δεδομένων:

Η εποχή Big Data έχει παρουσιάσει προκλήσεις και ευκαιρίες για το HR. Με τον αυξανόμενο όγκο δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί πρέπει να αξιοποιήσουν την τεχνολογία για τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών

αποτελεσματικά. Τα προηγμένα εργαλεία ανάλυσης προσφέρουν πληροφορίες που δίνουν τη δυνατότητα στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων, οδηγώντας σε καλύτερο σχεδιασμό εργατικού δυναμικού, διαχείριση ταλέντων και αξιολόγηση απόδοσης.

- Προσδοκίες εργαζομένων:

Το σύγχρονο εργατικό δυναμικό, ειδικά η νεότερη γενιά, έχει μεγαλώσει σε έναν ψηφιακά συνδεδεμένο κόσμο. Οι εργαζόμενοι αναμένουν τώρα μια απρόσκοπτη και φιλική προς το χρήστη εμπειρία HR. Οι καθημερινές εργασίες με δυνατότητες τεχνολογίας, οι εφαρμογές για κινητά και η εξατομικευμένη πρόσβαση σε πληροφορίες ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών και την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

- Κανονιστική Συμμόρφωση:

Η συμμόρφωση με διάφορους κανονισμούς, όπως η νομοθεσία περί απορρήτου δεδομένων και η εργατική νομοθεσία, αποτελεί σημαντικό μέλημα για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να εξασφαλίσει ακριβή τήρηση αρχείων, ελέγχους απορρήτου και ασφαλή μετάδοση δεδομένων, μειώνοντας τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης και τις σχετικές νομικές επιπτώσεις.

- Στρατηγικός σχεδιασμός:

Το HR αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως στρατηγικός εταίρος στην προώθηση της επιτυχίας του οργανισμού. Αξιοποιώντας τη δύναμη της τεχνολογίας, το HR μπορεί να αξιοποιήσει προηγμένα εργαλεία ανάλυσης, προγνωστικής μοντελοποίησης και σχεδιασμού εργατικού δυναμικού για να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές HR με ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση επιτρέπει την αποτελεσματική απόκτηση ταλέντων, τον σχεδιασμό διαδοχής και τις πρωτοβουλίες βελτίωσης της απόδοσης.

- Εξοικονόμηση κόστους και απόδοση επένδυσης (ROI):

Οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού τους ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος. Η υιοθέτηση τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους με την αυτοματοποίηση των χειροκίνητων διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την εξάλειψη της

ανάγκης για εκτεταμένες επενδύσεις υποδομής. Οι βελτιωμένες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη συνολική οργανωτική παραγωγικότητα και κερδοφορία, παρέχοντας θετική απόδοση επένδυσης.

- Παγκοσμιοποίηση και εξ αποστάσεως εργασία:

Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η άνοδος της εξ αποστάσεως εργασίας απαιτούν από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετήσουν τεχνολογίες που διευκολύνουν την απρόσκοπτη συνεργασία και επικοινωνία πέρα από γεωγραφικά όρια. Τα εργαλεία και οι πλατφόρμες ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν την εικονική ενσωμάτωση, την απομακρυσμένη διαχείριση απόδοσης και τη διασυνοριακή συμμόρφωση.

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Στη σημερινή αγορά που βασίζεται στο ταλέντο, οι οργανισμοί που ασπάζονται την τεχνολογία αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στην τεχνολογία, όπως η πρόσληψη βάσει δεδομένων, η εξατομικευμένη ανάπτυξη εργαζομένων και οι προηγμένες αναλύσεις απόδοσης, συμβάλλουν σε μια ανώτερη εμπειρία εργαζομένων και ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

- Τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις της βιομηχανίας:

Το τοπίο της τεχνολογίας HR εξελίσσεται συνεχώς, με προόδους στην τεχνητή νοημοσύνη, τη μηχανική μάθηση και την αυτοματοποίηση ρομποτικών διαδικασιών. Η ενημέρωση με τις τάσεις του κλάδου και η υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών επιτρέπει στους οργανισμούς να παραμείνουν μπροστά, να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες και να προωθήσουν τον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

- Διαχείριση Αλλαγών και Πολιτιστική Μετατόπιση:

Η επιτυχής υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR απαιτεί αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών. Οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας, ψηφιακής ευχέρειας και συνεχούς μάθησης για να διευκολύνουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία, παροχή

Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες επιρροής, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις κατά την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR. Η αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, τη διαχείριση δεδομένων, τη συμμόρφωση με πρότυπα, την εμπειρία των εργαζομένων και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όπως η διαχείριση αλλαγών, το απόρρητο δεδομένων και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις για να διασφαλίσουν την επιτυχή εφαρμογή και χρήση των τεχνολογιών HR. <sup>[31]</sup>

## **4.2 Βέλτιστες πρακτικές για ενσωμάτωση**

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της μόχλευσης της τεχνολογίας για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού τους. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να φέρει επανάσταση στις παραδοσιακές πρακτικές, να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και να οδηγήσει σε στρατηγικά αποτελέσματα. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή αυτών των τεχνολογιών απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, αποτελεσματική εκτέλεση και εστίαση στις βέλτιστες πρακτικές. <sup>[2]</sup>

Οι βέλτιστες πρακτικές για την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία έχουν όμως κοινά χαρακτηριστικά, αναγνωρίζοντας τη σημασία της ευθυγράμμισης των αναγκών του οργανισμού, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, την ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής υλοποίησης, την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και υποστήριξης, την προώθηση φιλικών προς τον χρήστη διεπαφών και την παρακολούθηση της απόδοσης. Ακολουθώντας αυτές τις πρακτικές, οι οργανισμοί μπορούν να αποφύγουν την πολυπλοκότητα της τεχνολογικής υιοθέτησης και να ξεκλειδώσουν το πλήρες δυναμικό των τεχνολογιών HR. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση για να διασφαλιστεί η επιτυχής ενσωμάτωσή τους στις υπάρχουσες διαδικασίες. Ακολουθώντας τις παρακάτω βέλτιστες πρακτικές, οι οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να ελαχιστοποιήσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών HR. <sup>[4]</sup>

Αρχικό βήμα αποτελεί μια διεξοδική αξιολόγηση των τρεχουσών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού και ο εντοπισμός τομέων που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το βήμα παίζουν παράγοντες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η δέσμευση εργαζομένων και η διαχείριση δεδομένων. Πρέπει να ευθυγραμμιστούν οι επιλεγμένες τεχνολογίες με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού για να διασφαλιστεί ότι αντιμετωπίζουν τα προβληματικά σημεία και παρέχουν αξία στον οργανισμό. <sup>[11]</sup>

Έπειτα αναγκαία είναι η συμμετοχή από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, ειδικούς πληροφορικής και βασικούς ενδιαφερόμενους σε όλη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχή τους θα παράσχει πολύτιμες γνώσεις για τις μοναδικές ανάγκες του οργανισμού και θα βοηθήσει στον εντοπισμό των καταλληλότερων τεχνολογικών λύσεων. Συμπεριλαμβάνοντας ενδιαφερόμενα μέρη από διάφορα τμήματα, μπορεί να διασφαλιστεί ότι η τεχνολογία ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του οργανισμού και διευκολύνει τη συνεργασία τους. <sup>[11]</sup>

Επόμενη πιθανή πρακτική ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών αποτελεί η δημιουργία ενός σχεδίου υλοποίησης που περιγράφει βασικά ορόσημα, χρονοδιαγράμματα και κατανομή πόρων. Οφείλουν να καθοριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι ευθύνες για κάθε φάση της τεχνολογικής επέκτασης, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι κατανοούν τα καθήκοντα και τις προσδοκίες τους. Μια καλά καθορισμένη στρατηγική θα βοηθήσει στον εξορθολογισμό της διαδικασίας υλοποίησης και στην ελαχιστοποίηση πιθανών διαταραχών. <sup>[11]</sup>

Η ολοκληρωμένη εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες. Ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης που καλύπτουν διαφορετικά στύλ μάθησης και παρέχουν συνεχή υποστήριξη μέσω εργαστηρίων, διαδικτυακών πόρων και προσβάσιμων καναλιών υποστήριξης είναι σημαντικά για αυτό το εγχείρημα. Επενδύοντας σε εκπαίδευση και υποστήριξη, μπορεί να βελτιωθεί η υιοθέτηση των χρηστών και να μεγιστοποιηθούν οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών. <sup>[11]</sup>

Επέκταση της ορθής εκπαίδευσης αποτελεί η επιλογή τεχνολογικών λύσεων με εύχρηστες διεπαφές για να βελτιωθεί η χρήση του από τον χρήστη και να ελαχιστοποιηθεί την αντίσταση στην αλλαγή. Τα συστήματα θα πρέπει να είναι εύκολα στην πλοήγηση, με σαφείς οδηγίες και προσβάσιμα κανάλια υποστήριξης. Χρήσιμη είναι η πραγματοποίηση δοκιμών χρηστών και συλλογής σχόλιων για να εντοπιστούν τομείς βελτίωσης. <sup>[11]</sup>

Επιπλέον χρήσιμη είναι μια κουλτούρα συνεργασίας ενθαρρύνοντας τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να παρέχουν σχόλια και προτάσεις για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Δηλαδή η αναζήτηση τακτικά για στοιχεία από τους τελικούς χρήστες και η εμπλοκή τους στην εξέλιξη και τη βελτίωση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού. Εκτιμώντας τις προοπτικές τους και ενσωματώνοντας τις ιδέες τους, μπορεί να δημιουργηθεί μια αίσθηση σημαντικότητας.<sup>[11]</sup>

Η ασφάλεια και η συμμόρφωση δεδομένων αποτελούν κρίσιμα ζητήματα κατά την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ανθρώπινου δυναμικού. Οφείλουν να εφαρμοστούν ισχυρά μέτρα ασφαλείας, όπως κρυπτογράφηση, έλεγχοι πρόσβασης και τακτικά αντίγραφα ασφαλείας δεδομένων, για την προστασία των ευαίσθητων πληροφοριών των εργαζομένων. Η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων, όπως τον GDPR ή τον CCPA, και η αναθεώρηση τους κρίνεται από τις πλέον σημαντικές πρακτικές.<sup>[11]</sup>

Εξαιρετικά σημαντική πρακτική για την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών είναι ο καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) για να παρακολουθείται ο αντίκτυπος των νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Κάποιες από τις απαιτούμενες μετρήσεις είναι η αποτελεσματικότητα των προσλήψεων, η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων και η ακρίβεια των δεδομένων. Πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής αξιολόγηση για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις που αποκτήθηκαν για τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και τη βελτίωση των λειτουργιών HR.<sup>[11]</sup>

Τελευταίο αλλά και πιο σημαντικό για να παραμείνει ο οργανισμός μπροστά από ανταγωνιστές, είναι απαραίτητο να παρακολουθούνται οι τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι τάσεις της βιομηχανίας στον τομέα του HR. Οι καινοτόμες λύσεις και αναδυόμενες τεχνολογίες που έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν περαιτέρω τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και να οδηγήσουν σε στρατηγικές πρωτοβουλίες οφείλουν να ελέγχονται από τα αρμόδια τμήματα. Ένας τρόπος για να διευκολυνθεί αυτό είναι η παρακολούθηση συνέδριων του κλάδου, η συνεργασία με προμηθευτές τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού και η συμμετοχή σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης.<sup>[11]</sup>

Ακολουθώντας αυτές τις βέλτιστες πρακτικές, οι οργανισμοί μπορούν να πλοηγηθούν στην περίπλοκη διαδικασία ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στο HR. Με μια στρατηγική και καλά εκτελεσμένη προσέγγιση, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να εξορθολογήσει τις

διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, να βελτιώσει τις εμπειρίες των εργαζομένων και να συμβάλει στη συνολική οργανωτική επιτυχία.<sup>[11]</sup>

