



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**
ΤΜΗΜΑ ΤΟΣΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**«Αναλυτική και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
στην ναυτιλία»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευαγγελία Κ. Γκοράκη

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και
Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Αθήνα, Οκτώβριος 2025



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**«Αναλυτική και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
στην ναυτιλία»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευαγγελία Κ. Γκοράκη

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και
Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 31^η Οκτωβρίου 2025.

.....
Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Βασίλειος Ασημακόπουλος
Ομότιμος Καθηγητής
Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος, 2025

Ευαγγελία Κ. Γκοράκη

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Προγράμματος " Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα", της Σχολής
Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ε.Μ.Π..

Copyright © Ευαγγελία Γκοράκη, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

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.

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον ρόλο της αναλυτικής δεδομένων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στον ιδιαίτερο και απαιτητικό χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Σε έναν κλάδο όπου η ανθρώπινη συμβολή παραμένει καθοριστική για την ασφάλεια, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα, η αξιοποίηση της πληροφορίας και των σύγχρονων εργαλείων ανάλυσης μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης μετασχηματισμού. Μέσα από την παρουσίαση βασικών εννοιών της αναλυτικής και την εφαρμογή τους στις διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού, αναδεικνύεται η αξία της μετάβασης από τις παραδοσιακές πρακτικές στη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα.

Το ερευνητικό μέρος εστιάζει στη μελέτη των λειτουργιών που διαχειρίζονται τα τμήματα προσωπικού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα αποτέλεσαν το κατά πόσο ο χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις λειτουργίες που υλοποιούνται, καθώς και το πώς το μέγεθος των επιχειρήσεων καθορίζει τις τακτικές διαχείρισης που εφαρμόζονται. Το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε 46 ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες παρείχαν στοιχεία μέσω δομημένου ερωτηματολογίου.

Τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι ο ρόλος του τμήματος προσωπικού επηρεάζεται τόσο από τον διαθέσιμο χρόνο των στελεχών όσο και από το μέγεθος των επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας διαφοροποιήσεις στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η συστηματική αξιοποίηση δεδομένων μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική διάσταση του HR στη ναυτιλία, επιτρέποντας πιο αποτελεσματική αξιολόγηση, καλύτερο προγραμματισμό και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενσωμάτωση της αναλυτικής στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά αναγκαιότητα. Για μελλοντική έρευνα προτείνεται η υιοθέτηση μιας διττής προσέγγισης, η οποία θα συνδυάζει ποσοτικά δεδομένα με ποιοτικές συνεντεύξεις σε στελέχη επιχειρήσεων και ειδικούς του κλάδου, ώστε να εμπλουτιστεί η κατανόηση του φαινομένου και να εξαχθούν ευρύτερα, πιο αντικειμενικά συμπεράσματα.

Λέξεις-κλειδιά: αναλυτική, Διοίκηση Ανθρώπινο Δυναμικό, ναυτιλία, ψηφιοποίηση

Abstract

This study examines the role of data analytics in human resource management, with an emphasis on the unique and demanding field of the shipping industry. In an industry where human input remains crucial to safety, efficiency and competitiveness, the use of information and modern analytical tools can act as a catalyst for transformation. By presenting key concepts of analytics and their application to recruitment, assessment and development processes, the value of moving from traditional practices to data-driven decision-making is highlighted.

The research part focuses on the study of the functions managed by the personnel departments of shipping companies. Key research questions were whether the time spent by personnel managers on human resource issues affects the functions implemented, as well as how the size of the companies determines the management tactics applied. The research sample included 46 shipping companies, which provided data through a structured questionnaire.

The findings highlight that the role of the HR department is influenced by both the time available to executives and the size of the companies, highlighting differences in human resource management practices. The results confirm that the systematic use of data can enhance the strategic dimension of HR in shipping, allowing for more effective assessment, better planning and enhanced competitiveness. The study concludes that the integration of analytics in human resource management is no longer an option, but a necessity. For future research, it is proposed to adopt a dual approach, which will combine quantitative data with qualitative interviews with business executives and industry experts, in order to enrich the understanding of the phenomenon and to draw broader, more objective conclusions.

Keywords: analytical, Human Resources Management, shipping, digitalization

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κύριο Ιωάννη Ψαρρά, για την καθοδήγηση, την συνεχή υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ'όλη την διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας . Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική τόσο στην επιστημονική , όσο και στην προσωπική μου εξέλιξη. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για την αδιάκοπη συμπαράσταση, την υπομονή και την αγάπη τους σε κάθε μου βήμα. Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην κόρη μου, Άννα-Μαρίνα που αποτελεί την κινητήριο δύναμη μου να προσπαθώ να εξελίξομαι διαρκώς.

Πίνακας Περιεχομένων

<i>Περίληψη.....</i>	<i>5</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>7</i>
<i>Εισαγωγή.....</i>	<i>14</i>
Κεφάλαιο 1. Αναλυτική δεδομένων	17
1.1 Η έννοια των «BigData».....	17
1.2 Αναλυτική επιστήμη.....	19
1.2.1 Περιγραφική αναλυτική.....	19
1.2.1.1 Λειτουργία.....	20
1.2.1.2 Χρήση.....	21
1.2.1.3 Εφαρμογή.....	23
1.2.2 Προγνωστική αναλυτική.....	24
1.2.3 Επιχειρηματική αναλυτική.....	25
Κεφάλαιο 2. Αναλυτική και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	28
2.1 Λειτουργία των ανθρώπων	28
2.1.1 Άνθρωποι και κέρδος.....	29
2.2 Τρόπος μέτρησης επιχειρηματικής αξίας.....	30
2.2.1 Διακόπτης 80/20	31
2.2.2 Ανθρώπινη αξία	31
2.2.3 ISO 30414.....	32
2.3 Λειτουργική δομή λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.3.1 Ανθρώπινη λειτουργία και αξία.....	33
2.3.2 Υπηρεσία ή δύναμη	34
2.3.3 Ανθρώπινο δυναμικό και δεδομένα	34
2.4 Ψηφιοποίηση και ανθρώπινο δυναμικό.....	39
2.4.1 Εργασιακός ψηφιακός μετασχηματισμός	39
2.5 Προκλήσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	42
2.5.1 Πρόληψη - Ανταπόκριση.....	43
2.5.2 Δείκτες μέτρησης.....	43
2.5.3 Προστιθέμενη Αξία.....	43
2.5.4 Πρακτικές	44
2.5.5 Στελέχη στρατηγικής	44
2.5.6 Ηγεσία.....	44
2.5.7 Ικανότητες των υπευθύνων του ανθρώπινου δυναμικού	45
2.6 Η στροφή από τις εκθέσεις στην αναλυτική	45
2.6.1 Δεδομένα και αναλύσεις.....	45
2.6.2 «Εξυπνη» διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	46
2.6.3 Μεγάλα δεδομένα και ανθρώπινο δυναμικό	46

2.6.4 Τεχνολογική τροποποίηση ανθρώπινης λειτουργίας	47
2.6.5 Ο αυτοματισμός στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	47
2.6.6 Τεχνολογική κατάρτιση	48
2.7 Data- Digital- Design (Τρία Ds).....	49
2.8 Είδη Ανθρώπινων δεδομένων.....	50
2.9 Αναλυτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	51
2.9.1 Αναλυτικά στοιχεία	52
2.9.2 Αναλυτική ανθρώπινου δυναμικού	52
2.10 Η ανάγκη για εμπορικό προσανατολισμό	53
2.10.1 Εμπορικός προσανατολισμός.....	53
2.10.2. Επίδειξη Εμπορικού Προσανατολισμού	55
2.11 Μελέτες για τη χρήση αναλυτικής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	56
Κεφάλαιο 3. Ανθρώπινο δυναμικό στη ναυτιλία	62
3.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στις ναυτιλιακές εταιρείες.....	62
3.1.1 Οργάνωση μιας σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας	63
3.1.2 Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία	64
3.2 Ο ρόλος του HR στη ναυτιλία	65
3.2.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη ναυτιλία	65
3.2.1.1 Προγραμματισμός	65
3.2.1.2 Προσδιορισμός θέσεων εργασίας	66
3.2.1.3 Προσέλκυση και Επιλογή εργαζομένων.....	67
3.2.1.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	68
3.2.1.5. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης.....	69
3.2.1.6 Ανταμοιβή Εργαζομένων	71
3.2.1.7 Αξιολόγηση Απόδοσης.....	71
3.3 Εξέλιξη στρατηγικών HR στις ναυτιλιακές εταιρείες.....	71
3.4 Ανθρώπινο δυναμικό στη ναυτιλία και Αναλυτική	72
3.4.1 Αναλυτική των BigData.....	72
3.4.2 Δομή αξιολόγησης	73
3.4.2.1 Εργασιακή εμπειρία και εκπαίδευση	73
3.4.2.2 Μη τεχνικά χαρακτηριστικά.....	74
3.4.3 Αυτό-αξιολόγηση.....	75
3.4.3.1 Προσωπικό ξηράς.....	75
3.4.3.2 Προσωπικό πλοίου	76
3.4.4 Ατυχήματα	76
3.5 Ανατροφοδότηση	77
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας	78
4.1 Σκοπός της έρευνας	78
4.2 Δείγμα της έρευνας	78
4.3 Ερευνητικό εργαλείο	78
4.4 Συλλογή δεδομένων	79
4.5 Ανάλυση δεδομένων	79

<i>Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας</i>	<i>81</i>
<i>Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα έρευνας</i>	<i>112</i>
<i>Επίλογος</i>	<i>114</i>
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>116</i>
<i>Παράρτημα</i>	<i>127</i>

Εισαγωγή

Ο Ουίνστον Τσώρτσιλ είπε κάποτε, «όσο πιο πίσω κοιτάζω τόσο πιο μπροστά βλέπω». Αυτή η έννοια χρησιμεύει ως η θεμελιώδης αρχή της «Αναλυτικής Δεδομένων». Περιλαμβάνει τη στατιστική κατανόηση γεγονότων του παρελθόντος για την πρόβλεψη μελλοντικών συμβάντων. Η αγγλική λέξη “analytics” προέρχεται από τον ελληνικό όρο “analutika”, που αναφέρεται στην επιστήμη της ανάλυσης και περιλαμβάνει τις αρχές της ανάλυσης των Μαθηματικών (Liu, Liu&Chen, 2023). Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι τα αναλυτικά στοιχεία δεν πρέπει να συγχέονται με στατιστικά. Αντίθετα, η ανάλυση αντιπροσωπεύει ένα γνωστικό πλαίσιο, μια λογική εξέλιξη και μια συλλογή στατιστικών μεθοδολογιών. Η αναγκαιότητα για ανάλυση έχει προκύψει λόγω της σημαντικής αύξησης του όγκου δεδομένων (bigdata) που πρέπει να διαχειρίζονται οι οργανισμοί, είτε μεγάλες πολυεθνικές είτε μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένες βάσεις πελατών (Angraveetal., 2016). Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται ότι οι πληροφορίες έχουν όντως γίνει κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι στόχοι αυτής της μελέτης αφορούν την εννοιολογική κατανόηση της Αναλυτικής και της σχέσης της με τη ναυτιλιακή βιομηχανία, καθώς και την ανάπτυξη ενός εργαλείου που χρησιμοποιεί αναλυτικά στοιχεία για τη διευκόλυνση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας ενός οργανισμού, ιδιαίτερα μιας ναυτιλιακής εταιρείας, που διαθέτει μοναδικά χαρακτηριστικά που δεν συναντώνται σε άλλους τομείς. Αυτή η βιομηχανία απασχολεί άτομα με διαφορετικά εκπαιδευτικά υπόβαθρα και διάφορες ειδικότητες, με τα ίδια τα πλοία να χρησιμεύουν ως περιουσιακά στοιχεία που διασχίζουν τον κόσμο.

Παράλληλα με τους πρωταρχικούς στόχους της εργασίας, είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν συμπληρωματικοί στόχοι που υπογραμμίζουν την πολύπλευρη σημασία του θέματος. Ένας τέτοιος στόχος είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα αναλυτικά εργαλεία μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού παρακολουθώντας τις μετρήσεις απόδοσης και αξιολογώντας τις ικανότητες. Επιπλέον, αυτή η εργασία στοχεύει να διερευνήσει την ικανότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής

μέσω της χρήσης δεδομένων (Marler & Boudreau, 2017). Τέλος, σκοπεύει να αξιολογήσει την πολιτιστική και οργανωτική ετοιμότητα των ναυτιλιακών εταιρειών για την ενσωμάτωση των εργαλείων ανάλυσης στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτοί οι στόχοι θα αντιμετωπιστούν μέσω των κεφαλαίων της παρούσας.

Τα τελευταία χρόνια, ο τομέας της Αναλυτικής έχει υποστεί σημαντικές προόδους, ωθούμενος από την άνοδο της ψηφιοποίησης και της τεχνολογικής καινοτομίας. Οι οργανισμοί έχουν περάσει από τη χρήση βασικών στατιστικών μεθόδων στην υιοθέτηση εξελιγμένων τεχνικών πρόβλεψης και προδιαγραφών ανάλυσης, οι οποίες διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων (Malhotra & Malhotra, 2023). Η εμφάνιση των αλγορίθμων μηχανικής μάθησης, σε συνδυασμό με τις βελτιωμένες δυνατότητες επεξεργασίας και τον πολλαπλασιασμό των εργαλείων οπτικοποίησης, έχει καταστήσει την Αναλυτική πιο προσιτό και ωφέλιμο από κάθε προηγούμενη φορά (Shinde&Shivhare, 2024). Οι μεγάλες εταιρείες σε όλο τον κόσμο επενδύουν στρατηγικά σε αναλυτικά συστήματα, αναγνωρίζοντας ότι η ικανότητα μετατροπής δεδομένων σε πρακτικές γνώσεις αποτελεί ζωτικής σημασίας επιχειρηματικό πλεονέκτημα.

Ως εκ τούτου, η Αναλυτική έχει εξελιχθεί από έναν απλό μηχανισμό υποστήριξης σε έναν κεντρικό καταλύτη για την ανάπτυξη. Οι οργανισμοί αναγκάζονται να λειτουργούν μέσα σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο, όπου η ικανότητα αξιοποίησης πληροφοριών τόσο με ακρίβεια όσο και με ταχύτητα υπαγορεύει την έκταση της προσαρμοστικότητας και της βιωσιμότητας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στον τομέα της ναυτιλίας, ο οποίος διαχειρίζεται τεράστιες ποσότητες επιχειρησιακών δεδομένων. Εδώ, η εφαρμογή αναλυτικών τεχνικών διευκολύνει την άμεση λήψη αποφάσεων, τη βελτιστοποίηση των πόρων και την ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που αναγνωρίζεται ως θεμελιώδες συστατικό οποιουδήποτε οργανισμού, ξεχωρίζει ως ένας από τους τομείς που χρειάζονται περισσότερο μια τέτοια ενσωμάτωση εργαλείων (Marler&Boudreau, 2017).