### **4.3 Προκλήσεις και εμπόδια**

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR όπως αναλύθηκε διεξοδικά έχει τεράστιες δυνατότητες για τους οργανισμούς ώστε να μεταμορφώσουν τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού τους, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και να οδηγήσουν σε στρατηγικά αποτελέσματα. Ωστόσο, παρά τα πολυάριθμα οφέλη, οι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις και εμπόδια στην πορεία τους. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή υιοθέτηση της τεχνολογίας και την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού των τεχνολογιών ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω αναφέρονται βασικές προκλήσεις και εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί κατά την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και αλλά και πληροφορίες για το πώς να τα ξεπεράσουν.<sup>[16]</sup>

- Αντίσταση στην αλλαγή:

Μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι συνηθισμένοι στις παραδοσιακές διαδικασίες και να αισθάνονται ανήσυχοι για την αποδοχή των τεχνολογικών εξελίξεων. Η αντίσταση μπορεί να προέλθει από διάφορους παράγοντες, όπως ο φόβος απώλειας εργασίας, η έλλειψη εξοικείωσης με την τεχνολογία και οι ανησυχίες σχετικά με τη διακοπή των καθιερωμένων ροών εργασίας. Η υπέρβαση της αντίστασης απαιτεί αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής, όπως σαφή επικοινωνία, προγράμματα εκπαίδευσης και συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αντιμετώπιση των ανησυχιών, η παροχή επαρκούς υποστήριξης και η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό της αντίστασης.<sup>[16]</sup>

- Περιορισμοί κόστους και προϋπολογισμού:

Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο HR συχνά συνεπάγεται σημαντικές οικονομικές επενδύσεις. Οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όσον αφορά την

εξασφάλιση του απαραίτητου προϋπολογισμού και την αιτιολόγηση των δαπανών που σχετίζονται με την υιοθέτηση τεχνολογίας. Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες και ο αντιληπτός κίνδυνος απόδοσης επένδυσης μπορεί να εμποδίσουν τη διαδικασία υιοθέτησης. Για να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, οι οργανισμοί θα πρέπει να διεξάγουν μια ενδεδειγμένη ανάλυση κόστους-οφέλους, αποδεικνύοντας τη μακροπρόθεσμη αξία και την απόδοση της επένδυσης της τεχνολογίας. Η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής υπόθεσης και η ευθυγράμμιση της τεχνολογίας με τους οργανωτικούς στόχους μπορεί να βοηθήσει στην εξασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης.<sup>[16]</sup>

- Ζητήματα ολοκλήρωσης και συμβατότητας:

Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών με τα υπάρχοντα συστήματα και υποδομές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις. Ενδέχεται να προκύψουν ζητήματα συμβατότητας, πολυπλοκότητες μετάβασης δεδομένων και προβλήματα διαλειτουργικότητας, ιδιαίτερα κατά την ταυτόχρονη υιοθέτηση πολλαπλών τεχνολογιών. Η απρόσκοπτη ενοποίηση απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, ενδεδειγμένες δοκιμές και συνεργασία μεταξύ των ομάδων HR και IT. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διενεργούν διεξοδική αξιολόγηση των υπαρχόντων συστημάτων τους, να αξιολογούν τη συμβατότητα και να διασφαλίζουν ότι η νέα τεχνολογία ευθυγραμμίζεται με την υπάρχουσα αρχιτεκτονική τους. Η συνεργασία με προμηθευτές τεχνολογίας και η αναζήτηση καθοδήγησης από ειδικούς μπορεί να συμβάλει στον μετριασμό των προκλήσεων ενσωμάτωσης.<sup>[16]</sup>

- Ασφάλεια δεδομένων και απόρρητο:

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR απαιτεί τη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων των εργαζομένων. Η διασφάλιση της ασφάλειας και του απορρήτου των δεδομένων είναι πρωταρχικής σημασίας για την προστασία των πληροφοριών των εργαζομένων και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν ισχυρά μέτρα ασφαλείας, όπως κρυπτογράφηση, έλεγχοι πρόσβασης και τακτικοί έλεγχοι, για την προστασία των δεδομένων. Επιπλέον, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θεσπίσουν σαφείς πολιτικές και διαδικασίες για το χειρισμό δεδομένων και να εκπαιδεύσουν τους

υπαλλήλους σχετικά με τις ευθύνες τους σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων. Η συνεργασία με τα τμήματα πληροφορικής και τα νομικά τμήματα είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος δεδομένων. <sup>[16]</sup>

- Κενά δεξιοτήτων και κατάρτισης:

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR απαιτεί συχνά από τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις. Ωστόσο, τα κενά δεξιοτήτων και οι περιορισμένες ευκαιρίες κατάρτισης μπορούν να εμποδίσουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να μην έχουν την απαραίτητη τεχνική τεχνογνωσία για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες της τεχνολογίας. Για να ξεπεραστεί αυτή η πρόκληση, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης για την αναβάθμιση του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού. Η παροχή συνεχούς υποστήριξης, η πρόσβαση σε πόρους κατάρτισης και η ενθάρρυνση της συνεχούς μάθησης μπορούν να συμβάλουν στη γεφύρωση του χάσματος δεξιοτήτων και να διασφαλίσουν την επιτυχή υιοθέτηση της τεχνολογίας. <sup>[16]</sup>

- Αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα:

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR μπορεί να επιφέρει σημαντική αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα. Αυτή η πολιτισμική αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί με αντίσταση, σκεπτικισμό και αβεβαιότητα. Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζουν προληπτικά τις πολιτιστικές προκλήσεις και να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που να αγκαλιάζει την τεχνολογία και την καινοτομία. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας μάθησης, ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση μιας θετικής στάσης απέναντι στην υιοθέτηση της τεχνολογίας. Η δέσμευση της ηγεσίας, η δέσμευση των εργαζομένων και η σαφής επικοινωνία των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση του πολιτισμικού μετασχηματισμού. <sup>[16]</sup>

- Επεκτασιμότητα και Ευελιξία:

Οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη την επεκτασιμότητα και την ευελιξία της τεχνολογίας που υιοθετήθηκε. Καθώς ο οργανισμός μεγαλώνει ή οι ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού του αλλάζουν <sup>[16]</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

#### *5.1 Επισκόπηση χρήσης νέων τεχνολογιών για το HR στην Ελλάδα*

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους και τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Η Ελλάδα, ως μια δυναμική και εξελισσόμενη οικονομία, έχει επίσης αγκαλιάσει τη χρήση νέων τεχνολογιών για να ενισχύσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και να οδηγήσει την οργανωτική επιτυχία. Αυτή η ενότητα παρέχει μια επισκόπηση της χρήσης νέων τεχνολογιών για το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων των βασικών τεχνολογιών που εφαρμόζονται, του αντίκτυπού τους στις διαδικασίες HR και των τρεχουσών τάσεων και προκλήσεων που σχετίζονται με την υιοθέτησή τους.

Αρχικά τα διάφορα λογισμικά διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) έχουν κερδίσει σημαντική δημοτικότητα στην Ελλάδα, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αυτοματοποιήσουν και να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες HR τους. Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν μια σειρά λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης δεδομένων υπαλλήλων, της επεξεργασίας μισθοδοσίας, της διαχείρισης απόδοσης και της πρόσληψης. Οι ελληνικοί οργανισμοί εφαρμόζουν ολοένα και περισσότερο λύσεις HRIS για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της ακρίβειας των δεδομένων και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς εργασίας. Η χρήση του HRIS έχει μετατρέψει τις παραδοσιακές διαδικασίες που βασίζονται σε χαρτί σε ψηφιακές ροές εργασίας, δίνοντας τη δυνατότητα στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν σε στρατηγικές πρωτοβουλίες και στη δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπλέον οι ελληνικοί οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει τη σημασία των αποτελεσματικών διαδικασιών πρόσληψης και έχουν στραφεί στα Συστήματα Παρακολούθησης Αιτήσεων (ATS) για βελτιωμένη απόκτηση ταλέντων. Οι πλατφόρμες ATS διευκολύνουν τη διαδικασία πρόσληψης από άκρο σε άκρο, από την απόσπαση θέσεων εργασίας και τον έλεγχο υποψηφίων μέχρι τον προγραμματισμό συνεντεύξεων και την ενσωμάτωση. Με την αυτοματοποίηση των μη αυτόματων εργασιών, οι λύσεις ATS μείωσαν τον χρόνο πρόσληψης, βελτίωσαν την εμπειρία των

υποψηφίων και βελτίωσαν την ποιότητα των προσλήψεων. Οι ελληνικές εταιρείες, μεγάλες και μικρές, έχουν εφαρμόσει συστήματα ATS για τη βελτιστοποίηση των προσπαθειών πρόσληψης και την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Ορισμένοι ελληνικοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει επίσης τα Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης (LMS) για να ενισχύσουν τις πρωτοβουλίες μάθησης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι πλατφόρμες LMS προσφέρουν έναν κεντρικό κόμβο για περιεχόμενο εκπαίδευσης, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση σε ενότητες ηλεκτρονικής μάθησης, διαδικτυακά μαθήματα και πόρους με την άνεσή τους. Αξιοποιώντας το LMS, οι ελληνικές εταιρείες μπόρεσαν να προσφέρουν εξατομικευμένες και διαδραστικές εμπειρίες μάθησης, να παρακολουθούν την πρόοδο των εργαζομένων και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Η υιοθέτηση του LMS έδωσε τη δυνατότητα στους οργανισμούς να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και αναβάθμισης, οδηγώντας τελικά στην απόδοση των εργαζομένων και στην οργανωτική ανάπτυξη.

Όλο και περισσότερο αναγνωρίζουν οι ελληνικοί οργανισμοί την αξία της ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Αξιοποιώντας προηγμένα εργαλεία και τεχνολογίες ανάλυσης, όπως αλγόριθμους προγνωστικής ανάλυσης και μηχανικής μάθησης, οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, τη δέσμευση και τις τάσεις του εργατικού δυναμικού. Η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο για την ελληνική πραγματικότητα αν και επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν πρότυπα, να προβλέπουν μελλοντικά αποτελέσματα και να αντιμετωπίζουν προληπτικά τις προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Λίγες ελληνικές εταιρείες φαίνεται να αξιοποιούν τη δύναμη της ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων, να βελτιώσουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και να αυξήσουν την οργανωτική απόδοση.

Στα πρόσφατα τεχνολογικά μέσα που αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση ανήκει το gamification, που έχει κερδίσει την έλξη στην Ελλάδα ως μια νέα προσέγγιση για τη συμμετοχή των εργαζομένων και την παροχή κινήτρων στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Προς το παρόν ελάχιστοι οργανισμοί έχουν αξιοποιήσει τεχνικές gamification σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης των εργαζομένων, της διαχείρισης απόδοσης και των προγραμμάτων ευεξίας. Με την ενσωμάτωση στοιχείων παιχνιδιού, όπως πόντοι, σήματα και πίνακες κατάταξης, οι ελληνικές εταιρείες αυτές, αύξησαν με επιτυχία τη δέσμευση των

εργαζομένων, ενθάρρυναν τον υγιή ανταγωνισμό και βελτίωσαν την παραγωγικότητα. Το gamification παγκοσμίως έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την οδήγηση επιθυμητών συμπεριφορών, την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων και αναμένεται η Ελλάδα να ακολουθήσει την τάση αυτή.