Παρά την ταχεία πρόοδο των τεχνολογιών Analytics, έχει σημειωθεί ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες, ιδιαίτερα μεταξύ των διαχειριστών πλοίων, διαθέτουν περιορισμένη κατανόηση και γνώση των σχετικών εργαλείων. Ένας σημαντικός αριθμός αξιωματικών και διευθυντών πλοίων συνεχίζει να εξαρτάται από τις συμβατικές πρακτικές διαχείρισης, χωρίς πλήρη επίγνωση των ευκαιριών που παρουσιάζονται από τα σύγχρονα συστήματα Analytics. Αυτή η διαφορά μεταξύ του τεχνολογικού δυναμικού και της πρακτικής εφαρμογής του υπογραμμίζει την ανάγκη για εκπαίδευση και οργανωτική ευαισθητοποίηση, επιτρέποντας στο ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε επίπεδο να αξιοποιήσει πλήρως την αξία των δεδομένων (Theotokas, Lagoudis & Raftopoulou, 2024). Η αντιμετώπιση αυτής της διαφοράς αντιπροσωπεύει μια κρίσιμη πρόκληση στην εξέλιξη της ναυτιλιακής διαχείρισης προς ένα πιο βασισμένο σε στοιχεία και αποτελεσματικό επιχειρησιακό πλαίσιο.

Το Κεφάλαιο 1 παρέχει μια εισαγωγή στα μεγάλα δεδομένα και τις έννοιες της στατιστικής, που αποτελούν βασικά στοιχεία της «Αναλυτικής Δεδομένων». Κατόπιν αυτού, το Κεφάλαιο 2 επεξεργάζεται τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τις πιθανές συνεισφορές των αναλυτικών στοιχείων σε αυτόν τον τομέα. Αναφορικά με το Κεφάλαιο 3, επικεντρώνεται στην ναυτιλιακή βιομηχανία, μελετώντας την σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και τις ιδιαιτερότητες του κλάδου που τον διαφοροποιούν. Το Κεφάλαιο 4 περιλαμβάνει την μεθοδολογία της έρευνας, όπου και δίνονται πληροφορίες σχετικά με το δείγμα, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και τις διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Αναφορικά με το Κεφάλαιο 5, παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και μελετά τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Τέλος, το Κεφάλαιο 6 παρουσιάζει τα συμπεράσματα της έρευνας και τα συγκρίνει με άλλες έρευνες μέσω της συζήτησης, ερμηνεύοντας τα. Επιπλέον, προσφέρει και κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες συνοψίζοντας τα βασικά ευρήματα.

Κεφάλαιο 1. Αναλυτική δεδομένων

Ο αγγλικός όρος analytics προέρχεται από την ελληνική λέξη «analutika» και σχετίζεται με την επιστήμη της ανάλυσης, η οποία αναφέρεται στους βασικούς κανόνες της μαθηματικής ανάλυσης. Συχνά οι άνθρωποι μπερδεύουν την αναλυτική με τη στατιστική. Η αναλυτική ωστόσο αποτελεί ένα θεωρητικό πεδίο, μία λογική συνέχεια και ένα πλέγμα στατιστικών μέσων. Η αξιοποίησή της έχει διευρυνθεί λόγω της εκρηκτικής αύξησης του όγκου των δεδομένων (bigdata) που χρειάζεται να διευθετήσει μία εταιρεία είτε είναι μικρή είτε μεγάλη. Είναι γεγονός ότι οι πληροφορίες έχουν καταστεί ένα κρίσιμο στοιχείο που ενδυναμώνει τη θέση της κάθε εταιρείας στην αγορά (Sun&Huo, 2021).

1.1 Η έννοια των «BigData»

Για τις επιχειρήσεις, η χρήση μεγάλων δεδομένων ανοίγει ολόκληρες περιοχές που ήταν ουσιαστικά απρόσιτες σε προηγούμενα στάδια της τεχνικής ανάπτυξης. Επιπλέον, συμβάλλουν στην λήψη καλύτερων αποφάσεων. Οι εταιρείες χρειάζεται να προσδιορίσουν βασικές παραμέτρους όπως ο αναγκαίος όγκος πωλήσεων, οι επιθυμίες των πελατών στα προϊόντα αλλά και να καθορίσουν τον προγραμματισμό υλοποίησης των απαιτούμενων εργασιών. Όταν μια εταιρεία διαθέτει μεγάλο όγκο δεδομένων σχετικά με τις δραστηριότητές της, την αγορά κ.λπ., η επεξεργασία τους βοηθά στην εύρεση μοτίβων, τάσεων και προβλέψεων σε αυτά, τα οποία θα βοηθήσουν στη λήψη έξυπνων στρατηγικών αποφάσεων που βελτιώνουν την επιχείρηση και αυξάνουν την αποδοτικότητά της για πολλούς λόγους (Acciarinietal., 2023).

Πρώτον, τα δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής, στη βελτίωση των καμπανιών μάρκετινγκ, στη μείωση του κόστους ή στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, τα οποία αντλούνται από τις φορητές συσκευές (κινητό, τάμπλετ, φόρουμ, καταλόγους ηλεκτρονικού εμπορίου κλπ).

Δεύτερον, το εύρος και η ποικιλία των δεδομένων έχει αυξηθεί ενώ η συγκέντρωσή τους παρέχει πληθώρα ξεχωριστών πληροφοριών. Τα μεγάλα δεδομένα

είναι παράλληλα μεταβλητά. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δύναται να λαμβάνουν τη μορφή φωτογραφιών ή κειμένων και μπορούν να είναι οργανωμένα. Η ποικιλία και η διαφοροποίησή τους τα κάνει ακόμη πιο χρήσιμα και αναγκαία, παρέχοντας τη δυνατότητα για εξαγωγή μοτίβων, αλλά συγχρόνως η ανάλυσή τους είναι αρκετά σύνθετη διεργασία. Επιπλέον, οι καταναλωτές έχουν συνηθίσει να λαμβάνουν διάφορες πληροφορίες σχετικά με το τι επιδιώκουν να πράξουν, όπως είναι οι προγραμματισμένες διαδρομές ή και η αναζήτηση ενός εστιατορίου. Παλαιότερα οι επιχειρήσεις αξιοποιούσαν τις αναλύσεις δεδομένων για επιβεβαίωση των αποφάσεων που έχουν ήδη εφαρμοστεί. Σήμερα όμως χρειάζεται να ακολουθήσουν μια πιο μοντέρνα πρακτική ανάλυσης δεδομένων ούτως ώστε να έχουν πιο αποδοτικές λύσεις (Acciarinietal., 2023).

Η αλλαγή στην αντίληψη σημαίνει ότι περνούν από μια φάση δοκιμής προκειμένου να αποκτήσουν τις βασικές γνώσεις και να κάνουν τη μετάβαση με βασικό κριτήριο την πληροφόρηση, ενώ αυτή η δυνατότητα επιτάσσει να υιοθετηθεί ένα βασικό σύνολο σωστής διαχείρισής τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι εδώ για να φιλτράρει και να χαρτογραφήσει νέες δυνάμεις της αγοράς, καθώς και να φέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης στις εταιρείες. Οι οργανισμοί ανοίγουν τα μάτια τους στις νέες τεχνολογικές πρακτικές, ώστε να καινοτομήσουν σε ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες, εφαρμόζουν επιχειρηματικά μοντέλα σε πλατφόρμες και αξιοποιούν συνεργασίες που μπορούν να ενισχύσουν στρατηγικά την ανάπτυξή τους.

Στην περίπτωση αυτή, τα δεδομένα αξιοποιούνται επαρκώς για τη λήψη σωστότερων αποφάσεων, για να συντείνουν στην αποδοτικότερη διαχείριση πόρων και να αναβαθμίσουν την ποιότητα των διεργασιών. Η δεύτερη πτυχή αποτελεί η εμπειρία του πελάτη όπου η βασική επιδίωξη είναι να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η αφοσίωσή τους, να υλοποιηθεί η ακριβής τμηματοποίηση και η εξυπηρέτησή τους να είναι ακόμη πιο ποιοτική. Ταυτόχρονα νέες επιχειρηματικές στρατηγικές δύναται να διευρύνουν τις υφιστάμενες πηγές εσόδων και να δημιουργήσουν επιπρόσθετα κέρδη μέσω καινούργιων προϊόντων (Sahoo, 2022).

1.2 Αναλυτική επιστήμη

Η επιστήμη της αναλυτικής είναι από τις πιο σημαντικές τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον τομέα της έρευνας αγοράς, καθώς επιτρέπει τον συνδυασμό της δύναμης της επιστημονικής μεθόδου με τη χρήση τυπικών διαδικασιών για την επίλυση οποιουδήποτε είδους προβλήματος αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

Η αναλυτική επιτρέπει την διερεύνηση των οικονομικών αποτελεσμάτων που αφορούν τις πωλήσεις προηγούμενων ετών ενός ορισμένου προϊόντος μέχρι και την λεπτομερή εξέταση σύνθετου μοντέλου νευρωνικού δικτύου που εκτιμά ποιοι πελάτες θα αποτελέσουν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος στην εκστρατεία μάρκετινγκ της επόμενης χρονιάς. Ο Thomas Davenport γράφοντας το βιβλίο “Competiting on analytics” περιγράφει την αναλυτική ως την διευρυμένη αξιοποίηση δεδομένων, στατιστικής και ποσοτικής ανάλυσης, εξέτασης προγνωστικών μοντέλων και την διευθέτηση βάσει συμβάντων για την λήψη αποφάσεων και ανάλογων δράσεων. Αυτή η αρχή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των πιο πολλών οργανισμών ως βασική ικανότητα. Οι πιο δημοφιλείς εφαρμογές των αναλυτικών στοιχείων εμπεριέχει τη μελέτη επιχειρηματικών δεδομένων μέσω της εισαγωγής της στατιστικής ανάλυσης ούτως ώστε να εντοπίσουν και να αντιληφθούν επαρκώς ιστορικά μοντέλα με κριτήριο την πρόβλεψη και τη βελτίωση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας στο μέλλον (Davenport, 2021).

Τα κύρια είδη αναλυτικών στοιχείων είναι τα εξής: 1) περιγραφική ανάλυση (Descriptive analytics), όπου αναφέρει τι συνέβη στο παρελθόν 2) προγνωστική ανάλυση (Predictive analytics) η οποία εκτιμά (προβλέπει) τι θα γίνει μελλοντικά.

1.2.1 Περιγραφική αναλυτική

Η περιγραφική ανάλυση, όπως υποδηλώνει το όνομά της, περιλαμβάνει την περιγραφή των βασικών τάσεων στα υπάρχοντα δεδομένα και την παρατήρηση καταστάσεων που οδηγούν σε νέα δεδομένα. Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα και δεν έχει υπόθεση. Επιπλέον, περιλαμβάνει τη συλλογή σχετικών δεδομένων και, στη συνέχεια, την οργάνωση, την ταξινόμηση σε πίνακες και την περιγραφή του αποτελέσματος (Wolniak, 2023).

Μια βασική περιγραφική ανάλυση περιλαμβάνει τον υπολογισμό απλών μέτρων σύνθεσης και κατανομής των μεταβλητών. Ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων, αυτά μπορεί να είναι αναλογίες, ποσοστά, αναλογίες ή μέσοι όροι. Επιπλέον, όπου είναι απαραίτητο, όπως στην περίπτωση δειγματοληπτικών ερευνών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέτρα συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών για να αποφασιστεί αν οι παρατηρούμενες διαφορές μεταξύ γυναικών και ανδρών είναι στατιστικά σημαντικές ή όχι. Γενικά, οι άνθρωποι αποφεύγουν τη χρήση της περιγραφικής ανάλυσης κατά την ανασκόπηση μελετών, επειδή ενδιαφέρονται περισσότερο για τις προβλέψεις που ελέγχονται. Ωστόσο, αυτό είναι λάθος, καθώς η μέθοδος αυτή μπορεί να παρέχει πραγματικά σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το δείγμα που μελετάται.

Τέλος, η περιγραφική ανάλυση παρέχει ένα πλαίσιο γνώσεων που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ποσοτική ανάλυση. Εάν ερμηνευτεί σωστά, τα δεδομένα μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες που οδηγούν στη δημιουργία μιας υπόθεσης (Wolniak, 2023).

1.2.1.1 Λειτουργία

Με σκοπό να εξεταστούν τα δεδομένα, οι οργανισμοί χρειάζεται να τα συγκεντρώσουν σε ακατέργαστη μορφή από ποικίλα σημεία και στη συνέχεια να τα τροποποιήσουν σε ένα κοινό πλαίσιο εξέτασης. Σε αυτή τη φάση μπορούν να τα εξετάσουν λεπτομερώς. Είναι γεγονός πως μια σειρά από επιχειρήσεις αξιοποιούν στο έπακρο πληροφορίες δεδομένων ή μια ένα σύνολο τεχνικών και εργαλείων για να τις βοηθήσει να εξετάσουν λεπτομερώς τα δεδομένα και κατόπιν να βγάλουν τα συμπεράσματά τους σύμφωνα με τα αποτελέσματα. Υπάρχουν ωστόσο και επιχειρήσεις αξιοποιούν τύπους υπολογιστικών φύλλων για την ευρύτερη χρήση βασικών περιγραφικών αναλυτικών στοιχείων στα δεδομένα αυτά, αναπτύσσοντας βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) κ.α., που ενσωματώνονται στις αναφορές. Η εισαγωγή συστημάτων όπως το ERP, διευκολύνει κατά πολύ την χρήση περιγραφικής ανάλυσης επειδή στην ουσία αποθηκεύει το σύνολο των επιχειρηματικών δεδομένων του οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Ταυτόχρονα εμπεριέχει εργαλεία ανάλυσης συντείνοντας στην αφήγηση δεδομένων, δηλαδή τη δημιουργία μιας

ιστορίας που στηρίζεται σε αυτές τις πληροφορίες που προβάλλονται μέσω οπτικοποιήσεων προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητές και ενδιαφέρουσες οι παρουσιάσεις αυτών των δεδομένων (Wolniak, 2023).

1.2.1.2 Χρήση

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την περιγραφική αναλυτική μαζί με άλλους τέτοιους τύπους προκειμένου να έχουν μια σφαιρική εικόνα της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι περιγραφικές αναλύσεις συμπυκνώνουν και επεξηγούν ιστορικά δεδομένα, ενώ άλλες αναλυτικές μελέτες διερευνούν τα αίτια που οδηγούν στις συγκεκριμένες τάσεις και τα μελλοντικά αποτελέσματα. Πέρα από την ανθρώπινη επεξεργασία, η διεργασία αυτή αξιοποιεί αλγόριθμους με σκοπό την αυτόματη εύρεση μοτίβων και συσχετίσεων στα δεδομένα (Sharmaetal., 2022).

Η περιγραφική αναλυτική διερευνά για ποιον λόγο τα πράγματα έγιναν όπως έγιναν, αναγνωρίζοντας ένα πρόβλημα ή μια θεμελιώδη αιτία. Προσπαθεί να ανακαλύψει τους λόγους των τάσεων και των αποκλίσεων που προκύπτουν. Επιπλέον, η περιγραφική αναλυτική εφαρμόζει τεχνικές για την εξαγωγή δεδομένων και τη σύνδεση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ άλλων μεθόδων. Επιπλέον, η περιγραφική αναλυτική αξιοποιεί σε μεγάλο βαθμό ιστορικά δεδομένα προκειμένου να κάνει προγνώσεις όπου προσφέρει προβλέψεις ως προς το ενδεχόμενο εμφάνισης και του πιθανού αντίκτυπου συγκεκριμένων μελλοντικών προοπτικών. Αυτή η διεργασία βοηθά τη διεύθυνση των εταιρειών να λειτουργεί με μια προληπτική προσέγγιση (Sharmaetal., 2022).

Οι υπολογισμοί που προκύπτουν από τη περιγραφική αναλυτική αξιοποιούνται με ποικίλους τρόπους:

Αναφορές: οι κύριοι οικονομικοί υπολογισμοί που κάνουν λόγο για τις οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας όπου σχεδιάζονται μέσω των περιγραφικών αναλυτικών. Επίσης, με αυτή τη μέθοδο δύναται να απεικονιστούν παράμετροι της επιχειρηματικής απόδοσης.

Οπτικοποιήσεις: Ένα άλλο βασικό στοιχείο της περιγραφικής ανάλυσης είναι η οπτικοποίηση των δεδομένων. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη μετατροπή των δεδομένων που αναλύθηκαν σε οπτικές μορφές, όπως γραφήματα, διαγράμματα και χάρτες θερμότητας.

Πίνακες ελέγχου: είναι πίνακες που παρέχουν έναν γρήγορο και εύκολο τρόπο προβολής πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με τις επιχειρήσεις, όλα σε μία οθόνη. Τα στοιχεία ενός πίνακα ελέγχου περιλαμβάνουν βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) για την προβολή της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους, μετρήσεις και ερωτήματα για γρήγορη πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα. Αυτά επιτρέπουν στα στελέχη και τους διευθυντές να συγκρίνουν γρήγορα την τρέχουσα και την προηγούμενη απόδοση και την ποσοστιαία μεταβολή, για παράδειγμα. Παρέχει πληροφορίες για τα εξής.

Τρέχουσα επιχειρηματική απόδοση: οι εταιρείες δύνανται να παρατηρούν βασικές μετρήσεις για τα άτομα, τις ομάδες και άλλους λόγους. Λόγου χάριν, η περιγραφική αναλυτική βοηθά τους διευθυντές να ελέγχουν τις πωλήσεις ανά υπεύθυνο σχέσεων, την απόδοση κάθε τύπου προϊόντος και τα έξοδα από πωλήσεις για ένα χρονικό διάστημα.

Ερμηνεία τάσεων και προτύπων: Στη φάση αυτή, τα δεδομένα αναλύονται για τον εντοπισμό προτύπων, τάσεων και σχέσεων. Στην έρευνα αγοράς, για παράδειγμα, η περιγραφική ανάλυση μπορεί να αποκαλύψει καταναλωτικές τάσεις, προτιμήσεις πελατών και τμήματα της αγοράς. Αυτές οι γνώσεις είναι απαραίτητες για τη λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών αποφάσεων.

Πλεονεκτήματα και αδυναμίες: οι επιχειρήσεις δύνανται να αξιοποιήσουν περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία για να κάνουν αντιπαραβολή ως προς την αποτελεσματικότητα διαφόρων επιχειρηματικών ομάδων με κριτήριο απολογισμούς όπως τα έσοδα ανά εργαζόμενο και τα λειτουργικά έξοδα σε αναλογία με τα συνολικά έσοδα. Παράλληλα, δύνανται να συγκρίνουν την πρόοδό τους με τους μέσους ορούς της βιομηχανίας ή τα κοινοποιημένα στοιχεία από άλλες εταιρείες (Sharma et al., 2022).

1.2.1.3 Εφαρμογή

Η ευκολία που παρέχει η περιγραφική ανάλυση είναι σημαντική καθώς οι επιχειρήσεις δύναται να την αξιοποιήσουν σε μια μεγάλη γκάμα εφαρμογών σε πολλές πτυχές, καθεμία από αυτές συμβάλλει στην ανάπτυξη και καλύτερη απόδοση. Επιπλέον, βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν καλύτερα το στρατηγικό τους πλάνο. Μερικές από τις πιο σημαντικές εφαρμογές είναι που προσφέρει η περιγραφική ανάλυση είναι οι εξής: (Riahietal., 2021)

1. Ανάλυση τάσεων πωλήσεων: Αυτού του είδους οι ενέργειες δίνουν έμφαση στην αποτίμηση των επιδόσεων των πωλήσεων μακροπρόθεσμα, στην διαπίστωση των εποχιακών προτύπων, τάσεων ανάπτυξης ή μείωσης και στην αποδοτικότητα των εκστρατειών μάρκετινγκ. Στην ουσία βοηθά τις εταιρείες να τροποποιούν τους σχεδιασμούς τους για την ικανοποιητική αύξηση των εσόδων.

2. Ανάλυση διατήρησης πελατών: Αποτελεί μια σημαντική πτυχή για την αξιοποίησης περιγραφικής στατιστικής σε εταιρείες που στηρίζονται σε συχνές συνδρομές ή αγορές. Αυτή η ανάλυση συμβάλλει στην εύρεση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά και οδηγεί τους πελάτες να μείνουν πιστοί, παρέχοντας την ευκαιρία στις εταιρείες να σχεδιάζουν στρατηγικές για την αύξηση της ικανοποίησης και τον περιορισμό της πιθανότητας να κατευθυνθούν σε άλλη εταιρεία.

3. Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών: Για μια σειρά επιχειρήσεις η έρευνα αγοράς στηρίζεται σε περιγραφικές αναλύσεις και διανθίζεται από εκείνες. Μέσω ερευνών και σημείων διάδρασης και επικοινωνίας με τους πελάτες, συγκεντρώνονται δεδομένα τα οποία μόλις εξεταστούν λεπτομερώς, αναδεικνύουν τάσεις ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, βοηθώντας τις εταιρείες να τροποποιήσουν-βελτιώσουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα μέσα επικοινωνίας.

4. Αξιολόγηση της αλυσίδας εφοδιασμού: εξετάζοντας τη διαδρομή των πρώτων υλών, των προϊόντων και της εφοδιαστικής, οι εταιρείες μπορούν να διαγνώσουν τις ανεπάρκειες σε όλο το φάσμα της αλυσίδας εφοδιασμού και παράδοσης. Αυτό δύναται να φανερώσει σημεία υπερφόρτωσης και να

καλυτερεύσει τις λειτουργίες για την εξασφάλιση της έγκαιρης υλοποίησης, τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

5. Έλεγχοι ενεργειακής απόδοσης: Στον βιομηχανικό κλάδο σε συνάρτηση με πρακτικές βιωσιμότητας, η συγκέντρωση δεδομένων όσον αφορά την κατανάλωση ενέργειας και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών δύναται να φανερώσει σημεία σπατάλης και ευκαιρίες καλυτέρευσης. Αυτό δύναται να συντείνει στη μείωση των λειτουργικών δαπανών και σε χαμηλότερη παραγωγή ρύπων.

6. Κατηγοριοποίηση πελατών: Μια ακόμη παράμετρος αξιοποίησης της περιγραφικής ανάλυσης είναι στους στόχους διαφοροποίησης της αγοράς. Η διερεύνηση και κατανόηση των διαφόρων τύπων πελατών και των ιδιαίτερων αναγκών τους είναι κρίσιμος παράγοντας για την εξατομίκευση των υπηρεσιών (προϊόντων) και τη βελτίωση της ικανοποίησης (Bauer et al., 2021).

1.2.2 Προγνωστική αναλυτική

Σε αρχική φάση, γίνονται ενέργειες να τροποποιηθούν τα δεδομένα σε συγκεκριμένα μοτίβα. Σε αυτό το σημείο προκύπτει η εισαγωγή της προγνωστικής με σκοπό την εύρεση προτύπων σε παρελθοντικά στοιχεία αξιοποιώντας στατιστικές μεθόδους που θα προσφέρουν συμπεράσματα σχετικά με μελλοντικές τάσεις. Εφόσον επαληθευτεί η συνέπεια του μοτίβου τότε δύναται να προβλεφθεί τι θα προκύψει μελλοντικά. Παρότι κάποια από τα συμπεράσματα βασίζονται στη διαίσθηση, η επιβεβαίωση μέσω δεδομένων είναι φανερή. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δεν στηρίζονται σε τυχαία γεγονότα, αλλά σχεδιάζουν και εφαρμόζουν στρατηγικές όπως συμβόλαια προθεσμιακών συναλλαγών για να περιορίσουν τον κίνδυνο απώλειας κεφαλαίου (Jamarani et al., 2024).

Η προγνωστική ανάλυση είναι ένα δυνατό εργαλείο στην επιστήμη της αναλυτικής που αξιοποιεί ιστορικά δεδομένα και αλγόριθμους μηχανικής μάθησης για την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων με μεγάλη λεπτομέρεια. Αυτή η δυνατότητα ξεπερνά την απλή περιγραφή του παρελθόντος ή του παρόντος, καθώς έχει ως στόχο να αποκαλύψει άγνωστα μοτίβα και τάσεις στα δεδομένα για να κάνει έγκυρες προβλέψεις για το τι δύναται να προκύψει στο μέλλον.

Η αξία του βρίσκεται στην ικανότητά του να συμβάλλει ούτως ώστε οι επιχειρήσεις και οι ερευνητές να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις, να βρίσκουν και να αξιοποιούν επιχειρηματικές ευκαιρίες, να περιορίζουν το ρίσκο και να αυξάνουν την επιχειρησιακή απόδοση. Με τη βοήθεια της προγνωστικής ανάλυσης, οι πληροφορίες δύνανται να μεταβληθούν σε πολύτιμη γνώση, δίνοντας την ευχέρεια να προβλέπουν τις ανάγκες και αλλαγές της αγοράς και να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να παραμένουν στην πρώτη γραμμή.

Η προγνωστική ανάλυση και η μηχανική μάθηση έχουν άρρηκτη σύνδεση. Η προγνωστική ανάλυση στηρίζεται σε στατιστικές πρακτικές μέσω αλγόριθμων για την εκτίμηση μελλοντικών συμβάντων με κριτήριο ιστορικά δεδομένα. Από την άλλη, η μηχανική μάθηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο, παρέχοντας την ευελιξία στους επιχειρηματικούς αναλυτές δεδομένων να αναπτύσσουν σύγχρονα προγνωστικά μοντέλα ώστε να βρίσκουν σύνθετα μοτίβα και να κάνουν ακριβείς προγνώσεις. Οι τελευταίοι απαιτείται να έχουν επαρκή αντίληψη τόσο της προγνωστικής ανάλυσης όσο και της μηχανικής μάθησης προκειμένου να την χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Δηλαδή πρέπει να έχουν την ικανότητα να διαλέγουν και να εισάγουν τους ενδεδειγμένους αλγόριθμους για την εξέταση δεδομένων, να κατανοούν πώς λειτουργεί κάθε μοντέλο και να αποτιμούν την απόδοσή του (Leeetal., 2022).

1.2.3 Επιχειρηματική αναλυτική

Η επιχειρηματική αναλυτική όπως έχει επισημανθεί είναι πολύ χρήσιμη στις εταιρείες καθώς συμβάλλει στο να είναι σε θέση να λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις και να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους ανακαλύπτοντας πρότυπα σε πολύ μεγάλα σύνολα δεδομένων. Η περιγραφική αναλυτική είναι η θεμελιώδης και πιο δημοφιλής ανάλυση, η οποία αξιοποιείται για τον υπολογισμό των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) και των υπολογισμών που εμφανίζονται στις επιχειρηματικές αναφορές και στους πίνακες ελέγχου. Δίνει έμφαση στην περίληψη και την ανάδειξη των προτύπων σε τρέχοντα και ιστορικά δεδομένα, η οποία στην ουσία είναι άκρως εξυπηρετική προκειμένου οι οργανισμοί να κατανοήσουν όσα έχουν

συμβεί έως τώρα. Παρ' όλα αυτά, δεν δύναται να εξετάσειγια ποιο λόγοέγινε κάτι ή να προβλέψει τι μπορεί να προκύψει μελλοντικά.

Αντιθέτως, η επιχειρηματική αναλυτική αφορά στηνανάπτυξησωστή χρήσηγνώσεων και πληροφοριώνπου συμβάλλουν στη λήψηκαλύτερων αποφάσεων για την ενδυνάμωση του στρατηγικού πλάνου και την πραγματοποίησητων επιχειρηματικώνσκοπών κάθε επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, η επιχειρηματική αναλυτική εμπεριέχει την διευθέτηση αποφάσεων, την εξέταση, την οργάνωση και την πρόβλεψη, τον εντοπισμό και την εξερεύνηση, την επιχειρηματική ευφυΐα, την αποθήκευση και την ενοποίηση των δεδομένων από ποικίλες πηγές. Η επιχειρηματική αναλυτική δικαίως έχει τραβήξει την προσοχή των ερευνητών και των επιχειρηματικών αναλυτών χάρη στο γεγονός ότι οι οικονομικές και κοινωνικές συναλλαγές εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς. Πιο αναλυτικά, οι προηγμένοιαλγόριθμοιπαρέχουν μια διευκόλυνση στο να γίνουν πιο κατανοητάόσο η διάρθρωση όσο και η έκφραση και διατύπωση, ενώ η άμεση πρόσβαση σε τεράστιο όγκο δεδομένων, το γεγονός ότι δεν είναι δαπανηρή η επένδυση σε υπολογιστικές ικανότητές καθώς καιο σχεδιασμός του λογισμικού που είναι εύχρηστος προς τον χρήστη και τέλος η δυνατότητα να πραγματοποιεί δοκιμές μεγάλης κλίμακας από κοινωνικά φαινόμενα, την καθιστούν ακόμη πιο αποδοτική (Schmitt, 2023).