Συμπερασματικά ενώ η χρήση των νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται σταθερά στην Ελλάδα, υπάρχουν ορισμένες τάσεις που ακόμη δεν έχουν υιοθετήσει σθεναρά οι οργανισμοί. Μερικές από τις τρέχουσες τάσεις περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και των chatbots σε διαδικασίες HR, την υιοθέτηση λύσεων ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε cloud για βελτιωμένη προσβασιμότητα και επεκτασιμότητα και την εστίαση στην εμπειρία των εργαζομένων μέσω εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού με δυνατότητα κινητού. Ωστόσο, οι οργανισμοί στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν επίσης ανησυχίες για την ασφάλεια των δεδομένων και το απόρρητο, την ανάγκη αναβάθμισης των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες και την ενοποίηση ανόμοιων συστημάτων για απρόσκοπτη ροή δεδομένων. Φαίνεται λοιπόν να χρειάζεται περαιτέρω αναζήτηση και υιοθέτηση τεχνολογικών μέσων όχι μόνο από εταιρείες μεγάλης ισχύος αλλά και από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

## **5.2 Ανάλυση δεδομένων**

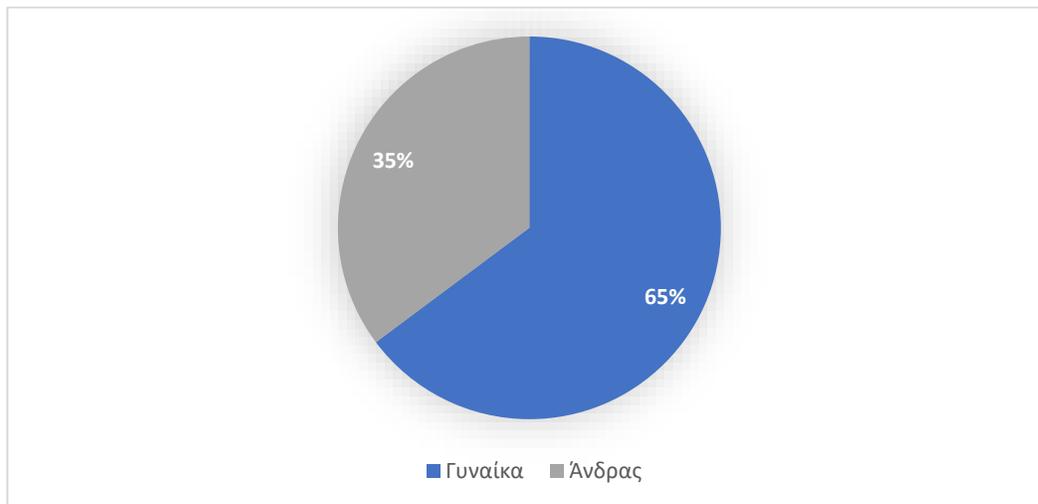
Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών έχει μεταμορφώσει σημαντικά το τοπίο των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) ακόμη και Ελλάδα, και όπως αναφέρθηκε οι οργανισμοί προσπαθούν να ενισχύσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, να βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση ταλέντων και να προωθήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στο HR έχει αποκτήσει σημαντική ώθηση. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας δημιουργήθηκε και δημοσιεύθηκε το ερωτηματολόγιο του παραρτήματος, βασισμένο σε παρόμοιες έρευνες που διεξάχθηκαν και αναγράφονται στην βιβλιογραφία, αλλά και σε συνεργασία με τον επιβλέπων καθηγητή ώστε να επιδεικνύει υψηλό επίπεδο εγκυρότητας. Στοχεύει να διερευνήσει την τρέχουσα χρήση και τον αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στο HR μεταξύ των ελληνικών οργανισμών. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ελληνικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τις

νέες τεχνολογίες στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τους εξετάζοντας την υιοθέτηση και τη χρήση των τεχνολογιών HR εάν και όπου αυτές υπάρχουν.

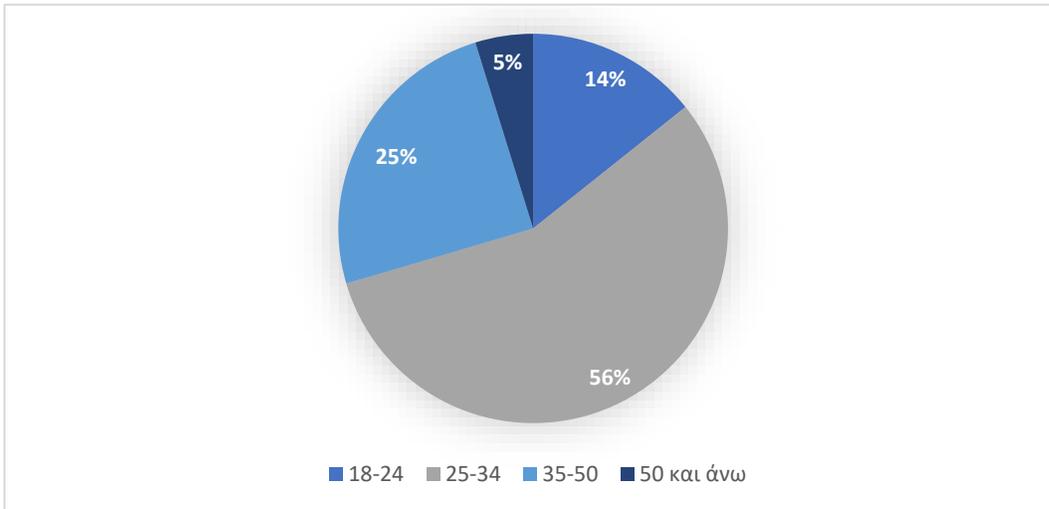
Το εν λόγω ερωτηματολόγιο απευθύνεται αποκλειστικά σε υπαλλήλους τμημάτων HR και κοινοποιήθηκε σε αυτούς είτε με προσωπική επαφή (e-mail), είτε μέσω των Social Media και συγκεκριμένα της πλατφόρμας Linked In. Η περίοδος που παρέμεινε ανοιχτό προς καταχωρήσεις ήταν 2 εβδομάδες και το τελικό δείγμα που συλλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε ανέρχεται στις 105 απαντήσεις.

Παρακάτω παραθέτουμε τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν:

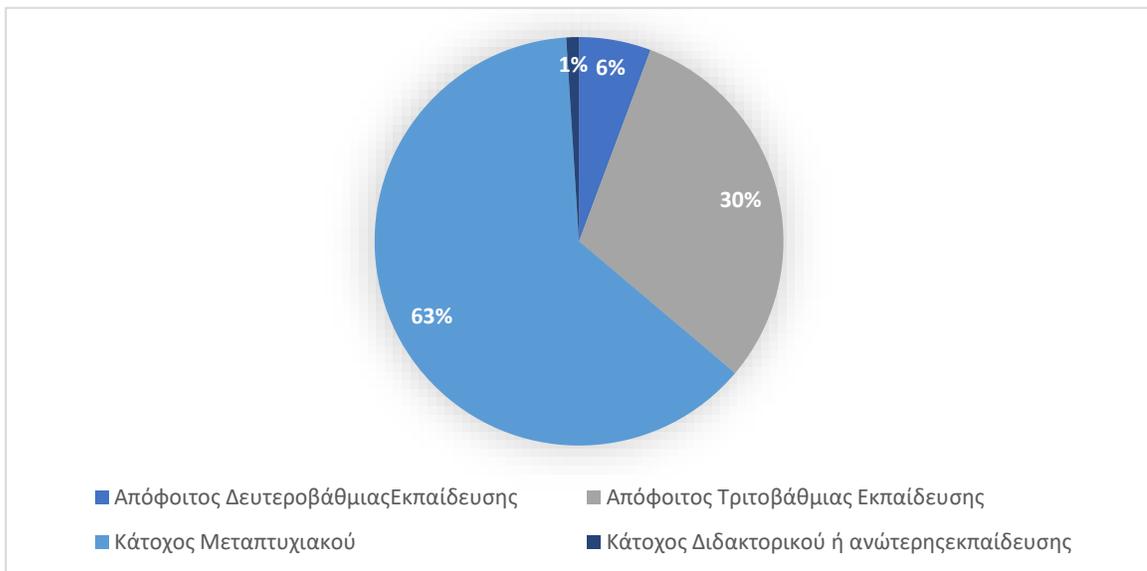
- Φύλο:



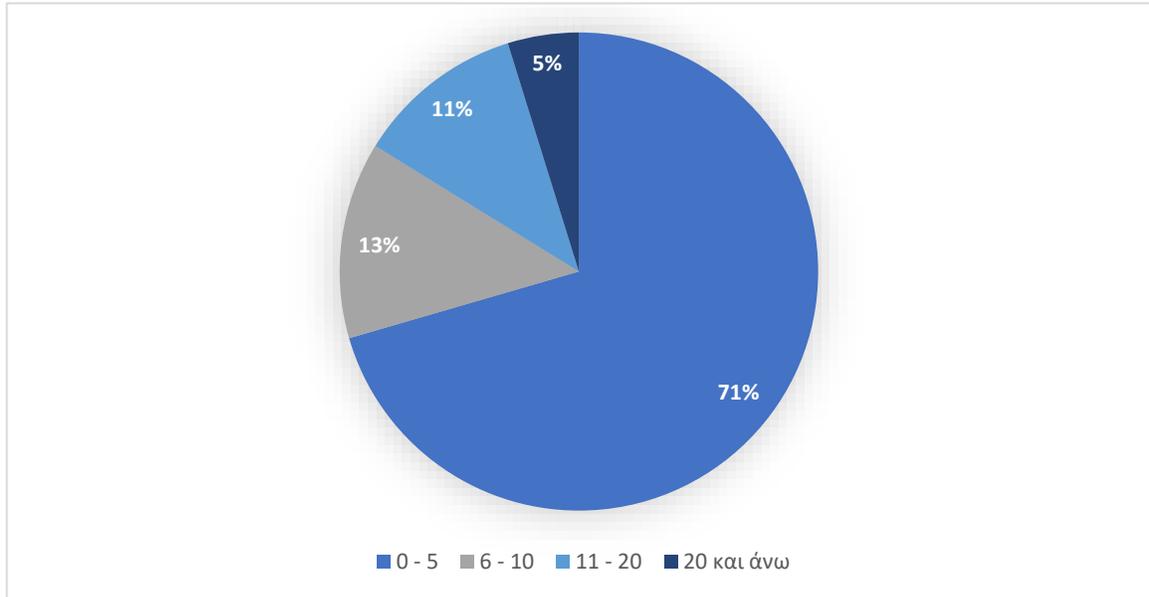
- Ηλικία:



- Επίπεδο σπουδών:



- Χρόνια προϋπηρεσίας σε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:



Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ποσοστό των γυναικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είναι σχεδόν διπλάσιο από αυτό των ανδρών, γεγονός το οποίο μπορούμε να γενικεύσουμε ως προς το προσωπικό του εν λόγω κλάδου, δεδομένου ότι το κοινό στο οποίο απευθυνθήκαμε ήταν τυχαίο δείγμα ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες, είναι ηλικιακής ομάδας 25-34 και κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος, ενώ εργάζονται σε παρόμοιο κλάδο μόλις 0-5 χρόνια. Τα δεδομένα αυτά επιβεβαιώνουν την ταχεία ανάπτυξη του κλάδου τα τελευταία χρόνια με σκοπό την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των οργανισμών και την εξέλιξη των τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούν τα οποία επηρεάστηκαν αρκετά κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Στο παρόν ερωτηματολόγιο οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ως προς την ανάλυση είναι όλες οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση του προσωπικού ως προς την χρήση των νέων τεχνολογικών μέσων. Η Στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του λογισμικού SPSS και υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας (reliability) ο οποίος αναφέρεται στο μέτρο με το οποίο μια κλίμακα ή μια δοκιμασία μπορεί να μετρά τη συνέπεια των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε διαφορετικά σημεία του χρόνου, όταν δεν υπάρχουν αλλαγές στο χαρακτήρα της μεταβλητής που μελετάται. Ο δείκτης αξιοπιστίας (reliability) είναι ένας σημαντικός δείκτης για την εκτίμηση της αξιοπιστίας μιας κλίμακας ή μιας δοκιμασίας και υπάρχουν διάφοροι τρόποι

για να υπολογιστεί η αξιοπιστία, αλλά ο πιο συνηθισμένος είναι ο δείκτης Cronbach's alpha. Ο Cronbach's alpha είναι ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1 που υποδεικνύει το επίπεδο της αξιοπιστίας της μέτρησης.

Παρακάτω παραθέτουμε τα αποτελέσματα όπως προέκυψαν κατά την ανάλυση:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,876	,889	9

Όταν ο Cronbach's alpha είναι πάνω από 0,8, όπως στην περίπτωση μας, αυτό συνήθως υποδεικνύει υψηλή αξιοπιστία της μέτρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτήσεις στο δοθέν ερωτηματολόγιο είναι συνεπείς και μετρούν το ίδιο ή σχεδόν το ίδιο χαρακτηριστικό.