Η εισαγωγήτης επιχειρηματικής αναλυτικής δεσμεύεται να προσφέρει αναβαθμισμένη εταιρική απόδοση και κερδοφορία, πιο σωστή λήψηαποφάσεων, μεγαλύτερη εναρμόνισητωνπόρων και στρατηγικών, ενισχυμένοανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σαφώς πολύ μικρότερο βαθμό ρίσκου. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότιύστερα από την εκπόνηση ποικίλων ερευνών που έχει διεξάγει το MIT SloanManagement Review, σε συνεργασία με το IBM Institute of BusinessValue, έχει προκύψειότι το μεγαλύτερο κώλυμα στην μαζική υιοθέτηση analytics είναι η δυσκολία κατανόησης για το πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τα πολλαπλά οφέλη που προσφέρει η σωστή χρήση της ούτως ώστε να την κάνουν βασικό κομμάτι της δομής τους προκειμένου να έχουν πρόοδο (Davenport&Bean, 2023).

Τα σημαντικότερα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν και αφορούν στον κλάδο της επιχειρηματικής αναλυτικής είναι τα εξής: α) ποιες είναι οι

κρίσιμες παράμετροι της επιτυχίας των επιχειρηματικών αναλύσεων, β) τι επίπτωση έχει το businessanalytics σε οποιαδήποτε επιχείρηση που επιδιώκει να το εισάγει, γ) με ποιον τρόπο δύναται αυτές οι παράμετροι επιτυχίας οι αντίστοιχες του αντίκτυπου να αποτελέσουν ένα ενιαίο πρότυπο αξίας επιχειρηματικών αναλύσεων.

Κεφάλαιο 2. Αναλυτική και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Ο πολλαπλασιασμός των μεγάλων δεδομένων έχει πλέον επηρεάσει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω διαφόρων εφαρμογών. Αυτές οι εφαρμογές δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να εξάγουν εξειδικευμένες γνώσεις και να διακρίνουν συσχετίσεις μεταξύ δεδομένων που προηγουμένως απαιτούσαν σημαντική υπολογιστική ισχύ και ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρα. Σε μια προσπάθεια να διασφαλίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ολοένα και πιο επιθετική αγορά, οι μεγάλες εταιρείες ευθυγραμμίζουν τις στρατηγικές τους με τις εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών, αξιοποιώντας μεγάλα δεδομένα. Κατά συνέπεια, όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους για να ανταποκριθούν σε αυτές τις νέες απαιτήσεις επιδιώκοντας τη βέλτιστη απόδοση, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα (Dahlbometal., 2020). Ως αποτέλεσμα, οι αρμόδιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, προσαρμόζονται και αυτές ανάλογα με τον συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο λειτουργούν.

2.1 Λειτουργία των ανθρώπων

Αρχικά, το ανθρώπινο δυναμικό μετριάξει τους κινδύνους που συνδέονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω ποικίλων μέσων, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, της κατάρτισης, της διατήρησης, των κινήτρων και της δέσμευσης, ενώ παράλληλα διασφαλίζει ότι ολόκληρο το εργατικό δυναμικό ευθυγραμμίζεται με την γενική επιχειρηματική στρατηγική. Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι λειτουργίες ανθρώπινων πόρων (HR) έγκειται στην έμφαση στο ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου στη βελτίωση της συνολικής επιχειρηματικής απόδοσης. Επί του παρόντος, η ενοποίηση αυτοματοποιημένων τεχνολογικών συστημάτων επιτρέπει τη συμπερίληψη των συνεισφορών του προσωπικού στην εκτίμηση της αξίας που δημιουργείται ως άυλα «περιουσιακά» στοιχεία (Torrington, 2014).

Οι θεμελιώδεις ευθύνες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να περιλαμβάνουν την αξιολόγηση και την εξέταση της άυλης αξίας της επιχείρησης, τη

διαμόρφωση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του εργατικού δυναμικού με την γενική επιχειρηματική στρατηγική. Όλα τα παραπάνω πρέπει να υποστηρίζονται από μια κουλτούρα που βασίζεται στα δεδομένα του εργαζομένου. Ένα κρίσιμο στοιχείο της ομάδας των εργαζομένων θα περιλαμβάνει βασικές ικανότητες όπως ικανότητες ανάλυσης δεδομένων, επιχειρηματική οξυδέρκεια, οπτικοποίηση αναλυτικών στοιχείων, οργανωτική ψυχολογία, λογιστικά, οικονομικά και διαχείριση αλλαγών (Ahammad, 2017).

2.1.1 Άνθρωποι και κέρδος

Δεδομένης της επικρατούσας παγκόσμιας οικονομικής αβεβαιότητας, η χρήση της στρατηγικής της υποβάθμισης της ποιότητας για την επίτευξη μείωσης του κόστους δεν προκαλεί αρνητικές αντιλήψεις. Αρχικά, τα οικονομικά αποτελέσματα ήταν σημαντικά. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, η συνάρτηση κόστους έφτασε στο χαμηλότερο δυνατό σημείο, αποκλείοντας περαιτέρω μειώσεις. Επί του παρόντος, οι στρατηγικές έχουν στραφεί προς την ανάπτυξη. Κάθε διοικητική λειτουργία πρέπει να επικεντρώνεται στην προσθήκη αξίας και τελικά να προσπαθεί να εξελιχθεί σε κέντρο κέρδους από μόνο του (Liu et al., 2007).

Το νέο θεμελιώδες χαρακτηριστικό των προσδοκιών που τίθενται σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες θα περιλαμβάνει στρατηγικές που επικεντρώνονται στη δημιουργία, την ανάπτυξη, τη ρευστότητα και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μέσω της εφαρμογής καινοτόμων λειτουργικών μοντέλων. Σε αυτό το πλαίσιο, τα αναλυτικά δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα στις δραστηριότητές τους, απεικονίζοντας την οικονομική αξία των προγραμμάτων και των πρακτικών τους (Marler & Boudreau, 2017).

Συγκεκριμένα, η έμφαση στο εμπόριο οριοθετεί ποιες δραστηριότητες θα επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού όσον αφορά το κόστος, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. η συγκέντρωση σε δεδομένα απεικονίζει τα οικονομικά πλεονεκτήματα και την «προστιθέμενη αξία» που προκύπτουν από τις παρεμβάσεις τους και η εστίαση στην ανάπτυξη μέσω δραστηριοτήτων μπορεί να έχει

μετρήσιμη επίδραση στη «βάση της πυραμίδας» του οργανισμού, οδηγώντας σε αυξημένες ροές εσόδων και συνολική ανάπτυξη (Angraveetal., 2016).

Τα δεδομένα και η αναλυτική θα αντιμετωπίσουν όλες τις βασικές έρευνες. Κατά συνέπεια, πρέπει να υπάρχει μια συνεχής τεκμηρίωση των ανθρώπινων λειτουργιών για να καταδειχθεί ο αντίκτυπός τους στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να εκδηλωθεί ως άμεση σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, όπως οι διακυμάνσεις των ταμειακών ροών από τις πωλήσεις που προκύπτουν από επιτυχημένες αποφάσεις πρόσληψης. Αυτή η προοπτική τοποθετεί τα άτομα ως κέντρο κέρδους παρά ως κέντρο κόστους.

2.2 Τρόπος μέτρησης επιχειρηματικής αξίας

Τα επιχειρησιακά περιβάλλοντα, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, έχουν υποστεί συνεχή μεταμόρφωση λόγω της παγκοσμιοποίησης. Η παρούσα εποχή χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αστάθεια, πολυπλοκότητα, προκλήσεις και ταχύτητα. Οι οργανισμοί που ανταποκρίνονται επιδέξια σε γρήγορες αλλαγές θα εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ το νέο κανονικό πλαίσιο μπορεί να φαίνεται χαοτικό, παρουσιάζει επίσης ευκαιρίες για όσους είναι έτοιμοι να το περιηγηθούν με καινοτόμα εργαλεία με ευέλικτη και στρατηγική μέθοδο (Lubián&Esteves, 2017).

Όσο τα επαγγέλματα εξελίσσονται, υπάρχει μια τάση να θεσπίζονται ολοένα και πιο συγκεκριμένα πρότυπα και μετρήσεις που επιτρέπουν στους επαγγελματίες να αξιολογούν την πρόδοό τους. Σε σύγχρονα πλαίσια, παράλληλα με την αξιολόγηση των απτών μετρήσεων, η επιχειρηματική αξία μπορεί επίσης να ποσοτικοποιηθεί σε όρους νομισματικών περιουσιακών στοιχείων, όπως αντικατοπτρίζεται στα οικονομικά στοιχεία μιας εταιρείας. Συνοπτικά, η επιχειρηματική αξία περιλαμβάνει τόσο υλικά όσο και άυλα στοιχεία που συνδέονται μεταξύ τους. Επί του παρόντος, οι οργανισμοί αξιολογούν τα άυλα αγαθά με βάση τις διακριτές μετρήσεις και μέτρα τους, γεγονός που περιπλέκει τη συγκριτική αξιολόγηση της επιχειρηματικής απόδοσης σε διάφορους κλάδους. Η κατάσταση αυτή έχει υπογραμμίσει την

αναγκαιότητα ανάπτυξης προτύπων για την επιμέτρηση αυτών των άυλων στοιχείων (Lubián&Esteves, 2017).

2.2.1 Διακόπτης 80/20

Τα τελευταία χρόνια, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο και η αναγνώριση της επωνυμίας έχουν ενισχύσει σημαντικά την αξία μιας εταιρείας. Παλιότερα, ο ισολογισμός μιας εταιρείας αντανakλούσε έως και το 80% της λογιστικής της αξίας σε υλικά στοιχεία. Ωστόσο, αυτή η τάση έχει πλέον αντιστραφεί, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στα άυλα στοιχεία (Lubián&Esteves, 2017). Αυτή η στροφή οδήγησε τους επιχειρηματίες και τους υπευθύνους να ακολουθήσουν στρατηγικές που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους μέσω αυτών των άυλων στοιχείων.

Κατά συνέπεια, οι πρωταρχικές πηγές αξίας για τα άτομα και τους καταναλωτές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο διακριτές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την ανθρώπινη αξία, η οποία σχετίζεται με την ανάπτυξη του κεφαλαίου, την κουλτούρα μέσα στους οργανισμούς και την ευημερία των εργαζομένων. Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από την καταναλωτική αξία, η οποία περιλαμβάνει την καινοτομία, την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και την υγεία τους.

2.2.2 Ανθρώπινη αξία

Η μέτρηση του ανθρώπινου παράγοντα έχει συγκεντρώσει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον. Η μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται με τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί αξιολογούν την αξία που δημιουργείται από το προσωπικό, τις πολιτικές και τις πρακτικές τους. Ορισμένες μετρήσεις μπορεί να έχουν σημαντική σημασία για έναν οργανισμό, ενώ είναι ασήμαντες για έναν άλλον. Επιπλέον, οι οργανισμοί συχνά χρησιμοποιούν υποκειμενικά κριτήρια σχετικά με περισσότερες τεχνικές μετρήσεις, όπως η δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, αφιερώνεται σημαντικός χρόνος για την εξαγωγή και την ανάλυση δεδομένων από συστήματα που δεν είναι καθολικά υιοθετημένα μεταξύ των οργανισμών,

περιπλέκοντας περαιτέρω τη σύγκριση της αξίας μεταξύ διαφορετικών οντοτήτων (O'Brien&Meister, 2019).

2.2.3 ISO 30414

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας αντιπροσωπεύει συχνά ένα από τα πιο σημαντικά έξοδά της και η ακριβής αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης επένδυσης (RoP) θέτει συνεχώς προκλήσεις. Οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και την ανάλυση του εργατικού δυναμικού διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διαφόρων εταιρειών και κρατών. Επιπλέον, δεν υπάρχει σχετική διάταξη που να προσδιορίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως λογιστική οντότητα. Για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, η προσπάθεια για τη θέσπιση προτύπων για το ανθρώπινο κεφάλαιο ήταν μια συνεχής πρωτοβουλία με στόχο την ανάπτυξη μεθόδων δημιουργίας αξίας.

Η εφαρμογή του ISO 30414 αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια να ποσοτικοποιηθεί η αξία που δημιουργείται από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Αυτή η πρωτοβουλία φαίνεται να συνθέτει πρότυπα που αξιολογούν και αναφέρουν κρίσιμες πτυχές του ανθρώπινου κεφαλαίου. Το εν λόγω πλαίσιο περιλαμβάνει βασικές μετρήσεις που έχουν διεθνή αναγνώριση και ισχύουν σε διάφορους τύπους και μεγέθη οργανισμών. Επιπλέον, προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές σε διάφορους τομείς, όπως ο πολιτισμός, η πρόσληψη και ο κύκλος εργασιών, η παραγωγικότητα, καθώς και η υγεία και η ασφάλεια. Παρουσιάζοντας μια σειρά από βασικές μετρήσεις παγκοσμίως αναγνωρίσιμες, αυτή η πρωτοβουλία χρησιμεύει ως ένα σημαντικό αρχικό βήμα προς τη δημιουργία μιας πραγματικής αποτίμησης των άυλων στοιχείων, με την αξιολόγησή τους να διευκολύνεται μέσω αναλυτικών δεδομένων (Akdeniz, 2023).