Σε συνέχεια του παραπάνω δείκτη, υπολογίζεται και ο πίνακας διασυνδετικής συσχέτισης μεταξύ στοιχείων (Inter-Item Correlation Matrix). Είναι ένας πίνακας που παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικών στοιχείων ή ερωτήσεων που ανήκουν σε ένα ερωτηματολόγιο. Αυτός ο πίνακας είναι σημαντικός στην ανάλυση πολλαπλασιαστικών σχολίων (CFA) και στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας της κλίμακας. Ο βασικός στόχος του πίνακα διασυνδετικής

συσχέτισης είναι να μετρήσει το βαθμό της σχέσης μεταξύ των στοιχείων. Αν τα στοιχεία σε ένα ερωτηματολόγιο είναι πραγματικά συναφή μεταξύ τους (δηλαδή, μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό), τότε θα πρέπει να παρουσιάζουν σχετικά υψηλές συσχετίσεις. Ο πίνακας αυτός συνήθως είναι ένας τετραγωνικός πίνακας, όπου οι γραμμές και οι στήλες αντιστοιχούν στα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Κάθε κελί του πίνακα περιέχει τη συσχέτιση μεταξύ των αντιστοιχων στοιχείων. Οι τιμές κυμαίνονται από -1 (τέλεια αρνητική συσχέτιση) έως 1 (τέλεια θετική συσχέτιση), με το 0 να υποδεικνύει μηδενική συσχέτιση. Η ανάλυση αυτού του πίνακα μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της δομής του ερωτηματολογίου, της συνέπειας των στοιχείων και της αξιοπιστίας των ερωτήσεων.

Παρακάτω δίνονται οι πίνακες για κάθε μια από τις ερωτήσεις συναφούς περιεχομένου. Εξετάσαμε τις τιμές των συσχετίσεων στους πίνακες επιλέγοντας ως επίπεδο σημαντικότητας το 0,3 και ελέγχοντας τόσο το μέγεθος των συσχετίσεων όσο και το πρόσημό τους (θετικό ή αρνητικό). Υψηλές απόλυτες τιμές συσχέτισης σαφώς υποδεικνύουν ισχυρή σχέση μεταξύ των στοιχείων.

### Inter-Item Correlation Matrix

Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία

Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία	1,000
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,385
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,281

Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,246
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,171
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,226
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,327
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,149
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,351

	Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR
Ίκανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,385
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	1,000
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,552
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,424

Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,278
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,295
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,445
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,245
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,354

	Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR
Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,281
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,552
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	1,000

Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,601
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,549
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,593
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,668
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,507
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,493

	Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR
Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,246
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,424
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,601

Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	1,000
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,475
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,626
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,651
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,573
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,578

Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,171
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,278
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,549
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,475
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	1,000
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,646
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,540
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,563
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,505

	Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR
Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,226
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,295
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,593
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,626
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,646
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	1,000
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,673
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,657
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,566

	Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR
Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,327
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,445
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,668
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,651
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,540
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,673
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	1,000
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,582
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,548

	Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό
Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,149
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,245
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,507
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,573
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,563
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,657
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,582
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	1,000
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,654

Βελτίωση διαδικασιών της  
εργοδότης εταιρείας με τη  
χρήση τεχνολογικών εργαλείων  
HR

Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότης εταιρεία	,351
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	,354
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,493
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,578
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,505
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	,566
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	,548
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	,654
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	1,000

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,055	3,105	4,314	1,210	1,390	,140	9
Inter-Item Correlations	,472	,149	,673	,524	4,517	,024	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία	33,39	26,298	,348	,232	,897
Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR	32,31	26,506	,508	,391	,872
Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	32,28	24,298	,727	,595	,852
Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση	32,19	25,963	,708	,557	,856

τεχνολογικών εργαλείων HR					
Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	32,40	25,146	,620	,489	,862
Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	32,18	25,900	,730	,639	,855
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR	32,31	25,198	,765	,622	,851
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό	32,57	25,497	,652	,588	,859
Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR	32,32	25,740	,694	,547	,857

Με βάση τα δεδομένα όλων των παραπάνω πινάκων παρατηρούμε ότι η συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων είναι υψηλή και μάλιστα θετική, γεγονός που μας αποδεικνύει ότι η μελέτη μας είναι εξαιρετικά αξιόπιστη ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων.

Συνεχίζοντας την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε, με σκοπό να καλύψουμε κάθε πλευρά των στόχων που θέσαμε στην πρώτη ενότητα της παρούσας μελέτης, καταλήγουμε στα παρακάτω γραφήματα. Κάθε ένα από αυτά παρουσιάζει το αποτέλεσμα της αντίστοιχης ερώτησης του ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα προηγούνται των γραφικών σε αναλυτικούς πίνακες με σκοπό την πλήρη κατανόηση του αναγνώστη σχετικά με τα ακριβή ποσοστά που εξάγονται.

### 1. Εκπαίδευση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν εκπαιδευτεί σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι η εκπαίδευση που δίνεται είναι κατά μέσο όρο «Αρκετή», έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην καθημερινή χρήση των νέων τεχνολογιών, όχι όμως να τόση ώστε να ειδικευτούν σε αυτές!

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	10,5	10,5	10,5
	Λίγη	20	19,0	19,0	29,5
	Αρκετή	37	35,2	35,2	64,8
	Πολλή	33	31,4	31,4	96,2
	Πάρα Πολλή	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

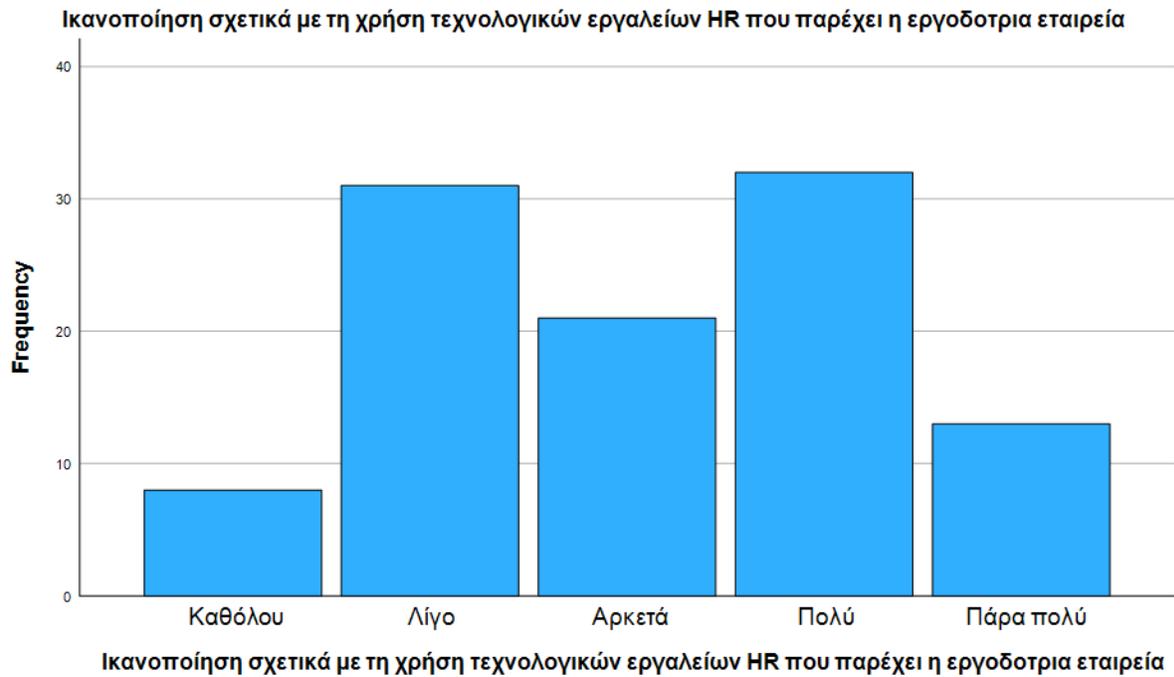


## 2. Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία

Σε αυτή την ερώτηση γίνεται φανερή η διχοτόμηση του κοινού μας σε Ικανοποιημένους Υπάλληλους και Δυσανεστημένους Υπαλλήλους όσον αφορά την χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία τους. Με γνώμονα την συνολική χρήση τεχνολογικών εργαλείων στην χώρα και την πρόσφατη ταχεία ανάπτυξή τους στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί εύκολα να εξηγηθεί το φαινόμενο αυτό. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη εξοικειωθεί με τις νέες τεχνολογίες, παρόλα αυτά προβλέπεται αυτό να βελτιωθεί στο άμεσο μέλλον.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,6	7,6	7,6
	Λίγο	31	29,5	29,5	37,1
	Αρκετά	21	20,0	20,0	57,1

Πολύ	32	30,5	30,5	87,6
Πάρα πολύ	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

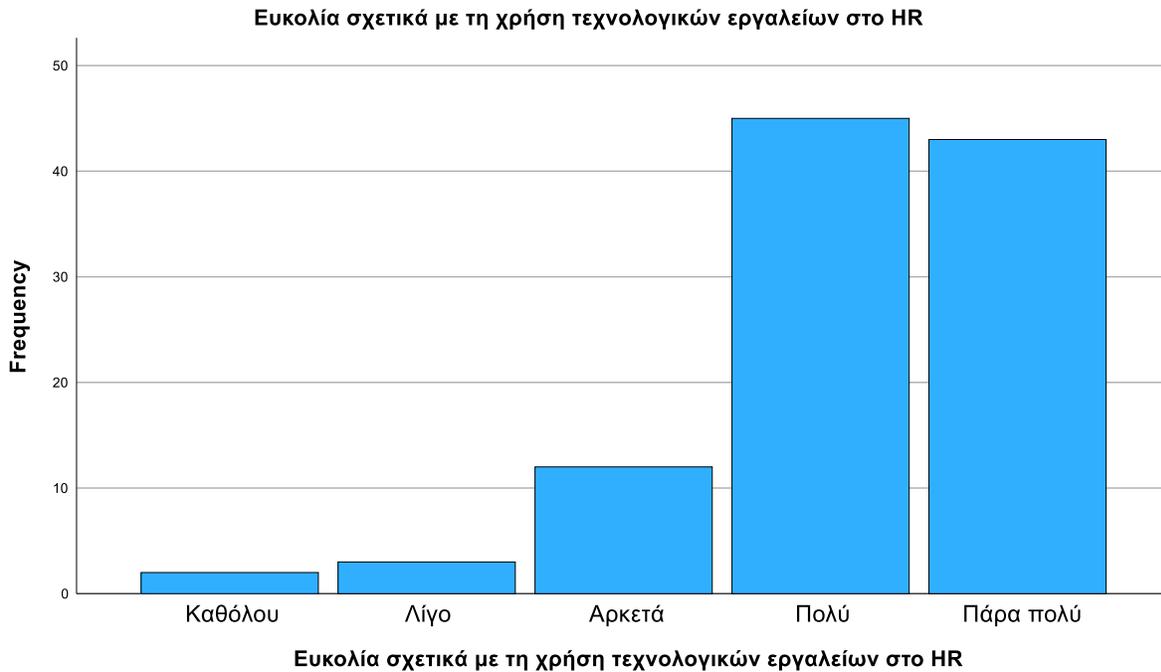


### 3. Ευκολία σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων στο HR

Γίνεται σαφές ότι η χρήση των τεχνολογικών εργαλείων είναι ομόφωνα μια εύκολα διαδικασία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1,9	1,9	1,9
	Λίγο	3	2,9	2,9	4,8
	Αρκετά	12	11,4	11,4	16,2

Πολύ	45	42,9	42,9	59,0
Πάρα πολύ	43	41,0	41,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	



#### 4. Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Επιπλέον φαίνεται η χρήση των τεχνολογικών εργαλείων να είναι ομόφωνα μια διαδικασία που εξοικονομεί χρόνο στο προσωπικό ανθρωπίνου δυναμικού κατά τις καθημερινές εργασίες του.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,9	2,9	2,9
	Λίγο	1	1,0	1,0	3,8

Αρκετό	16	15,2	15,2	19,0
Πολύ	35	33,3	33,3	52,4
Πάρα πολύ	50	47,6	47,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	



## 5. Κατάταξη των τεχνολογικών εργαλείων HR από την εργοδότηρια εταιρεία

Παρατηρούμε ότι πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα τεχνολογικά εργαλεία ως κύρια εργαλεία για την καθημερινότητα των διαδικασιών τους. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει την ταχύτητα εξελισσόμενη πραγματικότητα σχετικά με την υιοθέτηση της τεχνολογίας σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κύρια Εργαλεία	62	59,0	59,0	59,0
	Δευτερεύοντα Εργαλεία	43	41,0	41,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



## 6. Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Ως συνέπεια των παραπάνω ερωτήσεων, και σε αυτή την ερώτηση αποσαφηνίζεται ομόφωνα το μέγεθος της βελτίωσης των καθημερινών εργασιών των εν λόγω εργαζομένων εξαιτίας της χρήσης των τεχνολογικών αυτών εργαλείων.