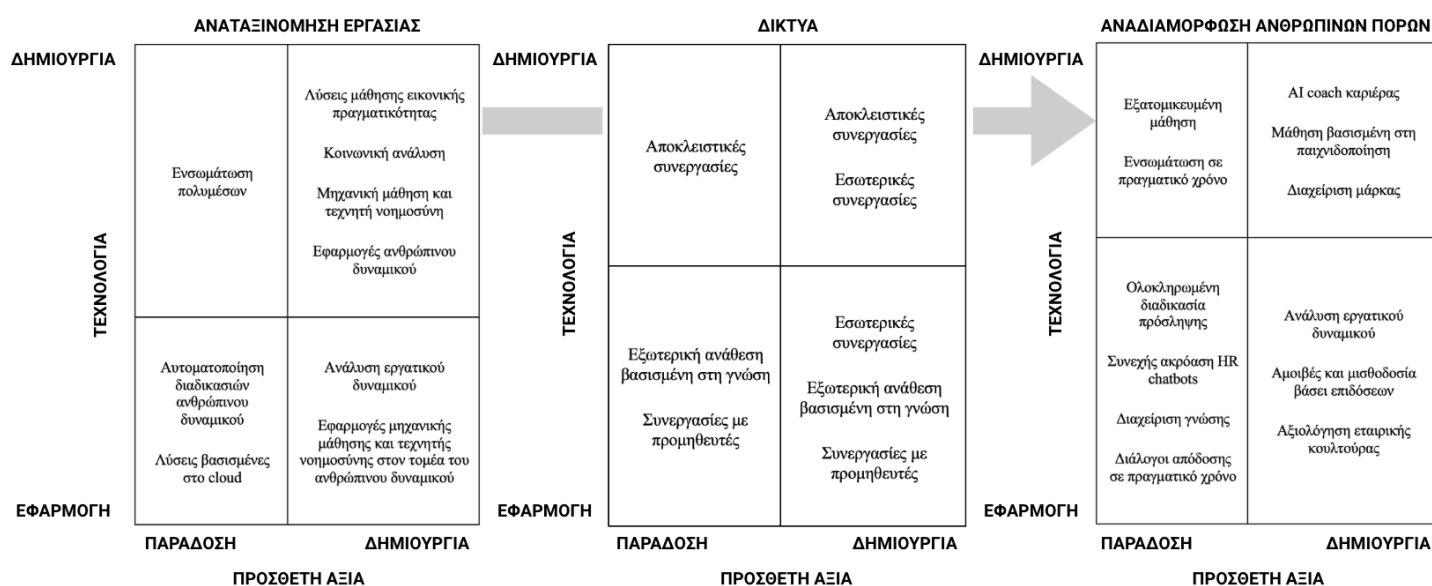
2.3 Λειτουργική δομή λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (HR) βασίζεται στην ουσιαστική συνεργασία μεταξύ του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού σε όλο τον κύκλο

εργασιακής ζωής του, δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, την πρόοδο και τη συνολική ευημερία.

2.3.1 Ανθρώπινη λειτουργία και αξία

Στη σημερινή εποχή, ο σκοπός της λειτουργίας HR είναι να διευκολύνει τη δημιουργία ενός συστήματος που παράγει αξία. Η επίτευξη αυτού του μετασχηματισμού απαιτεί την αποτελεσματική εφαρμογή της τεχνολογίας, ιδιαίτερα μέσω δεδομένων και αναλύσεων (Fenech, Baguant&Ivanov, 2019). Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας και της αξίας που προσφέρει στον οργανισμό. Ουσιαστικά, δείχνει αρκετές περιπτώσεις για το πώς οι επικείμενες αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργική δομή των ατόμων σχετικά με την τεχνολογία και την έννοια της «προστιθέμενης αξίας».



Σχήμα2-1.Πρόσθετηαξία-Τεχνολογία

Διάφορες μέθοδοι για την κατηγοριοποίηση των προκλήσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία είναι εμφανείς, συμπεριλαμβανομένων περιπτώσεων ανακατάταξης θέσεων εργασίας, δικτύων και μεταρρύθμισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα πλαίσια προσφέρουν ένα μέσο για την ιεράρχηση στόχων που παραδοσιακά επιτυγχάνονταν μέσω μεθοδολογιών σχεδιαστικής σκέψης, συνεντεύξεων με

ενδιαφερόμενα μέρη και, τελικά, ομάδων που αποτελούνται από εξειδικευμένο προσωπικό. Η εξέλιξη του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα άτομα εξαρτάται από την ικανότητα να απεικονίζουν αποτελεσματικά μια ξεχωριστή αξία για τον οργανισμό. Αυτή η αναγκαιότητα υπογραμμίζει την αυξανόμενη ζήτηση για αναλυτικά στοιχεία (Fenech, Baguant&Ivanov, 2019).

2.3.2 Υπηρεσία ή δύναμη

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συνήθως λειτουργεί σαν ένας σταθμός παροχής υπηρεσιών, όπου οι εργαζόμενοι απευθύνονται όταν χρειάζονται κάτι συγκεκριμένο. Αν και αυτή είναι η βασική του δουλειά, συχνά υποτιμάται στον επιχειρηματικό χώρο, γιατί δεν εμπλέκεται στις σημαντικές αποφάσεις. Γι' αυτό θα ήταν καλό να εξελιχθεί σε ένα πιο ενεργό κέντρο, που να αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα του οργανισμού (Lussier&Hendon, 2025).

Ο ρόλος του HR γίνεται πιο ουσιαστικός όταν συνδέεται άμεσα με τους στόχους της εταιρείας και συμβάλλει με τρόπο μετρήσιμο στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, συμμετέχοντας στα βραχυχρόνια αλλά και στα μακροπρόθεσμα πλάνα. Η συμβολή του HR με ιδέες, απόψεις και προβλέψεις πρέπει να αυξάνει την αξία της συνεργασίας με τη διοίκηση. Μέσα από αυτή τη διαδικασία υπάρχει μια στρατηγική μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης σκέψης, ώστε οι προτεινόμενες λύσεις να παραμένουν πάντα σχετικές και αξιόπιστες, βασισμένες σε σημαντικά δεδομένα που χτίζουν εμπιστοσύνη στους πελάτες (Chimakati&Kelemba, 2023).

Η αλλαγή προς αυτό το μοντέλο έχει ξεκινήσει σταδιακά, με τα στελέχη του HR να αντιλαμβάνονται πού πρέπει να στραφούν, ειδικά όσον αφορά τις δεξιότητες των νέων εργαζομένων. Η γνώση τεχνολογίας έχει γίνει απαραίτητη και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν προσωπικό με τέτοιες ικανότητες οφείλουν να κινηθούν γρήγορα για να προσαρμοστούν.

2.3.3 Ανθρώπινο δυναμικό και δεδομένα

Αφού έχει ήδη αναλυθεί το ψηφιακό περιβάλλον της σύγχρονης εργασίας και οι νέες προκλήσεις που αυτό δημιουργεί, είναι σαφές ότι χρειάζεται μια διαφορετική οπτική μέσα στις επιχειρήσεις, όσον αφορά την έννοια του κέρδους, της ανάπτυξης και της παραγωγικότητας. Η διαχείριση δεν μπορεί πλέον να επικεντρώνεται αποκλειστικά στο κόστος, αλλά πρέπει να περιλαμβάνει και στρατηγικές που ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Ένα από τα πιο σημαντικά προσόντα που θα χρειαστούν τα μελλοντικά στελέχη είναι η ικανότητα να προσαρμόζονται γρήγορα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που εξελίσσεται και μεταβάλλεται διαρκώς (Moşteanu, 2024). Οι τεχνολογικές αλλαγές δε φέρνουν μόνο νέα εργαλεία, αλλά και αναθεωρήσεις στον τρόπο εργασίας, επηρεάζοντας ουσιαστικά έξι βασικούς τομείς.

Ένας από αυτούς είναι η κουλτούρα και η εργασιακή εμπειρία. Η εμπειρία του εργαζόμενου πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και επαγγελματισμό, καθώς παραδοσιακές πρακτικές ενδέχεται να δώσουν τη θέση τους σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Η εργασιακή κουλτούρα σχετίζεται στενά με το πώς αντιλαμβάνονται και πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον και την καθημερινότητά τους. Όσο πιο ισχυρός είναι αυτός ο δεσμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η θέλησή τους να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας (Tasleem, 2018).

Για να εξασφαλίσουν οι επιχειρήσεις ότι η κουλτούρα τους είναι ευθυγραμμισμένη με τις αξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, οι υπεύθυνοι οφείλουν πρώτα να αφουγκραστούν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο επαγγελματίας του χώρου πρέπει να μπορεί να αξιολογεί εάν οι υπάρχουσες μέθοδοι και διαδικασίες όντως αποδίδουν ή περιορίζουν την πρόοδο, να διευκολύνει τις αλλαγές που βασίζονται στην ενίσχυση της κουλτούρας και να επαναπροσδιορίζει την τρέχουσα κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις νέες ανάγκες, ώστε όλοι να συμβάλλουν ουσιαστικά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των νέων στρατηγικών (Tasleem, 2018).

Στη συνέχεια, ένας άλλος τομέας είναι η σχεδιαστική και παραγωγική δομή. Η χαμηλή παραγωγικότητα αποτελεί διαχρονικό πρόβλημα για κάθε εργασιακό περιβάλλον. Είτε γίνεται λόγος για το λεγόμενο «χάσμα παραγωγικότητας» είτε για το «παραγωγικό παζλ», η ουσία παραμένει η ίδια: η παραγωγικότητα συνδέεται

άμεσα με την αποδοτικότητα ενός ανθρώπου, μίας μονάδας ή συνολικά ενός οργανισμού (Sickles&Zelenyuk, 2019).

Στη σημερινή εποχή, υπάρχει η δυνατότητα να επιτευχθεί ουσιαστικός και άμεσος αντίκτυπος μέσα σε έναν οργανισμό, αξιοποιώντας δεδομένα. Ωστόσο, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον βασικό παράγοντα που συμμετέχει και επηρεάζεται από την αυτοματοποίηση, χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και χρόνος στην αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης. Έτσι, ο εκάστοτε επαγγελματίας καλείται να αναλύει τα δεδομένα παραγωγικότητας ώστε να εντοπίζει τα υπαρκτά προβλήματα και τις δυσκολίες, να συνεργάζεται στενά με διευθυντές και εργαζομένους για να διαμορφώνονται πιο κατανοητές και εφαρμόσιμες λύσεις, να επανεξετάζει τα προγράμματα εκπαίδευσης, διασφαλίζοντας ότι όλοι κατανοούν τις διαδικασίες που σχετίζονται με την παραγωγικότητα και απαιτούν κριτική σκέψη, να αξιοποιεί τεχνολογικές αναβαθμίσεις για τη μέγιστη βελτίωση των αποτελεσμάτων και να σχεδιάζει οργανωτικές και εργασιακές μεθόδους που εξασφαλίζουν ομαλή και αποτελεσματική ροή εργασιών (Janssen et al., 2019).

Η επένδυση στην τεχνολογία οδηγεί σε κάποια μορφή αύξησης της απόδοσης. Με την ενσωμάτωση πιο προηγμένων «έξυπνων» τεχνολογιών, όπως τα chat-bots και τα συστήματα αυτοματισμού που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, γίνεται πλέον εφικτό να ελευθερώνεται χρόνος για τους εργαζομένους (Anagnoste et al., 2021). Αυτός ο επιπλέον χρόνος μπορεί να αξιοποιηθεί σε τομείς που απαιτούν δημιουργικότητα, καινοτόμα σκέψη, ενσυναίσθηση και καλλιέργεια εμπιστοσύνης, μέσα από πραγματικό και ανοιχτό διάλογο.

Ακόμα, ο επόμενος τομέας που επηρεάζεται είναι η ερμηνεία δεδομένων και η αναλυτική. Στο σύγχρονο ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον, η αξιοποίηση δεδομένων και η αναλυτική διαδικασία αποτελούν θεμέλια της λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων. Ο εργαζόμενος της νέας εποχής χρειάζεται να διαθέτει άνεση με την ποσοτική επεξεργασία πληροφοριών και την ικανότητα να εντοπίζει πρότυπα, συσχετίσεις και νέες ιδέες μέσα από την κριτική διερεύνηση στοιχείων (Gade, 2021).

Ο ρόλος του επαγγελματία που αναλαμβάνει την ερμηνεία των δεδομένων περιλαμβάνει την αξιοποίηση και ενοποίηση γνώσεων από διαφορετικά τμήματα, με στόχο την υποστήριξη των στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις και τον εντοπισμό,

ιεράρχηση και αντιμετώπιση κρίσιμων προβλημάτων, τη σύνταξη και παρουσίαση αναλυτικών εκθέσεων που αποτυπώνουν με σαφήνεια την τρέχουσα κατάσταση, τη στενή συνεργασία με εξειδικευμένους αναλυτές και ανώτερα διοικητικά στελέχη και τη μετάφραση των τεχνικών πορισμάτων και των ερευνητικών ευρημάτων σε πρακτικά, εφαρμόσιμα συμπεράσματα (Ericaetal., 2024).

Μέσα από αυτήν τη διαδικασία, οι αναλυτές συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης των επενδύσεων (ROI - Returnon Investment) και στην ενίσχυση της στρατηγικής ανάπτυξης, αξιοποιώντας εμπειριστατωμένα στοιχεία και αποφεύγοντας την εξάρτηση από εικασίες ή υποθέσεις (Sharma, 2023).

Επιπλέον, η τεχνολογική ενσωμάτωση στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον εκσυγχρονισμό και τη μελλοντική εξέλιξη των επιχειρησιακών πρακτικών. Η υιοθέτηση τεχνολογικά υποστηριζόμενων διαδικασιών παρέχει τη βάση για τον επαναπροσδιορισμό και τη βελτιστοποίηση εργασιακών λειτουργιών, καθιστώντας τις πιο προσαρμοστικές και αποδοτικές (Anagnosteetal., 2021).

Η έμφαση στην αποδοτικότητα και την ενίσχυση της αφοσίωσης καλύπτει πλέον το σύνολο των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, ιδίως καθώς η συνεχής αυτοματοποίηση εξελίσσει την αξιοποίηση ταλέντου. Οι επαγγελματίες καλούνται να εξοικειώνονται διαρκώς με νέες τεχνολογίες επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα τα chat-bots, τα οποία διευρύνουν τις δυνατότητες αλληλεπίδρασης και υποστηρίζουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση πληροφοριών (Anagnosteetal., 2021).

Συνολικά, η τεχνολογική καινοτομία δεν σχετίζεται μόνο με την εισαγωγή νέων εργαλείων, αλλά και με τον συνεχή εκσυγχρονισμό των δεξιοτήτων των εργαζομένων, προωθώντας μια κουλτούρα προσαρμοστικότητας, μάθησης και ανοιχτής επικοινωνίας.

Επιπροσθέτως, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καλείται να διατηρεί σταθερά την ικανότητα να προσελκύει, να εντάσσει, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δεξιότητες κάθε στελέχους. Η αυξανόμενη επίδραση της αυτοματοποίησης ενισχύει τις προσδοκίες για το πώς η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τον κύκλο ζωής των εργαζομένων, προσφέροντας μεγαλύτερη

αποδοτικότητα και καλύτερη εμπειρία εργασίας. Οι βασικοί παράγοντες για μια διαφοροποιημένη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων είναι (Parker&Grote, 2022):

1. Πρόσληψη – επιλογή – αξιολόγηση – ανατροφοδότηση: Η αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων και των εργαζομένων μέσω αξιόπιστων εργαλείων επιτρέπει την ακριβή κατανόηση των δυνατών τους σημείων. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να κατευθύνει τις επενδύσεις της σε τομείς που αποδίδουν τη μεγαλύτερη αξία, ενισχύοντας τη συνολική της απόδοση.
2. Διαχείριση απόδοσης: Η ανάπτυξη των εργαζομένων υποστηρίζεται μέσω σαφούς καθορισμού στόχων, τακτικής ανατροφοδότησης και επικοινωνιακής αξιολόγησης. Αυτή η διαδικασία ενισχύει την υπευθυνότητα, αυξάνει το επίπεδο εμπλοκής στο έργο και εδραιώνει τη δέσμευση προς τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.
3. Μάθηση – ανάπτυξη – καθοδήγηση: Η βελτίωση της απόδοσης βασίζεται στη συνεχή εξέλιξη των δεξιοτήτων. Η εξατομικευμένη μάθηση, υποστηριζόμενη από τεχνολογικές λύσεις, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύσσονται με αυτονομία, αναλαμβάνοντας παράλληλα την ευθύνη για την επαγγελματική τους πρόοδο.
4. Διαδοχή - στρατηγικός σχεδιασμός ταλέντων: Το δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την ύπαρξη μηχανισμών που διασφαλίζουν τη συνεχή διαθεσιμότητα και ετοιμότητα ταλαντούχων στελεχών. Ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός διαδοχής θωρακίζει τον οργανισμό απέναντι σε απρόβλεπτες μεταβολές, διατηρώντας τη σταθερότητα και τη βιωσιμότητά του.

Η στρατηγική προσέλκυσης και διαχείρισης ταλέντων δεν περιορίζεται στην εύρεση των κατάλληλων εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την ανάπτυξη, την αφοσίωση και τη μακροπρόθεσμη συνεργασία.

Τέλος, η εκπαίδευση και η καθοδήγηση αποτελούν στρατηγικά εργαλεία διαφοροποίησης, ικανά να ενισχύσουν σημαντικά τις δεξιότητες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιοποίηση της μεθόδου του μέντορα, είτε σε τυπικό είτε σε άτυπο πλαίσιο, προσφέρει τη δυνατότητα στους ηγέτες να αναπτύξουν και να αναδείξουν τις ικανότητες των συνεργατών τους. Παραδοσιακά, οι εξωτερικοί

εκπαιδευτές συνεργάζονται κυρίως με ανώτερα στελέχη. Ωστόσο, η αποτελεσματική καθοδήγηση μπορεί να επεκτείνεται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, ενισχύοντας την απόδοση και τη συνοχή του οργανισμού συνολικά. Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και οι αλλαγές που αυτή επιφέρει στις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν την ανάγκη για ισχυρότερη και πιο συστηματική προπονητική προσέγγιση. Μέσα από αυτήν διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και μπορούν να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες, προστατεύοντας παράλληλα την επένδυση της επιχείρησης στο ανθρώπινο κεφάλαιό της (Khemraj, 2023).

2.4 Ψηφιοποίηση και ανθρώπινο δυναμικό

Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν τις απερχόμενες προκλήσεις, με αποτέλεσμα τη σύγκλιση μεταξύ του γρήγορου ρυθμού εργασίας και των τεχνολογικών εξελίξεων, παράλληλα με τις αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία των εθνών. Για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις συνεχείς καινοτομίες και να προετοιμαστεί για ακόμη πιο σημαντικούς μετασχηματισμούς στους οποίους οι αναδυόμενες τεχνολογίες θα είναι καθοριστικής σημασίας. Για να διατηρήσει ένας οργανισμός τη θέση του στη μελλοντική αγορά, πρέπει να συμμορφωθεί σύμφωνα με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις (Moşteanu, 2024).

2.4.1 Εργασιακός ψηφιακός μετασχηματισμός

Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει ριζικά λόγω της ψηφιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου και της αυξανόμενης αυτοματοποίησης. Οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς, νέες μορφές απασχόλησης και υψηλότερες απαιτήσεις για ταχύτητα, αποδοτικότητα και καινοτομία. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μεταβάλλεται, καθώς πρέπει να σχεδιάζει πολιτικές και διαδικασίες που συνδυάζουν αποτελεσματικά την ανθρώπινη συμβολή με τις δυνατότητες της τεχνολογίας (Trenerryetal., 2021).

Αρχικά, οι εταιρείες καλούνται να αφήσουν πίσω τους μοντέλα σχεδιασμένα για σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον και να υιοθετήσουν ευέλικτες δομές, ικανές να ανταποκριθούν σε ταχείες αλλαγές. Η σημερινή πρόκληση είναι η δημιουργία μοντέλων που προωθούν την καινοτομία και επιτρέπουν την άμεση εφαρμογή νέων ιδεών, ώστε να ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό απαιτεί όχι μόνο οργανωτική αναδιάρθρωση αλλά και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να λειτουργεί πιο γρήγορα και πιο προσαρμοστικά (Trenerryetal., 2021).

Επιπλέον, σε ένα έντονα αυτοματοποιημένο και ευμετάβλητο περιβάλλον, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ολοκλήρωσης περισσότερης εργασίας με λιγότερους πόρους και μέσα σε ασφυκτικά χρονικά περιθώρια. Η πίεση αυτή συνοδεύεται από την ανάγκη να διατηρείται η ανθρώπινη επαφή και να ενισχύεται η καλή ψυχολογία των ομάδων, καθώς η θετική εργασιακή εμπειρία οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση. Η διοίκηση, πρέπει, επομένως, να ισορροπεί μεταξύ στόχων παραγωγικότητας και διαμόρφωσης ενός περιβάλλοντος που εμπνέει συνεργασία και δέσμευση. Ως εκ τούτου, η αλλαγή δεν θεωρείται προσωρινό φαινόμενο, αλλά μέρος της κουλτούρας των σύγχρονων στελεχών. Οι εργαζόμενοι, ειδικά οι νεότερες γενιές, είναι πιο πρόθυμοι να αποδεχθούν νέες πρακτικές και να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτή η συμμετοχικότητα ενισχύει τη διαφάνεια και δημιουργεί ισχυρούς δίαυλους επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού (Trenerryetal., 2021).

Στις σημερινές επιχειρήσεις συνυπάρχουν εργαζόμενοι με διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και προσδοκιών. Η «εργασιακή εμπειρία» αναφέρεται τόσο στις αντιλήψεις όσο και στα συναισθήματα που συνοδεύουν την επαγγελματική ζωή ενός ατόμου. Βασικές διαστάσεις της περιλαμβάνουν: την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα, την επίγνωση του σκοπού της εργασίας, την ικανοποίηση από την επίτευξη στόχων, το συναίσθημα ευτυχίας στο εργασιακό περιβάλλον και τον ενθουσιασμό για την καθημερινή δουλειά. Ο αποτελεσματικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη αυτές τις παραμέτρους για να ενισχύει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα (Tasleem, 2018).

Επίσης, η αυτοματοποίηση τείνει να καταργεί επαναλαμβανόμενες εργασίες, ωστόσο παράλληλα δημιουργεί νέες μορφές απασχόλησης μέσα από τον επανασχεδιασμό και τη συγχώνευση καθηκόντων. Ο στόχος είναι να βρεθεί η

βέλτιστη ισορροπία μεταξύ ανθρώπινης συμβολής και μηχανικής υποστήριξης. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τρεις βασικές πτυχές (Trenerryetal., 2021):

- Την ίδια την εργασία: ορισμένες διαδικασίες γίνονται πλήρως αυτοματοποιημένες, άλλες ενισχύονται με τεχνολογία, ενώ κάποιες παραμένουν ανθρώπινο έργο λόγω της φύσης τους.
- Τον χώρο εργασίας: οι φυσικοί και ψηφιακοί χώροι επαναπροσδιορίζονται για να εξυπηρετούν νέες μεθόδους συνεργασίας.
- Το εργατικό δυναμικό: περιλαμβάνει πλέον μόνιμους και μερικής απασχόλησης υπαλλήλους, εξωτερικούς συνεργάτες και ελεύθερους επαγγελματίες, κάτι που απαιτεί διαφορετικές μορφές διοίκησης και διασύνδεσης.

Επιπρόσθετα, η χρήση δεδομένων και αναλυτικής στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει την ακρίβεια λήψης αποφάσεων και βελτιώνει την εμπειρία τόσο του εργαζομένου όσο και του πελάτη. Η πρόκληση είναι να επιλέγονται τα πιο χρήσιμα και ποιοτικά δεδομένα, ώστε να υποστηρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η αξιοποίηση αναλυτικών εργαλείων δεν αντικαθιστά το HR, αλλά απαιτεί την προσθήκη εξειδικευμένων επαγγελματιών στην ομάδα, ώστε να μεγιστοποιείται η αξία που προσφέρουν οι πληροφορίες (Fabbrietal., 2019).

Κατά συνέπεια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαφέρει ανά οργανισμό, αλλά κοινό χαρακτηριστικό του είναι ότι επηρεάζει βαθιά τον τρόπο εργασίας και τις σχέσεις με πελάτες και εργαζομένους. Δεν αφορά μόνο την τεχνολογία αυτή καθαυτή, αλλά και την αλλαγή νοοτροπίας: η τεχνολογία πρέπει να ενσωματώνεται στον πυρήνα της στρατηγικής, να βελτιώνει την εμπειρία όλων των εμπλεκομένων και να διευκολύνει συνεχείς βελτιώσεις στην απόδοση (Fabbrietal., 2019). Για να πετύχει ένας ψηφιακός μετασχηματισμός, οι οργανισμοί οφείλουν να εντάξουν τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων από την αρχή του σχεδιασμού, να θέσουν σαφείς επιχειρηματικούς στόχους, να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες δυνατότητες τεχνολογίας και εργατικού δυναμικού, να διαμορφώσουν σαφές όραμα για το μέλλον, να χαρτογραφήσουν τα κενά σε δεξιότητες και δομές, να καταρτίσουν σχέδια που καλύπτουν τόσο τις άμεσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες, να εξασφαλίσουν ότι τα αποτελέσματα των αλλαγών μπορούν να μετρηθούν με διαφανή και απλό τρόπο και

ενσωματώσουν την ανάλυση δεδομένων ως συνήθη πρακτική και όχι ως μεμονωμένο έργο (Trenerryetal., 2021).

Η ουσία είναι ότι η εργασία του μέλλοντος δεν θα έχει ποτέ ένα τελικό «σταθερό» σημείο· η αλλαγή θα είναι συνεχής. Όσοι εργαζόμενοι και οργανισμοί υιοθετήσουν την ευελιξία και τη διά βίου μάθηση ως βασικό συστατικό της καθημερινότητάς τους, θα είναι και εκείνοι που θα παραμείνουν ανταγωνιστικοί και επιτυχημένοι.

2.5 Προκλήσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Υποστηρίζεται από πολλούς ότι η σωστή λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού διαχωρίζεται σε δυο τομείς: αφενός ο ένας τομέας θα αφορά την ενδυνάμωση των υπαλλήλων στις διαχειριστικές δραστηριότητες όπως η στελέχωση και η μισθοδοσία και αφετέρου θα έχει την εποπτεία της στρατηγικής διάστασης αποτιμώντας πώς η γνώση των υπαλλήλων μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας (Tomar&Gaur, 2020).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι μερικές από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του HR είναι η ενσωμάτωση της τεχνολογίας για την απλοποίηση πολλών διαδικασιών. Ωστόσο, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών δεν είναι χωρίς προκλήσεις, καθώς αρκετές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αντίσταση στην αλλαγή και έλλειψη τεχνικής εμπειρογνομosύνης όπου εδώ απαιτείται εκπαίδευση για εξοικείωση των τεχνικών δυνατοτήτων (Tomar&Gaur, 2020).

Οι λειτουργίες του HR έχουν αλλάξει σημαντικά παγκοσμίως. Κεντρικό ρόλο έχει η νέα στάση των στελεχών HR, ειδικά όσον αφορά τη χρήση των ανθρώπινων δεδομένων για analytics. Παρ' όλα αυτά, απαιτούνται ορισμένες προσπάθειες για πιο σωστή ουσιαστική εφαρμογή. Η πρόκληση έγκειται στο αν η λειτουργία αυτή θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η εξέλιξη στηρίχτηκε στις υπάρχουσες λειτουργίες του προσωπικού με επιδίωξη την μετάβαση από τις ατομικές τεχνικές σε πιο οργανωμένες και επιχειρηματικά συγκροτημένες δομές.

Το HR είναι ένα κρίσιμο τμήμα που υφίσταται πιέσεις όταν μειώνονται οι πόροι και ακολουθούνται πολιτικές περιορισμού κόστους. Παρά τις τεχνολογικές διευκολύνσεις και την εξωτερική ανάθεση, επικρατούν ξεπερασμένες προσεγγίσεις. Προκειμένου το HR να έχει πιο ισχυρό στρατηγικό ρόλο και επιρροή στην ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να ενισχύσει το κύρος του και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες που μπορούν να ανατρέψουν τις παλιές αντιλήψεις (Opatha, 2020).

2.5.1 Πρόληψη - Ανταπόκριση

Θεωρείται πιο πρακτικό το HR να επικεντρωθεί στην εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών οι οποίες θα οδηγήσουν σε αποδοτικές λύσεις. Επιπλέον, το ΔΑΔ θα πρέπει να δώσει βαρύτητα στην έρευνα, την καινοτομία και το στρατηγικό σχεδιασμό με κριτήριο προβλεπτικά σενάρια που εισάγουν το HR σε μελλοντικό πλαίσιο. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την πρακτική έχουν επιτύχει και θεωρούνται πιο αξιόπιστες (Parajulietal., 2023).

2.5.2 Δείκτες μέτρησης

Γενικά τα τμήματα μιας επιχείρησης που επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση, δέχονται συνεχόμενες πιέσεις να αποδείξουν την αξιοπιστία τους μέσω πιο πρόσφορων οικονομικά προτάσεων. Επομένως, κάθε πρόταση που οδηγεί σε μια λύση πρέπει να αποτιμηθεί με επιδίωξη την ελάχιστη δαπάνη.