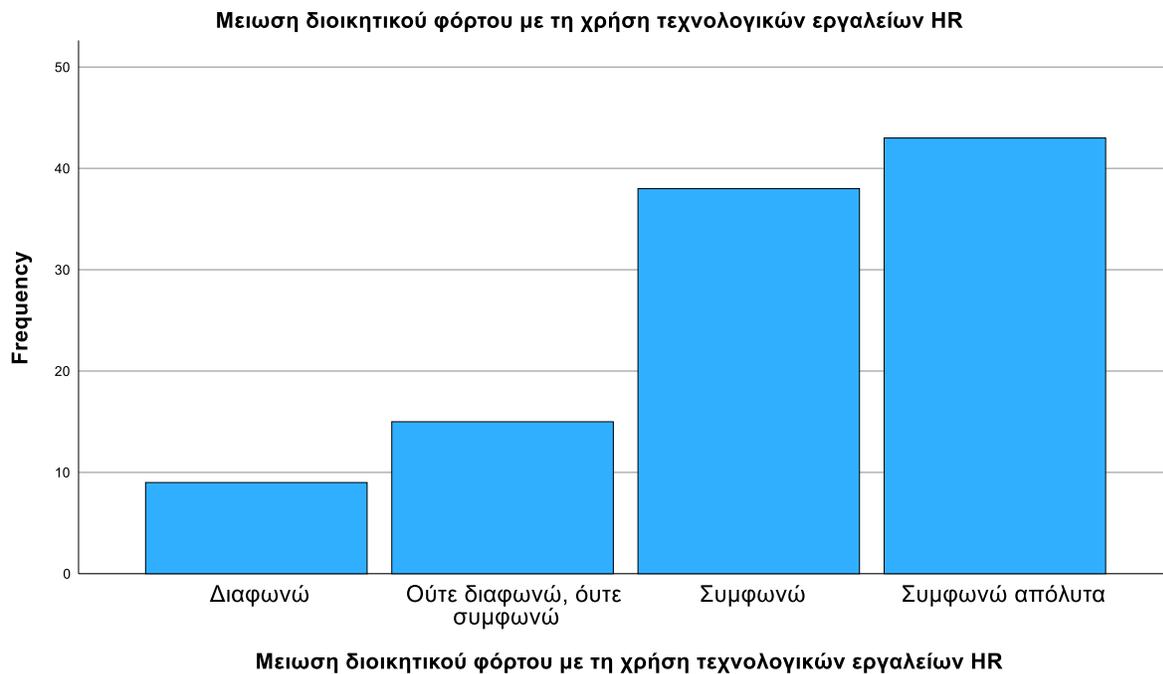
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	14,3	14,3	15,2
	Συμφωνώ	40	38,1	38,1	53,3
	Συμφωνώ απόλυτα	49	46,7	46,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



## 7. Μείωση διοικητικού φόρτου με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Ακόμη και στην μείωση του διοικητικού φόρτου φαίνεται να έχει συμβάλει η χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR, λόγω αυτοματοποιημένων εργασιών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	8,6	8,6	8,6
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	14,3	14,3	22,9
	Συμφωνώ	38	36,2	36,2	59,0
	Συμφωνώ απόλυτα	43	41,0	41,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



## 8. Βελτίωση διαδικασιών του τμήματος HR με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Φυσικό επακόλουθο όλων των παραπάνω είναι το συμπέρασμα που προκύπτει από την σχετική ερώτηση, ότι υπάρχει συνολική βελτίωση των διαδικασιών του τμήματος, λόγω της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων για το ανθρώπινο δυναμικό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	11	10,5	10,5	11,4
	Συμφωνώ	46	43,8	43,8	55,2
	Συμφωνώ απόλυτα	47	44,8	44,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



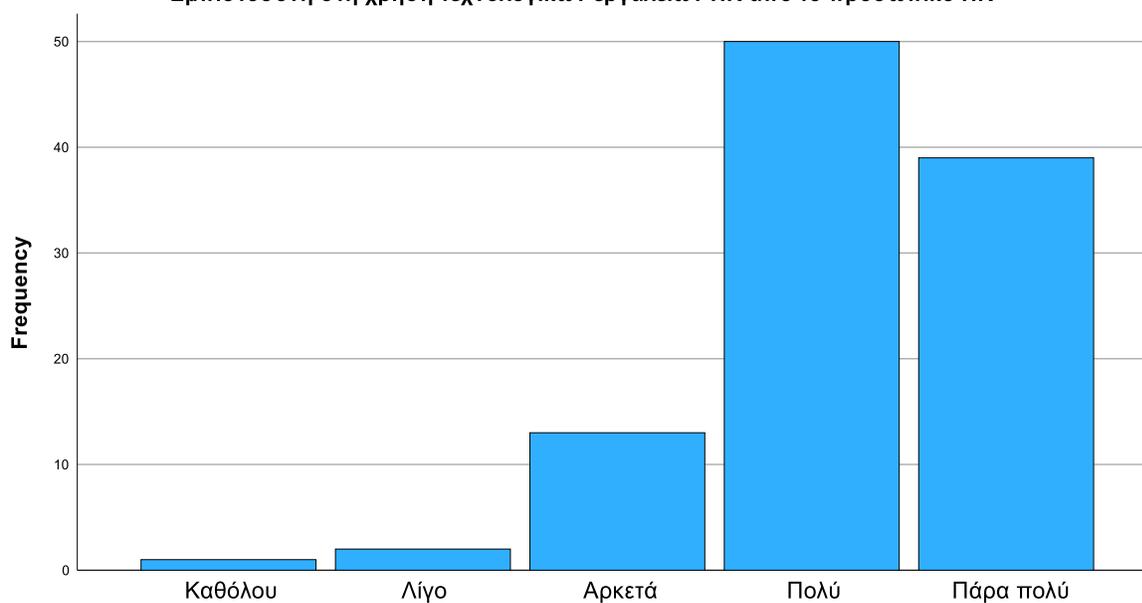
### 9. Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Τόσο από το προσωπικό του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, όσο και από τα λοιπά τμήματα φαίνεται οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται την χρήση των τεχνολογιών εργαλείων για τις διαδικασίες HR. Παρόλα αυτά, παρατηρείται μια άξια αναφοράς διαφορά μεταξύ των δυο περιπτώσεων, με τους λοιπούς εργαζομένους να είναι περισσότερο επιφυλακτικοί!

#### Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Λίγο	2	1,9	1,9	2,9
	Αρκετά	13	12,4	12,4	15,2
	Πολύ	50	47,6	47,6	62,9
	Πάρα πολύ	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

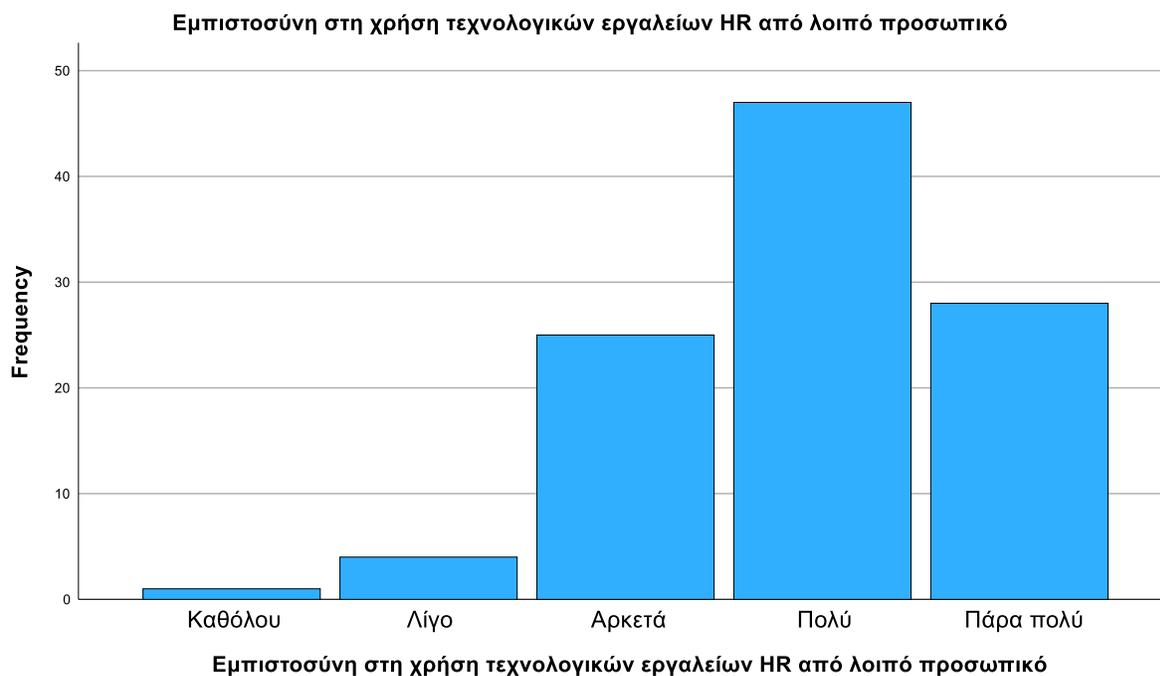
Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR



Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από το προσωπικό HR

**Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Λίγο	4	3,8	3,8	4,8
	Αρκετά	25	23,8	23,8	28,6
	Πολύ	47	44,8	44,8	73,3
	Πάρα πολύ	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



### 10. Βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

Στην τελευταία και εξίσου σημαντική ερώτηση, η οποία αφορά την συνολική βελτίωση διαδικασιών της εργοδότης εταιρείας εξαιτίας της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων HR, παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι κράτησαν θετική στάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	3,8	3,8	3,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	13	12,4	12,4	16,2
	Συμφωνώ	49	46,7	46,7	62,9
	Συμφωνώ απόλυτα	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	



Καταληκτικά, απαραίτητο θεωρείται να συμπεριλάβουμε πίνακες με την συχνότητα χρήσης των εν λόγω τεχνολογικών εργαλείων στην εταιρεία που εργάζεται αυτό το διάστημα ο εκάστοτε ερωτώμενος του ερωτηματολογίου μας, με σκοπό να συγκρίνουμε την υφιστάμενη κατάσταση χρήσης νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα.