2.5.3 Προστιθέμενη Αξία

Ένα από τα έργα που πρέπει να φέρει εις πέρας ο διευθυντής του του HR είναι να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Ωστόσο, η αποτίμηση κρίσιμων δεδομένων που φανερώνουν αυτό το αποτέλεσμα δεν είναι αρκετό γιατί αυτά τα δεδομένα δεν είναι χειροπιαστά (πχ. όπως οι πωλήσεις ή τα κέρδη). Επομένως, θα πρέπει να εξετάσει και να επικεντρωθεί στην αληθινή αξία του ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικού περιουσιακού στοιχείου της εταιρείας μέσα

από την ομαδική ικανότητά του και παραγωγικότητά του και το κόστος που σχετίζεται με εκείνη (Tufa&Kant, 2023).

2.5.4 Πρακτικές

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει κάποιες πρακτικές όπως την εκπαίδευση των διευθυντών που είναι απαραίτητη ώστε να είναι σε θέση να ενδυναμώνουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων και ως εκ τούτου οι τελευταίοι να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους και να εκτελούν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά. Τέλος, παρέχει προγνωστικά εργαλεία πρόσληψης για την καλύτερη διευθέτηση του τμήματος (Parajulietal., 2023).

2.5.5 Στελέχη στρατηγικής

Στις μέρες μας ο ρόλος του Διευθυντή Στρατηγικής θεωρείται βασικός πυλώνας για βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτός ο επαγγελματίας όχι μόνο σχεδιάζει στρατηγικά σχέδια, αλλά και ερμηνεύει τις τάσεις της αγοράς, αξιολογεί εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους και καθοδηγεί τον οργανισμό προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του. Η ικανότητά του να προβλέπει αλλαγές και να διαχειρίζεται κινδύνους είναι το κλειδί για την προσαρμογή της εταιρείας και τη συνεχή επιτυχία (Sadik, 2020).

Οι Διευθυντές Στρατηγικής συνεργάζονται σταθερά με διάφορα τμήματα, όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά κ.λπ., για να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές δράσεις εισάγονται ομαλά σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Επιπλέον, επιβλέπουν την αποτελεσματικότητά τους μέσω βασικών δεικτών απόδοσης, εξετάζοντας τα δεδομένα για να αποτιμήσουν την πρόοδο και να κάνουν τις απαραίτητες (όπου απαιτείται) αλλαγές στις στρατηγικές (Lee, 2021).

2.5.6 Ηγεσία

Η σημασία του ηγέτη HR έγκειται στην αποτελεσματική του ικανότητα να διαχειρίζεται τον πιο πολύτιμο πόρο ενός οργανισμού: την ανθρώπινη ομάδα του. Οι επικεφαλής HR δεν είναι μόνο υπεύθυνοι για την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων, ενώ επικεντρώνονται και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου μπορούν να αναπτυχθούν, να αισθάνονται καλά και να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Parajuli et al., 2023).

2.5.7 Ικανότητες των υπευθύνων του ανθρώπινου δυναμικού

Οι επαγγελματίες της ΔΑΔ ενώ έχουν καλή εσωτερική επικοινωνία, ωστόσο απαιτείται να ενδυναμώσουν τις δεξιότητές τους ως προς τις σχέσεις εμπιστοσύνης με εξωτερικούς συνεργάτες. Στην ουσία, οι νέοι στον χώρο απαιτείται να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπειρία, ώστε να κατανοήσουν καλύτερα το επιχειρηματικό περιβάλλον, να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και να μάθουν να διαχειρίζονται ρίσκα (Lee, 2021).

2.6 Η στροφή από τις εκθέσεις στην αναλυτική

Επικρατεί μια λάθος εντύπωση πως οι εκθέσεις που πραγματεύονται τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού θα αποκαλύψουν χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τις ικανότητές τους. Επιπλέον το τμήμα ΔΑΔ συχνά εστιάζει στη συγκέντρωση αυτών των δεδομένων δίχως όμως να τις επεξεργάζεται. Όμως, η χρησιμότητα αυτών των αναφορών έγκειται σε παρελθοντικές τάσεις, σε αντίθεση με τα Analytics τα οποία παρέχουν προβλέψεις για μελλοντικές αποφάσεις (Valecha, 2022). Ωστόσο, τα συστήματα τεχνολογίας του HR λειτουργούν ανεξάρτητα από τα επιχειρηματικά και έτσι περιορίζουν την ορατή αξία του, ενώ παράλληλα δύναται να συνδεθούν σε ευρύτερα πλαίσια που συσχετίζουν ανθρώπους, στρατηγική και αποδοτικότητα.

2.6.1 Δεδομένα και αναλύσεις

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι η αξιοποίηση της ανθρώπινης αναλυτικής στην διερεύνηση του HR συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Δεν είναι τυχαίο ότι σε διάφορες μελέτες εκτιμάται ότι οι επιχειρήσεις

που εφαρμόζουν την αναλυτική κατορθώνουν να επιτύχουν κατά 25% αύξηση της αποδοτικότητας στο κομμάτι της πρόσληψης ικανών υπαλλήλων. Ωστόσο, θεωρείται σημαντικό να υπάρχει μια διασύνδεση μεταξύ αναλυτικής και επιχειρησιακής στρατηγικής, η οποία θα συντείνει στο να γίνει κατανοητό το όραμα του οργανισμού προς τους υπαλλήλους όπου στη συνέχεια οι τελευταίοι θα το ακολουθήσουν πρόθυμα και με το έργο που θα παράγουν θα μπορούν να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ενισχύοντας την παρατήρηση της προόδου και της εναρμόνισης των υπαλλήλων με την κουλτούρα του διοικητικού συμβουλίου.

Οι έννοιες HR Data, Workforce-Data και People-Data αφορούν ξεχωριστές παραμέτρους των δεδομένων: τα πρώτα δίνουν βάρος στη λειτουργία του HR, τα δεύτερα αφορούν το σύνολο του εργατικού δυναμικού και τις αυτοματοποιημένες πηγές, ενώ τα τρίτα προσφέρουν ευρύτερη διορατικότητα στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εταιρείας-πελάτη (Baueretal., 2023).

2.6.2 «Εξυπνη» διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Οι νέες τεχνολογίες έχουν γίνει η κινητήρια δύναμη που επιτρέπει ανατρεπτικές διαδικασίες στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο έχει την ευθύνη να κατευθύνει την αλλαγή στην ψηφιακή μεταμόρφωση, επαναπροσδιορίζοντας τις κύριες λειτουργίες της διαχείρισής του, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του οργανισμού και των υπαλλήλων του. Το ανθρώπινο δυναμικό 4.0 είναι ο νέος τρόπος διαχείρισης των νέων ταλέντων της εταιρείας, απαντώντας σε όλες τις ανησυχίες που προκύπτουν από τις μεγάλες αλλαγές στις διαδικασίες και που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την ενθάρρυνση και την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

2.6.3 Μεγάλα δεδομένα και ανθρώπινο δυναμικό

Τα Μεγάλα Δεδομένα φτάνουν στον κόσμο των ανθρώπινων πόρων για να επιτρέψουν στους επαγγελματίες του τομέα να διαχειρίζονται το προσωπικό τους με πιο αντικειμενικό, μεθοδικό και αυστηρό τρόπο. Χάρη στην ψηφιοποίηση, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν περισσότερες πληροφορίες από ποτέ για τους

πελάτες, τους προμηθευτές τους καθώς και για τους υπαλλήλους τους (Dahlbometal., 2020).

Τα Μεγάλα Δεδομένα επηρεάζουν θετικά τους ανθρώπινους πόρους επειδή διευκολύνει την ανάλυση μεγάλου όγκου πληροφοριών και την ακριβή γνώση του είδους του ταλέντου που έχει ανάγκη η επιχείρηση και του τρόπου ενίσχυσης των υπαλλήλων. Επιπλέον, η συμβολή τους είναι σημαντική και σε άλλους τομείς όπως βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, βελτιωμένη ανάλυση δεδομένων όπου μπορεί να αυξήσει την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται ένα προϊόν, ενώ οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Τέλος, η ψηφιοποίηση και η ενεργοποίηση εργαλείων που διευκολύνουν την ανάκτηση πληροφοριών δημιουργεί μια πιο ρευστή ροή εργασίας. Αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερα οφέλη για την εταιρεία (Garcia-Arroyo&Osca, 2021).

2.6.4 Τεχνολογική τροποποίηση ανθρώπινης λειτουργίας

Η εισαγωγή της τεχνολογίας στη δομή κάθε τμήματος HR είναι αναγκαία προκειμένου οι οργανισμοί να συντονιστούν με ένα διεθνές σύστημα που θα συλλέγει δεδομένα και πρακτικές για την αξιοποίησή τους. Αυτό θα βοηθήσει τους υπεύθυνους της ΔΑΔ να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, η τεχνολογία μοιραία κατευθύνεται προς τα τρία Es σε ολόκληρο το φάσμα του HR που αντιστοιχεί στα εξής: αποδοτικότητα (efficiency), αποτελεσματικότητα (effectiveness) και συμμετοχή (engagement) στη δράση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ωστόσο, απαιτείται ψηφιακός γραμματισμός τόσο στο HR όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ανταπεξέλθουν δυναμικά στις αλλαγές, τις απαιτήσεις και τις επιδιώξεις. Τέλος, η δομή του HR δύναται να αξιοποιήσουν την αναλυτική με σκοπό να αποτιμήσουν και να βελτιώσουν κάθε στάδιο της εργασιακής απόδοσης (Alhajaj&Ahmad, 2024).

2.6.5 Ο αυτοματισμός στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η σωστή διευθέτηση των ανθρώπινων πόρων είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Με την πρόοδο της τεχνολογίας, η αυτοματοποίηση των

διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού έχει καταστεί βασική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους, να μειώσουν το κόστος και να διαχειριστούν ζητήματα όπως η επεξεργασία της μισθοδοσίας, η διαχείριση παροχών και οι προσλήψεις. Επίσης, ο αυτοματισμός δύναται να ελαττώσει την ανάγκη για περιττή χειρωνακτική εργασία, επιτρέποντας στην ομάδα HR να είναι μικρότερη και να επικεντρώνεται περισσότερο σε στρατηγικές λειτουργίες.

2.6.6 Τεχνολογική κατάρτιση

Στη σημερινή εποχή η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση της τεχνολογίας θεωρείται άκρως απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Γι' αυτό τον σκοπό τα βασικότερα εργαλεία που παρέχει η ΤΝ είναι τα εξής:

Μίκρο-μάθηση (Micro-learning) η οποία αφορά σε σύντομα με συγκεκριμένο αντικείμενο μαθήματα όπου εργαζόμενοι παρακολουθούν για να διατηρηθεί η απαραίτητη γνώση.

Εξατομικευμένη μάθηση (personalized learning): η οποία προσαρμόζεται ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες κάθε εκπαιδευόμενου υπαλλήλου.

Έλξη – ώθηση (push-topull): Η εκμάθηση με την χρήση βασικών ψηφιακών εργαλείων.

Εργασία ως μάθηση (work to learn): η μάθηση επιτυγχάνεται μέσα από την εργασιακή εμπειρία.

Αποκέντρωση της γνώσης και της μάθησης: (Decentralization of knowledge and learning) η μάθηση είναι πλήρως προσβάσιμη και οι μαθητές οργανώνουν τις δικές τους διαδρομές σε διαδραστικό περιεχόμενο.

Αυτοματοποιημένη μάθηση (Automated learning). Η ΤΝ παρέχει εκπαιδευτικό περιεχόμενο και συστάσεις βάσει δεδομένων.

Εν κατακλείδι, η ΤΝ μεταμορφώνει ριζικά το εργασιακό τοπίο υποστηρίζοντας μοντέλα που επικεντρώνονται στην αυτονομία, την αποκέντρωση και την εξατομικευμένη μάθηση.

2.7 Data- Digital- Design (Τρία Ds)

Από τη φύση του, το τμήμα HR συλλέγει πληθώρα πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπους, αλλά αυτές δεν αξιοποιούνται πάντα στρατηγικά. Δηλαδή, στρατηγικές και πρακτικές πρόσληψης ταλαντούχων ανθρώπων που έχουν στηριχθεί στην επεξεργασία αυτών των δεδομένων, όπως πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα προφίλ συμπεριφοράς, τα αρχεία απουσιών, την ακρίβεια και ακόμη και την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον (Mohammed, 2019).



Σχήμα 2-2. Τατρία Ds (data-digital-design)

Δεδομένα (Data): Τα δεδομένα, χωρίς αμφιβολία προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και θεωρούνται το μεγάλο πλεονέκτημα μιας ομάδας ανθρώπινου

δυναμικού. Δεύτερον, τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων, την αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων με θετικό αντίκτυπο στην εμπειρία τους (Mohammed, 2019).

Σχεδιασμός (Design): Ο σχεδιασμός δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και την επίλυση των πραγματικών αναγκών του HR και θέτει τα άτομα στο επίκεντρο των διαδικασιών και των στρατηγικών, όπως η στελέχωση με κριτήριο την αυτοματοποίηση, την εκπαίδευση καθώς και την πρόοδο του κάθε εργαζομένου με βάση το ρόλο και των ευθυνών που του έχουν ανατεθεί.

Ψηφιοποίηση (Digital) : Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο HR που όχι μόνο ενισχύει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, αλλά επηρεάζει και την στρατηγική, τη διατήρηση ταλέντων και την οργανωσιακή κουλτούρα, όπου οδηγεί τους οργανισμούς προς ένα πιο ευέλικτο και δυναμικό μέλλον, όπου η τεχνολογία και καινοτομία παίζουν κεντρικό ρόλο στη διευθέτηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

2.8 Είδη Ανθρώπινων δεδομένων

Τα δεδομένα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό δύναται να ταξινομηθούν σε τρία διαφορετικά επίπεδα ιδιαιτερότητας ως εξής: βασικό, ενδιάμεσο και υψηλότερο (Tursunbayevaetal., 2018)

α) Βασικό επίπεδο - Το πρώτο επίπεδο αφορά κρίσιμα δεδομένα όπως οι απουσίες, ένα ατύχημα και εναλλαγή προσωπικού. Αυτές οι πληροφορίες συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και χωρίζονται σε σκληρά και μαλακά μέτρα όπως ο συνολικός αριθμός ημερών εκπαίδευσης και η ικανοποίηση των υπαλλήλων, τα οποία στη συνέχεια το τμήμα HR επεξεργάζεται για να διαπιστώσει την επιχειρησιακή απόδοση.