### HR Info System

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	14	13,3	13,3	13,3
	Σχεδόν Ποτέ	6	5,7	5,7	19,0
	Μερικές φορές	14	13,3	13,3	32,4
	Συχνά	20	19,0	19,0	51,4
	Καθημερινά	51	48,6	48,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

### Self Service Portals

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	26	24,8	24,8	24,8
	Σχεδόν Ποτέ	4	3,8	3,8	28,6
	Μερικές φορές	21	20,0	20,0	48,6
	Συχνά	26	24,8	24,8	73,3
	Καθημερινά	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

### Applicant Systems

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	17	16,2	16,2	16,2
	Σχεδόν Ποτέ	4	3,8	3,8	20,0
	Μερικές φορές	11	10,5	10,5	30,5

Συχνά	17	16,2	16,2	46,7
Καθημερινά	56	53,3	53,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

### Gamification

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	69	65,7	65,7	65,7
	Σχεδόν Ποτέ	20	19,0	19,0	84,8
	Μερικές φορές	8	7,6	7,6	92,4
	Συχνά	5	4,8	4,8	97,1
	Καθημερινά	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

### HR Analytics

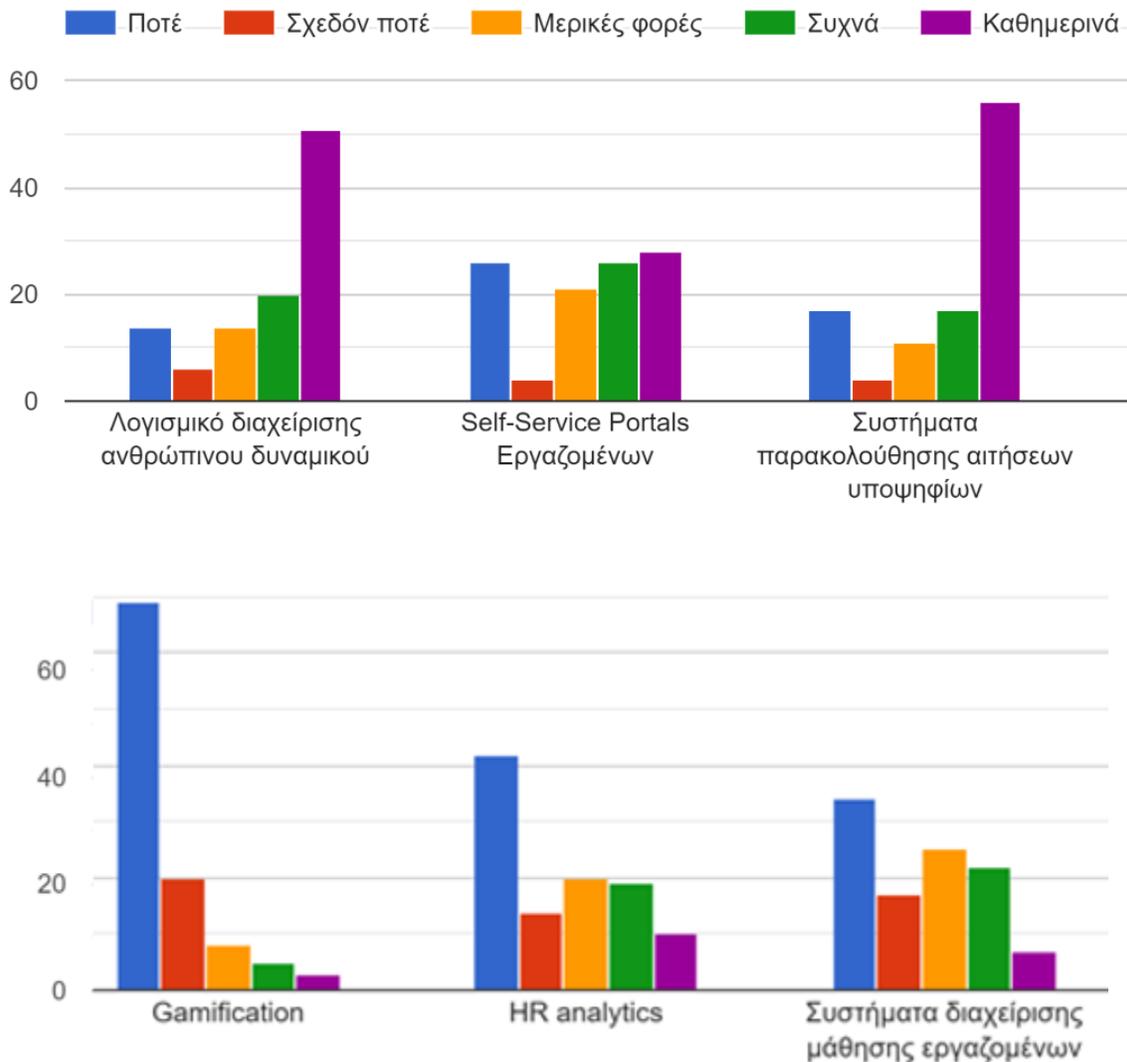
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	42	40,0	40,0	40,0
	Σχεδόν Ποτέ	14	13,3	13,3	53,3
	Μερικές φορές	20	19,0	19,0	72,4
	Συχνά	19	18,1	18,1	90,5
	Καθημερινά	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

### Learning Systems

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	34	32,4	32,4	32,4
	Σχεδόν Ποτέ	17	16,2	16,2	48,6
	Μερικές φορές	25	23,8	23,8	72,4

Συχνά	22	21,0	21,0	93,3
Καθημερινά	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Γραφικά, αν αποδώσουμε τις παραπάνω τιμές πινάκων δημιουργούμε τα εξής γραφήματα, και παρατηρούμε το συνηθέστερο εργαλείο είναι το εκάστοτε για παρακολούθηση αιτήσεων των υποψηφίων, ενώ εκείνο που δεν χρησιμοποιείται σε παραπάνω από τις μισές εταιρείες που έλαβαν μέρος στο ερωτηματολόγιο μας είναι το gamification.



### 5.3 Στατιστικά και αποτελέσματα έρευνας

Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις και έπειτα από την στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Αρχικά, βρέθηκε ότι τα περισσότερα από τα εργαλεία HR ήταν γνωστά στην πληθώρα των ερωτηθέντων εργαζομένων, με εξαίρεση το “Gamification” το οποίο όπως αποδείχθηκε είναι γνωστό μόνο στο μισό από το δείγμα υπαλλήλων.

#### Knowledge of HR Tools Frequencies

		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
Know of existence HR Tools <sup>a</sup>	HR Info System	94	21,7%	89,5%
	Self Service Portals	79	18,2%	75,2%
	Applicant Systems	85	19,6%	81,0%
	Gamification	40	9,2%	38,1%
	HR Analytics	59	13,6%	56,2%
	Learning Systems	75	17,3%	71,4%
	None	2	0,5%	1,9%
Total		434	100,0%	413,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Στηριζόμενοι στο παραπάνω αποτέλεσμα, πραγματοποιήσαμε περαιτέρω ανάλυση συνθέτοντας τις δημογραφικές μεταβλητές, με σκοπό να εξάγουμε περισσότερα συμπεράσματα για τους ερωτηθέντες υπαλλήλους και τις γνώσεις τους πάνω στα τεχνολογικά εργαλεία ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα ελέγχθηκαν οι παρακάτω συνδυασμοί:

- Γνώση HR εργαλείων – Φύλο

- Γνώση HR εργαλείων – Ηλικία
- Γνώση HR εργαλείων – Επίπεδο Σπουδών
- Γνώση HR εργαλείων – Προϋπηρεσία

**Knowledge of HR Tools \* Gender Crosstabulation**

		Φύλο				
		Γυναίκα	Ανδρας	Total		
Know of existence HR Tools <sup>a</sup>	HR Info System	Count	60	34	94	
		% within Gender	88,2%	91,9%		
	Self Service Portals	Count	53	26	79	
		% within Gender	77,9%	70,3%		
	Applicant Systems	Count	58	27	85	
		% within Gender	85,3%	73,0%		
	Gamification	Count	28	12	40	
		% within Gender	41,2%	32,4%		
	HR Analytics	Count	39	20	59	
		% within Gender	57,4%	54,1%		
	Learning Systems	Count	48	27	75	
		% within Gender	70,6%	73,0%		
	None	Count	2	0	2	
		% within Gender	2,9%	0,0%		
	Total		Count	68	37	105

**Knowledge of HR Tools \*Age Crosstabulation**

			Ηλικία				
			18-24	25-34	35-50	50 +	Total
Know of existence HR Tools <sup>a</sup>	HR Info System	Count	13	50	26	5	94
		% within Age	86,7%	84,7%	100,0%	100,0%	
	Self Service Portals	Count	11	41	23	4	79
		% within Age	73,3%	69,5%	88,5%	80,0%	
	Applicant Systems	Count	12	48	22	3	85
		% within Age	80,0%	81,4%	84,6%	60,0%	
	Gamification	Count	5	22	10	3	40
		% within Age	33,3%	37,3%	38,5%	60,0%	
	HR Analytics	Count	6	33	17	3	59
		% within Age	40,0%	55,9%	65,4%	60,0%	
	Learning Systems	Count	9	39	23	4	75
		% within Age	60,0%	66,1%	88,5%	80,0%	
	None	Count	1	1	0	0	2
		% within Age	6,7%	1,7%	0,0%	0,0%	
	<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>105</b>

**Knowledge of HR Tools \*Studies Crosstabulation**

		Επίπεδο Σπουδών					
			High School	University	Master Degree	Ph.D +	Total
Know of existence HR Tools <sup>a</sup>	HR Info System	Count	5	27	61	1	94
		% within Studies	83,3%	84,4%	92,4%	100,0%	
	Self Service Portals	Count	4	19	55	1	79
		% within Studies	66,7%	59,4%	83,3%	100,0%	
	Applicant Systems	Count	4	24	56	1	85
		% within Studies	66,7%	75,0%	84,8%	100,0%	
	Gamification	Count	1	10	29	0	40
		% within Studies	16,7%	31,3%	43,9%	0,0%	
	HR Analytics	Count	3	12	43	1	59
		% within Studies	50,0%	37,5%	65,2%	100,0%	
	Learning Systems	Count	3	20	51	1	75
		% within Studies	50,0%	62,5%	77,3%	100,0%	
	None	Count	0	2	0	0	2
		% within Studies	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	
	<b>Total</b>	Count	6	32	66	1	105

**Knowledge of HR Tools \*Work Experience Crosstabulation**

			Προϋπηρεσία				
			0-5	6-10	11-20	20 +	Total
Know of existence HR Tools <sup>a</sup>	HR Info System	Count	63	14	12	5	94
		% within Work Experience	85,1%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Self Service Portals	Count	49	13	12	5	79
		% within Work Experience	66,2%	92,9%	100,0%	100,0%	
	Applicant Systems	Count	58	12	10	5	85
		% within Work Experience	78,4%	85,7%	83,3%	100,0%	
	Gamification	Count	25	6	5	4	40
		% within Work Experience	33,8%	42,9%	41,7%	80,0%	
	HR Analytics	Count	35	10	9	5	59
		% within Work Experience	47,3%	71,4%	75,0%	100,0%	
	Learning Systems	Count	46	12	12	5	75
		% within Work Experience	62,2%	85,7%	100,0%	100,0%	
	None	Count	2	0	0	0	2
		% within Work Experience	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
	<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>74</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>105</b>

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι σε κάθε μια από τις παραπάνω συνθετικές συγκρίσεις, τα μεμονωμένα αποτελέσματα ανά εργαλείο ακολουθούν τα γενικά δημογραφικά που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Επαληθεύεται δηλαδή ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες που γνωρίζουν κάποια από τα εργαλεία HR νέας τεχνολογίας είναι γυναίκες, ηλικιακής ομάδας 25-34, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος με 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας.

Επιπλέον καταγράφονται αναλυτικά και όλα τα ποσοστά ανά εργαλείο σε συνδυασμό με τα δημογραφικά στοιχεία στους πίνακες για ολοκληρωμένη πληροφόρηση.

Φυσικό επακόλουθο όλης της παραπάνω ανάλυσης, είναι ότι η χρήση των τεχνολογικών αυτών εργαλείων HR βρέθηκε να υπολογίζεται με σχεδόν τα ίδια ποσοστά (ελαφρώς μειωμένα) συγκριτικά με την γνώση της ύπαρξής τους. Αυτό το γεγονός εξηγείται, καθώς η γνώση οποιουδήποτε εργαλείου νέας τεχνολογίας, προηγείται της χρήσης του. Επομένως τα ποσοστά χρήσης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα, με το “Gamification” να κατέχει και πάλι την τελευταία θέση και μάλιστα με αρκετά μεγάλη διαφορά.

### Use HR Tools Frequencies

		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
Usage of HR Tools <sup>a</sup>	HR Info System	90	23,4%	85,7%
	Self Service Portals	73	19,0%	69,5%
	Applicant Systems	81	21,0%	77,1%
	Gamification	26	6,8%	24,8%
	HR Analytics	49	12,7%	46,7%
	Learning Systems	63	16,4%	60,0%
	None	3	0,8%	2,9%
Total		385	100,0%	366,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Το παραπάνω αποτέλεσμα σχετικά με την χρήση του Gamification μπορεί να εξηγηθεί καθώς είναι μια σχετικά νέα έννοια στον τομέα του HR και ενδέχεται να μην έχει ακόμα διαδοθεί ευρέως ή να μην έχει αποκτήσει επαρκή ευαισθητοποίηση στον ελληνικό επαγγελματικό χώρο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στο ελληνικό περιβάλλον και τις συνθήκες ζωής και ανάπτυξης της χώρας με αποτέλεσμα το Gamification να φαίνεται ασυνήθιστο ή ακόμα και ακατάλληλο για ορισμένες επιχειρηματικές κουλτούρες.

Ενδεικτικά παραθέτουμε, για την πληρότητα της μελέτης μας, και τους πίνακες σχετικά με την χρήση των εργαλείων νέων τεχνολογιών σε συνδυασμό με τα δημογραφικά στοιχεία. Όπως φαίνεται ξεκάθαρα ακολουθείται ξανά το μοτίβο που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, όπου υπερτερούν γυναίκες, ηλικιακής ομάδας 25-34, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος με 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας

**Usage\*Gender Crosstabulation**

			Φύλο		
			Γυναίκα	Άνδρας	Total
Usage <sup>a</sup>	HR Info System	Count	57	33	90
		% within Gender	22,4%	25,4%	
	Self Service Portals	Count	48	25	73
		% within Gender	18,8%	19,2%	
	Applicant Systems	Count	55	26	81
		% within Gender	21,6%	20,0%	
	Gamification	Count	19	7	26
		% within Gender	7,5%	5,4%	
	HR Analytics	Count	31	18	49
		% within Gender	12,2%	13,8%	
	Learning Systems	Count	42	21	63
		% within Gender	16,5%	16,2%	
	None	Count	3	0	3
		% within Gender	1,2%	0,0%	
<b>Total</b>		<b>Count</b>	<b>255</b>	<b>130</b>	<b>385</b>

**Usage\*Age Crosstabulation**

			Ηλικία				
			18-24	25-34	35-50	50 +	Total
Usage <sup>a</sup>	HR Info System	Count	11	48	26	5	90
		% within Age	22,4%	23,3%	23,6%	25,0%	
	Self Service Portals	Count	9	38	22	4	73
		% within Age	18,4%	18,4%	20,0%	20,0%	
	Applicant Systems	Count	12	44	22	3	81
		% within Age	24,5%	21,4%	20,0%	15,0%	
	Gamification	Count	2	17	5	2	26
		% within Age	4,1%	8,3%	4,5%	10,0%	
	HR Analytics	Count	5	28	14	2	49
		% within Age	10,2%	13,6%	12,7%	10,0%	
	Learning Systems	Count	8	30	21	4	63
		% within Age	16,3%	14,6%	19,1%	20,0%	
	None	Count	2	1	0	0	3
		% within Age	4,1%	0,5%	0,0%	0,0%	
<b>Total</b>		Count	49	206	110	20	<b>385</b>

**Usage\*Studies Crosstabulation**

		Επίπεδο Σπουδών					
			High School	University	Master Degree	Ph.D +	Total
Usage <sup>a</sup>	HR Info System	Count	5	25	59	1	90
		% within Studies	27,8%	22,5%	23,5%	20,0%	
	Self Service Portals	Count	4	18	50	1	73
		% within Studies	22,2%	16,2%	19,9%	20,0%	
	Applicant Systems	Count	4	23	53	1	81
		% within Studies	22,2%	20,7%	21,1%	20,0%	
	Gamification	Count	0	10	16	0	26
		% within Studies	0,0%	9,0%	6,4%	0,0%	
	HR Analytics	Count	2	14	32	1	49
		% within Studies	11,1%	12,6%	12,7%	20,0%	
	Learning Systems	Count	3	18	41	1	63
		% within Studies	16,7%	16,2%	16,3%	20,0%	
	None	Count	0	3	0	0	3
		% within Studies	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	
<b>Total</b>		Count	18	111	251	5	385

**Usage\*Work Experience Crosstabulation**

			Προϋπηρεσία				
			0-5	6-10	11-20	20+	Total
Usage <sup>a</sup>	HR Info System	Count	59	14	12	5	90
		% within WorkExperience	24,1%	23,7%	21,1%	20,8%	
	Self Service Portals	Count	44	12	12	5	73
		% within WorkExperience	18,0%	20,3%	21,1%	20,8%	
	Applicant Systems	Count	54	12	10	5	81
		% within WorkExperience	22,0%	20,3%	17,5%	20,8%	
	Gamification	Count	16	4	4	2	26
		% within WorkExperience	6,5%	6,8%	7,0%	8,3%	
	HR Analytics	Count	30	8	8	3	49
		% within WorkExperience	12,2%	13,6%	14,0%	12,5%	
	Learning Systems	Count	39	9	11	4	63
		% within WorkExperience	15,9%	15,3%	19,3%	16,7%	
	None	Count	3	0	0	0	3
		% within WorkExperience	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	
	<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>245</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>385</b>

Κατά την ανάλυση των δεδομένων, αποφασίσαμε να συνδυάσουμε τις κύριες ερωτήσεις στις οποίες στηρίχθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μας, με κάποια από τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν αρκετά ενδιαφέροντα και παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

1. Παρατηρήθηκε ότι πάρα το γεγονός ότι οι άνδρες ερωτηθέντες αποτελούσαν το μισό από το δείγμα μας, αναλογικά ήταν περισσότερο ευχαριστημένοι σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που τους παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία.

Count

		Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότηρια εταιρεία					
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο	Γυναίκα	7	20	15	17	9	68
	Άνδρας	1	11	6	15	4	37
Total		8	31	21	32	13	105

2. Το ποσοστό των ανδρών που κρατάει ουδέτερη στάση σχετικά με την βελτίωση των καθημερινών εργασιών εξαιτίας των νέων τεχνολογιών είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των γυναικών και δεν ακολουθεί το μοτίβο που παρακολούθησαμε σε όλη την διάρκεια των αποτελεσμάτων σχεδόν 1:2 (άνδρες-γυναίκες ερωτώμενοι).

Count

		Βελτίωση καθημερινών εργασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR				
		Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Γυναίκα	1	7	26	34	68
	Άνδρας	0	8	14	15	37
Total		1	15	40	49	105

3. Οι γυναίκες υπάλληλοι HR φαίνεται να έχουν θετικότερο feedback από το λοιπό προσωπικό, σχετικά με την ιδέα χρήσης τεχνολογικών εργαλείων HR στις καθημερινές του εργασίες.

Count

		Εμπιστοσύνη στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR από λοιπό προσωπικό					
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο	Γυναίκα	1	3	18	25	21	68
	Άνδρας	0	1	7	22	7	37
Total		1	4	25	47	28	105

4. Σε μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες φαίνεται να μην έχει δοθεί η εκπαίδευση σχετικά με τα νέα τεχνολογικά εργαλεία στην ποσότητα που χρειάζονται.

Count

		Εκπαίδευση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR					
		Καθόλου	Λίγη	Αρκετή	Πολλή	Πάρα Πολλή	Total
Ηλικία	18-24	1	0	6	7	1	15
	25-34	9	12	18	18	2	59
	35-50	1	6	10	8	1	26
	50 και άνω	0	2	3	0	0	5
Total		11	20	37	33	4	105

5. Η ηλικιακή ομάδα 25-34 φαίνεται να μην είναι ευχαριστημένη από την χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότη εταιρεία, όσο οι υπόλοιπες ομάδες.

Count

Ικανοποίηση σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR που παρέχει η εργοδότη εταιρεία

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Ηλικία	18-24	1	2	5	4	3	15
	25-34	6	20	11	17	5	59
	35-50	0	9	4	10	3	26
	50 και άνω	1	0	1	1	2	5
Total		8	31	21	32	13	105

6. Τέλος αξίζει να σημειώσουμε ότι τα άτομα που εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για παραπάνω από 10 χρόνια παρατηρούν εξοικονόμηση χρόνου στις καθημερινές τους εργασίες πολύ περισσότερο αναλογικά με τις υπόλοιπες ομάδες. Αυτό είναι πολύ σημαντικό να καταγραφεί καθώς αποδεικνύει έμπρακτα την βοήθεια της νέας τεχνολογίας συγκριτικά με τα παλαιότερα χρόνια.

Count

Εξοικονόμηση χρόνου σχετικά με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετό	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Προϋπηρεσία	0-5	3	1	10	27	33	74
	6-10	0	0	4	3	7	14
	11-20	0	0	2	5	5	12
	20 και άνω	0	0	0	0	5	5
Total		3	1	16	35	50	105

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού έχει επιφέρει επαναστατικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης των πόρων των επιχειρήσεων. Μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν αυξημένη αποτελεσματικότητα, βελτιωμένη ακρίβεια και μείωση των δαπανών. Από την άλλη πλευρά, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού συνεπάγεται και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν προσεκτικά.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει προσφέρει προηγμένες λύσεις για την επιλογή, εκπαίδευση και κινητοποίηση του προσωπικού. Από την εφαρμογή των HRIS και των ATS που διευκολύνουν τις διαδικασίες πρόσληψης, μέχρι τη χρήση των LMS και των εφαρμογών συνεργασίας που ενισχύουν την εκπαίδευση και την ανταλλαγή γνώσης, οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν ένα πιο ισχυρό και ανταγωνιστικό προσωπικό. Παράλληλα, η ανάπτυξη των HR analytics και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (Big Data) προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αντλούν πολύτιμες ειδοποιήσεις για τις τάσεις και τις ανάγκες του προσωπικού, καθώς και να προβλέπουν προκλήσεις και ευκαιρίες. Εντούτοις, η εξασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και η διασφάλιση της εργασιακής ευεξίας παραμένουν ζητήματα προτεραιότητας. Το gamification και οι δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης αναμένεται να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται, εκπαιδεύονται και ανανεώνονται οι εργαζόμενοι. Οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν τη δύναμη της παιχνιδιοποίησης για την ενθάρρυνση της συμμετοχής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους.

Τέλος, μέσα από το ερωτηματολόγιο και την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η θέση των νέων τεχνολογιών στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις της Ελλάδας έχει αναπτυχθεί με ταχύτατους ρυθμούς. Μέσα από την χρήση αυτή βελτιώνεται αδιαμφισβήτητα τόσο η λειτουργία του τμήματος και η καθημερινότητα του προσωπικού όσο και η συνολική λειτουργία της εταιρείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει προκαλέσει επαναστατικές αλλαγές σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικότητας, επιβάλλοντας καινοτόμες προσεγγίσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Με την άνοδο των νέων τεχνολογιών, η προοπτική για βελτίωση των εργασιακών διεργασιών και την αύξηση της παραγωγικότητας είναι ανεπανόρθωτα συνδεδεμένη με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HR). Το κεφάλαιο "Προτάσεις για το Μέλλον" εξερευνά προηγμένες πρακτικές και στρατηγικές για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης, της ευελιξίας και της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο. <sup>[17]</sup>

#### *1. Επιλογή και Εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών:*

Το πρώτο μέλημα επικεντρώνεται στην έρευνα, επιλογή και ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνολογιών για την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η αναγνώριση των αναγκών του προσωπικού και η προσαρμογή των τεχνολογιών στις ειδικές απαιτήσεις κάθε επιχείρησης είναι ουσιώδης για τη δημιουργία ενός προηγμένου και εξατομικευμένου περιβάλλοντος. Η προαγωγή της ενημέρωσης και της κατανόησης των πλεονεκτημάτων και προκλήσεων των νέων τεχνολογιών διασφαλίζει τη σωστή υιοθέτησή τους

#### *2. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Συνεχής Κατάρτιση:*

Η προώθηση της αυτομάτου κατάρτισης με τη χρήση ψηφιακών εκπαιδευτικών εργαλείων και διαδραστικών πλατφορμών ενισχύει την ανταπόκριση στις αλλαγές και την προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, η δημιουργία προηγμένων εργαλείων που ενισχύουν την ευχρηστία και τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη εφευρετικότητα. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και την προτροπή για νέες προσεγγίσεις ενισχύοντας τη δυναμική της καινοτομίας. Η ενθάρρυνση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας μέσω της χρήσης τεχνολογιών είναι ουσιώδης για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων. <sup>[17]</sup>

### *3. Διατήρηση της Εργασιακής Ευεξίας:*

Η εφαρμογή εργαλείων για την παρακολούθηση της ψυχολογικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων συντελεί στη διασφάλιση μιας υγιούς εργασιακής περιβάλλοντος. Επιπλέον, η ανάπτυξη εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης και διαμοιρασμού γνώσης ενισχύει την επικοινωνία και την αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων άρα και την ψυχική τους ευημερία.<sup>[17]</sup>

### *4. Εξασφάλιση Προστασίας Δεδομένων:*

Η έκτη πρόταση αναδεικνύει την ανάγκη για την εξασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων. Η υιοθέτηση αυστηρών πρακτικών που προστατεύουν την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των δεδομένων είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων.<sup>[17]</sup>

Συμπερασματικά, οι παραπάνω προτάσεις αναδεικνύουν την κρίσιμη σημασία της επικεντρωμένης και συνεπούς αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε μια πιο αποδοτική, ανταγωνιστική και καινοτόμο εργασιακή πραγματικότητα, ενισχύοντας την ευελιξία, τη συνεργασία και την ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της επιχειρηματικότητας.<sup>[17]</sup>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1) Φύλο
  - a) Γυναίκα
  - b) Άνδρας
  
- 2) Ηλικία
  - a) 18-24
  - b) 25-35
  - c) 36-50
  - d) 50 και άνω
  
- 3) Επίπεδο Σπουδών:
  - a) Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
  - b) Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
  - c) Κάτοχος Μεταπτυχιακού
  - d) Κάτοχος Διδακτορικού ή ανώτερης εκπαίδευσης
  
- 4) Χρόνια Προϋπηρεσίας
  - a) 0-5
  - b) 6-10
  - c) 11-20
  - d) 20 και άνω
  
- 5) Ποια από τα παρακάτω τεχνολογικά μέσα για το HR γνωρίζετε
  - a) Λογισμικό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
  - b) Self-Service Portals Εργαζομένων
  - c) Συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων
  - d) Gamification
  - e) HR analytics
  - f) Συστήματα διαχείρισης μάθησης εργαζομένων
  - g) Κανένα από τα παραπάνω
  
- 6) Ποια από τα παρακάτω τεχνολογικά μέσα για το HR έχετε χρησιμοποιήσει έστω μία φορά
  - a) Λογισμικό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
  - b) Self-Service Portals Εργαζομένων
  - c) Συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων
  - d) Gamification
  - e) HR analytics
  - f) Συστήματα διαχείρισης μάθησης εργαζομένων
  - g) Κανένα από τα παραπάνω

- 7) Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε κάποιο από τα παραπάνω τεχνολογικά εργαλεία, στην εταιρεία που εργάζεστε τώρα;
- Ποτέ
  - Σχεδόν ποτέ
  - Μερικές φορές
  - Συχνά
  - Πάντα
- 8) Πόση εκπαίδευση έχετε λάβει σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας για εργασίες ανθρώπινου δυναμικού;
- Καθόλου
  - Λίγη
  - Μέτρια
  - Πολλή
  - Πάρα πολλή
- 9) Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τα τεχνολογικά εργαλεία που παρέχει η εταιρεία σας για εργασίες HR;
- Πολύ δυσαρεστημένος
  - Δυσαρεστημένος
  - Ούτε ευχαριστημένος ούτε δυσαρεστημένος
  - Ικανοποιημένος
  - Πολύ ικανοποιημένος
- 10) Πόσο εύκολο είναι να χρησιμοποιήσετε τεχνολογικά εργαλεία στις εργασίες HR;
- Πολύ δύσκολο
  - Δύσκολο
  - Ούτε εύκολο, ούτε δύσκολο
  - Εύκολο
  - Πολύ εύκολο
- 11) Πόσο χρόνο σας εξοικονομεί η χρήση τεχνολογικών μέσων στις εργασίες HR;
- Καθόλου
  - Ελαφρώς
  - Μέτρια
  - Πολύ
  - Πάρα πολύ
- 12) Τα τεχνολογικά μέσα είναι για την εταιρεία σας:
- Κύρια εργαλεία, με δευτερεύουσες τις παραδοσιακές τεχνικές HR
  - Δευτερεύοντα εργαλεία, με κύριες τις παραδοσιακές τεχνικές HR
- 13) Πόσο συμφωνείτε ότι η τεχνολογία έχει κάνει τις εργασίες HR πιο φιλικές προς τον χρήστη;
- Διαφωνώ έντονα

- b) Διαφωνώ
  - c) Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
  - d) Συμφωνώ
  - e) Συμφωνώ απολύτως
- 14) Πόσο συμφωνείτε ότι η τεχνολογία έχει μειώσει τον διοικητικό φόρτο των εργασιών HR;
- a) Διαφωνώ έντονα
  - b) Διαφωνώ
  - c) Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
  - d) Συμφωνώ
  - e) Συμφωνώ απολύτως
- 15) Πόσο συμφωνείτε ότι η τεχνολογία έχει βελτιώσει την συνολική λειτουργία του τμήματος HR;
- a) Διαφωνώ έντονα
  - b) Διαφωνώ
  - c) Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
  - d) Συμφωνώ
  - e) Συμφωνώ απολύτως
- 16) Πόσο εμπιστεύεστε τη χρήση της τεχνολογίας για εργασίες ανθρώπινου δυναμικού;
- a) Καθόλου
  - b) Ελαφρώς
  - c) Μέτρια
  - d) Πολύ
  - e) Πάρα πολύ
- 17) Με βάση το feedback που δέχεστε, θα λέγατε ότι οι εργαζόμενοι άλλων τμημάτων και οι νέοι υποψήφιοι εμπιστεύονται την χρήση της τεχνολογίας για εργασίες ανθρώπινου δυναμικού;
- a) Καθόλου
  - b) Λίγο
  - c) Αρκετά
  - d) Πολύ
  - e) Πάρα πολύ
- 18) Πόσο συμφωνείτε ότι η τεχνολογία έχει βελτιώσει τη συνολική λειτουργία της εταιρείας;
- a) Διαφωνώ έντονα
  - b) Διαφωνώ
  - c) Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
  - d) Συμφωνώ
  - e) Συμφωνώ απολύτως

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aditi, P., & Chandra, B. (2022). The use of artificial intelligence in human resource management: A systematic review. *Decision*
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2018). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
3. Awan, U., & Malik, A. (2020). Impact of artificial intelligence on human resource management practices: A review and research agenda. *Journal of Business Research*
4. Bondarouk, T., & Ruel, H. J. M. (Eds.). (2019). *Electronic HRM in theory and practice*. Emerald Publishing Limited.
5. Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Lange, A. H. (2019). From boundaryless careers to portfolio careers: Implications for career success. *Journal of Organizational Behavior*
6. Beigi, M., & Esfahani, S. T. (2021). Digital transformation in human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*
7. Bordin, S., Callea, G., & Gianecchini, M. (2021). HR analytics and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business Research*
8. Brannon, J. K., Smith, A. C., & Sturman, M. C. (2019). The impact of applicant tracking systems on recruiting outcomes: An organizational justice perspective. *Human Resource Management Review*
9. Broderick, R., & Boudreau, J. W. (2018). Human resource analytics: Why we need it now. *Human Resource Management*
10. Cechinel, C., Mazzardo, D., Ribeiro, J. L. D., & Ribeiro, L. A. (2019). The impact of gamification on employee engagement and motivation in a manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*
11. Chen, Y., Wang, J., & Yang, Y. (2019). The impact of digital transformation on HR practices and organizational performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*
12. CIPD. (2019). *People and machines: From hype to reality*. Kogan Page. 34.
13. Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (Eds.). (2020). *Human resource management: A critical approach*. Routledge.

14. Duan, W., & Lee, S. Y. T. (2020). When AI screens job candidates: The impact of algorithmic selection on diversity and fairness in organizations. *Journal of Applied Psychology*
15. Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (Eds.). (2019). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
16. Fletcher, L., & Greenbaum, R. L. (2020). Job applicants' reactions to algorithmic hiring practices: The role of human factors and decision context. *Personnel Psychology*
17. Gulati, R., & Verma, R. (2021). Antecedents and outcomes of virtual work arrangements: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*
18. Han, K., Li, J., & Wu, D. D. (2019). The effect of applicant tracking systems on hiring outcomes: An empirical analysis. *Information & Management*
19. Hecker, A., & Boudreau, J. W. (2018). *The competitive imperative of talent analytics*. Harvard Business Review Press
20. Holmberg, J., & Holmström, J. (2019). Exploring the relationship between recruitment technology and employer attractiveness. *Personnel Review*
21. Hong, J. C., Lin, J. C. C., Lin, P. H., & Chen, K. C. (2019). Exploring the impact of gamification on service employee engagement and job satisfaction. *Journal of Service Theory and Practice*
22. Hussain, R., Jabeen, F., & Asghar, M. Z. (2021). Human resource management practices in the era of COVID-19: A review and research agenda. *Journal of Business Research*
23. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2018). Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange, and strategic advantage. *Human Resource Management Review*
24. Kulkarni, M., & Kulkarni, V. (2018). Role of social media in recruitment: A review of literature. *Journal of Marketing and Management*
25. Mehdizadeh, M., Safi, S., Mohammadi, E., & Bagherzadeh, M. (2021). The impact of e-HRM practices on employees' knowledge sharing behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*
26. Mohammadzadeh, Z., & Kermani, M. (2019). Gamification as a tool for enhancing employee engagement in organizational communication. *Journal of Workplace Learning*

27. Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (Eds.). (2019). *Technology and innovation in global employment: Evidence, policy, and implications*. Edward Elgar Publishing
28. Paauwe, J., & Farndale, E. (2018). *Strategy, HRM and performance: A contextual approach*. Routledge.
29. Rao, A., Ramachandran, J., & Shah, A. (2018). Big data analytics in human resource management: A review. *Journal of Advances in Management Research*
30. Ray, S., & Kumar, A. (2018). Digital HRM: A critical perspective. *Journal of Human Resource Management*
31. Raza, S. A., & Fayolle, A. (2020). Technological innovation in human resource management: A systematic review of the literature. *Journal of Small Business Management*
32. Ribeiro, L. A., Martins, F., & Oliveira, J. (2019). Exploring gamification effects on employee engagement: A study on a startup company. In J. C. Filipe, J. Cordeiro, & S. Hammoudi (Eds.), *ICEIS 2019 Proceedings (Vol. 2, pp. 445-452)*. Prague, Czech Republic: SCITEPRESS.
33. Sahni, N. S. (2018). The impact of big data on human resource management. In *Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Frontiers of Sensors Technologies*. Atlantis Press.
34. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2018). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. *Psychological Bulletin*
35. Schramek, J., & Geurts, J. (Eds.). (2019). *The digital transformation of labour relations: Progress and challenges in the new world of work*. Springer.
36. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2018). *The influence of technology on the future of human resource management*. John Wiley & Sons.
37. Sun, Y., & Wang, Q. (2020). Employees' job satisfaction in digitalization and transformational leadership context: The moderating effect of E-HRM implementation. *International Journal of Information Management*
38. Tremblay, M., & Rogovsky, N. (Eds.). (2021). *Handbook of the management of the digital workplace*. Springer
39. Wang, X., & Gartner, W. B. (2021). Fairness in AI-enabled recruitment: A review of the literature and future research directions. *Journal of Business Research*

40. Yang, S., & Zhang, M. (2019). Artificial intelligence in recruitment: A review of the state-of-the-art. *International Journal of Management Review*