β) Ενδιάμεσο επίπεδο - Το δεύτερο επίπεδο αφορά τη συγκέντρωση δεδομένων για συγκεκριμένο σκοπό όπως την αποτίμηση της αξίας του εργατικού δυναμικού, τα δημογραφικά στοιχεία, τα δεδομένα πρόσληψης και της διατήρησης, τα δεδομένα εκπαίδευσης και εξέλιξης καθώς και εκείνα της άποψης των εργαζομένων.

γ) Υψηλότερο επίπεδο - Το τρίτο επίπεδο αφορά τη συγκέντρωση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων όπως οικονομικά και συναισθηματικά δεδομένα, μέσω των δεικτών απόδοσης που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και αξιοποιούνται για λήψη αποφάσεων, την παροχή συμβουλών, την εξωτερική επικοινωνία καθώς και αναφορές ως προς την εξέλιξη και την στρατηγική (Tursunbayevaetal., 2018).

2.9 Αναλυτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Τα ηγετικά μέλη που επιδιώκουν να έχουν ουσιαστικό ρόλο στον οργανισμό έχουν χρέος να κατανοήσουν την σπουδαιότητα της αναλυτικής καθώς η διοίκηση θα χρειαστεί να πραγματοποιεί αποτίμηση μέσω προγνωστικών μετρήσεων. Έτσι, η αναλυτική των ανθρώπινων πόρων δρα ως μέσο επικοινωνίας συλλέγοντας πληροφορίες από ποικίλες πηγές προκειμένου να γνωρίζει τις υπάρχουσες συνθήκες και να προβλέπει τις μελλοντικές καταστάσεις. Η μέτρηση της σύστασης (δομής) της επιχείρησης υλοποιείται μέσω πέντε τύπων μετρήσεων που είναι τα εξής: κόστος, χρόνος, ποσότητα, ποιότητα και ανθρώπινη αντίδραση. Τα βήματα της αναλυτικής είναι τα εξής πέντε (Álvarez-Gutiérrezetal., 2020).

Αρχικά, γίνεται καταγραφή της εργασίας (προσλήψεις, μισθοδοσία, κατάρτιση, υποστήριξη και διατήρηση), με σκοπό να γίνουν βελτιώσεις όπου χρειάζεται ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την αξία του οργανισμού.

Στη συνέχεια, ο οργανισμός βάζει στόχους όπως η ποιότητα, η καινοτομία, η αύξηση της αποδοτικότητας αποτιμώντας και τροποποιώντας τα αποτελέσματα σε τακτά διαστήματα ούτως ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Παράλληλα, ο οργανισμός εφαρμόζει μια συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης των ανταγωνιστών του ίδιου τομέα γνωρίζοντας πολύ καλά πώς εκείνοι λειτουργούν προκειμένου να διαπιστώσει τα θετικά σημεία και τις αδυναμίες. Κατόπιν, μέσω της Διερευνητικής Αναλυτικής υλοποιείται διερεύνηση των αντιδράσεων των αποτελεσμάτων του παρελθόντος με σκοπό την εξέταση των αληθινών δεδομένων για την γνώση και κατανόηση των τάσεων δίχως να γίνεται πρόβλεψη μιας μελλοντικής τάσης λόγω του παράγοντα της αστάθειας και άλλων απρόβλεπτων καταστάσεων.

Τέλος, αξιοποιείται η Προγνωστική Αναλυτική, η οποία κάνει μια αντιπαράθεση από παλαιότερο γεγονός με πιθανότητα του τι μπορεί να γίνει στο άμεσο μέλλον. Αυτή η προσέγγιση δηλαδή περιλαμβάνει την ανάλυση ιστορικών και τρεχόντων δεδομένων για την ανάλυση και κατανόηση μοτίβων, την ανακάλυψη τάσεων και την πρόβλεψη πιθανών αποτελεσμάτων (Álvarez-Gutiérrezetal., 2020)

2.9.1 Αναλυτικά στοιχεία

Οι αποφάσεις που ενέχουν ρίσκο πρέπει να παίρνονται σε αβέβαιες συνθήκες. Ως εκ τούτου, θα πρέπει το αποτέλεσμα κάθε πρόβλεψης να στηρίζεται σε υψηλή γνώση, η οποία βασίζεται στην ανάλυση πιθανοτήτων, υπό τέσσερις βασικούς όρους: 1) να γίνουν αντιληπτά τα συμβάντα τόσο στο παρελθόν όσο και στο παρόν, 2) να είναι κατανοητές οι τάσεις και ο αντίκτυπός τους, 3) να είναι κατανοητά τα μοτίβα συνέπειας και αλλαγής και 4) να αξιοποιηθούν βασικά εργαλεία για την ερμηνεία των μελλοντικών πιθανοτήτων (Álvarez-Gutiérrezetal., 2020).

2.9.2 Αναλυτική ανθρώπινου δυναμικού

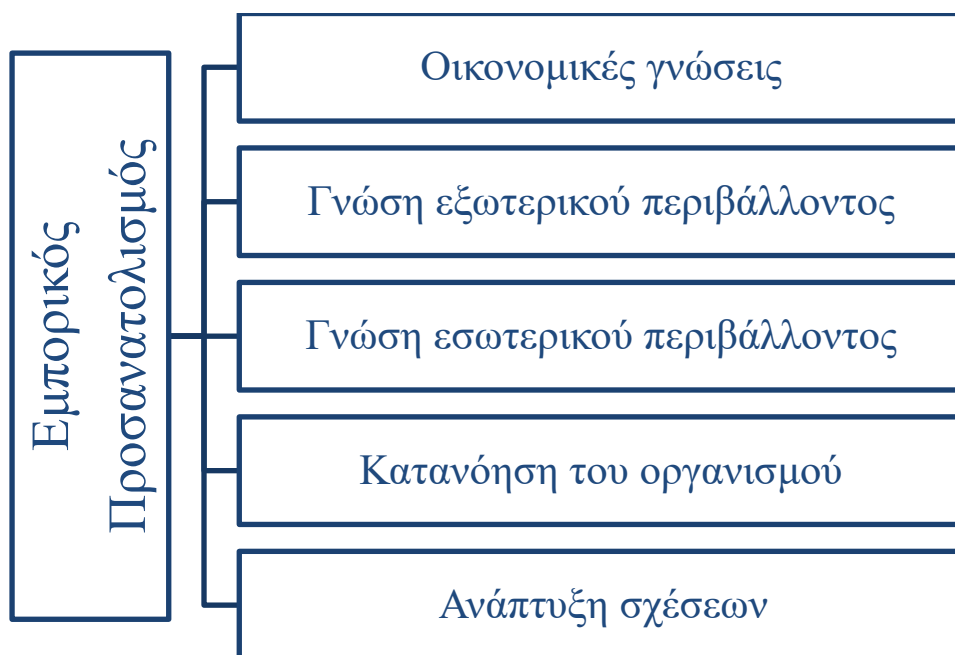
Η Αναλυτική στο κομμάτι της ΔΑΔ είναι η αξιοποίηση δεδομένων και αναλύσεων για τη λήψη ορθότερων αποφάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Πρόκειται για τη μέτρηση, εξέταση και αναφορά στοιχείων που σχετίζονται με τους υπαλλήλους και τις δραστηριότητές τους, με σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Η Αναλυτική είναι χρήσιμη και έγκειται στην ικανότητά της να μετατρέπει το ανθρώπινο δυναμικό από μια καθαρά διοικητική λειτουργία σε στρατηγικό συνεργάτη εντός του οργανισμού. Επιτρέπει στους επαγγελματίες της ΔΑΔ να ποσοτικοποιήσουν τον αντίκτυπο των πρωτοβουλιών τους, να ανακαλύψουν κρυμμένα μοτίβα και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την απόκτηση ταλέντων και τη διατήρησή τους (Álvarez-Gutiérrezetal., 2020).

2.10 Η ανάγκη για εμπορικό προσανατολισμό

Η ανάγκη μιας επιχείρησης να εστιάσει στις ανάγκες του πελάτη την οδηγεί στην υιοθέτηση της προσέγγισης του εμπορικού προσανατολισμού, ο οποίος περιλαμβάνει κάποιες δράσεις και στρατηγικές που ακολουθεί ο οργανισμός κατευθύνοντας προς τον ίδιο στόχο και το εργατικό δυναμικό προκειμένου εστιάζοντας στις ανάγκες του αγοραστή για την αύξηση της ικανοποίησής του (Martínez-Lópezetal.,2020).

2.10.1 Εμπορικός προσανατολισμός

Ο εμπορικός προσανατολισμός και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι αλληλένδετες πτυχές που αποσκοπούν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού με την ταυτόχρονη ικανοποίηση των πελατών. Οι εμπορικοί τομείς κάθε εταιρείας έχουν ως κατευθυντήρια αρχή των δραστηριοτήτων τους την πελατοκεντρικότητα. Η ικανοποίηση των πελατών είναι το ζητούμενο για κάθε εταιρεία καθώς είναι οι καταλυτικοί παράγοντες που αποτιμούν την ποιότητα στην παροχή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Η έμφαση στον πελάτη αφορά την ποιότητα που σημαίνει ότι καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες του, ενώ η ικανοποίηση σημαίνει ότι εμπιστεύεται την εκάστοτε εταιρεία επειδή εκείνη έχει ανταποκριθεί σε μεγάλο βαθμό στις επιθυμίες και προσδοκίες του πελάτη της (Martínez-Lópezetal.,2020).



Σχήμα 2-3. Εμπορικός προσανατολισμός

Οικονομικές Γνώσεις: Είναι αναγκαίες για σωστή αποτίμηση των παραγόντων που συντείνουν στην κερδοφορία και τις χρηματαγορές της επιχείρησης, με την σωστή αξιοποίηση των μετρητών. Αυτό είναι εφικτό γνωρίζοντας τον παρελθοντικό αντίκτυπο και τις τρέχουσες προκλήσεις που θα έχει το κόστος στους ανθρώπινους πόρους όπως οι μισθοί, η παραγωγικότητα κλπ. Επίσης, απαιτείται ξεκάθαρη γνώση των κινδύνων που μπορεί να κλονίσουν το κύρος της επιχείρησης. Βασική επιδίωξη είναι η κατανόηση του επιχειρηματικού κόστους και των ευκαιριών για κερδοφορία, γεγονός που θα διαμορφώσει και θα ανανεώσει τις υπάρχουσες αντιλήψεις και θα φέρει νέες πεποιθήσεις και αρχές που συνδέονται με τα δεδομένα και τα αναλυτικά στοιχεία.

Γνώση του Εξωτερικού περιβάλλοντος: Η ανάγκη κατανόησης του αντίκτυπου του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού λαμβάνει υπόψη τις δράσεις των ανταγωνιστών του κλάδου, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να πλοηγηθεί προς την επιτυχία. Η εξωτερική ανάλυση είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την αποτίμηση της εφαρμογής των καλύτερων στρατηγικών. Γνωρίζοντας τα κοινά σημεία και τις διαφορές ανάμεσα στον οργανισμό και τους ανταγωνιστές θα παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.

Γνώση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος: Αφορά στον τρόπο που λειτουργεί ο ίδιος ο οργανισμός στη βάση του, στον πυρήνα του, όπως: η οργανωσιακή κουλτούρα, η υπάρχουσα στρατηγική τα αναμενόμενα επιτεύγματα κλπ. Όταν γίνουν κατανοητοί οι στόχοι της επιχείρησης (αγαθά, υπηρεσίες, ανάγκες των πελατών) τότε θα γίνονται αντιληπτά τα κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα και θα ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική ατζέντα.

Κατανόηση του Οργανισμού: Αφορά την εσωτερική δομή όπως είναι η γραπτοί και άγραφοι κανόνες. Κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός δικτύου επαφών μεταξύ των στελεχών σε όσα ζητήματα είναι κρίσιμης σημασίας. Τέλος, το τμήμα του HR πρέπει να έχει την ευελιξία να εφαρμόζει αλλαγές όταν χρειάζεται.

Ανάπτυξη σχέσεων: Το χτίσιμο καλών σχέσεων με συμμάχους, υποστηρικτές και συνεργάτες θα ενισχύσει το κύρος της επιχείρησης και θα την ενδυναμώσει (Martínez-Lópezetal.,2020).

2.10.2. Επίδειξη Εμπορικού Προσανατολισμού

Στον επιχειρηματικό κόσμο ένα κρίσιμο στοιχείο που βοηθά στην μακροπρόθεσμη ευημερία ενός οργανισμού είναι ο εμπορικός προσανατολισμός, ο οποίος περιλαμβάνει ορισμένους άξονες που διέπουν το πώς δρα η επιχείρηση και εκφράζεται μέσα από τα Έξι Cs, ως εξής: (The HR Director, 2022)

1. Περιέργεια: Είναι κρίσιμο οι επαγγελματίες HR να έχουν μια υγιή περιέργεια για οτιδήποτε αφορά τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν. Επιπλέον, θα πρέπει να κατανοούν το επιχειρηματικό πλαίσιο του οργανισμού ώστε να προσδίδουν με το έργο τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2. Αξιοπιστία: οι επαγγελματίες ΔΑΔ πρέπει να έχει γνώσεις και εκπαίδευση στον οικονομικό τομέα. Αυτό το γεγονός τους κάνει φερέγγυους απέναντι στα ανώτερα στελέχη και τους ηγέτες καθώς είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα οικονομικά δεδομένα και δείκτες δεδομένων τα οποία ενισχύουν τη συμβολή τους στη λήψη αποφάσεων

3. Εμπιστοσύνη: Η εμπιστοσύνη είναι σπουδαίος παράγοντας καθώς αποτελεί θεμέλιο της λειτουργίας τους, επειδή απαιτείται ακρίβεια στην εξέταση των μετρήσεων απόδοσης (KPI) και των σχετικών αναλογιών. Η σιγουριά στην παρουσίαση των ευρημάτων είναι καθοριστική για την αποδοχή τους από την επιχείρηση.

4. Θάρρος: Το θάρρος είναι βασικός μοχλός για την εφαρμογή καινοτομιών στο χώρο εργασίας και την εισαγωγή της τεχνολογίας. Το θάρρος παρακινεί τα άτομα να αναζητήσουν και εφαρμόσουν διάφορες πρακτικές για την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.

5. Επαφή: Η επαφή είναι απαραίτητη για καλή συνεργασία με την ηγεσία. Ήπιες ικανότητες όπως η επιρροή και η διαπραγμάτευση είναι στον ίδιο βαθμό σπουδαίες με τις αντίστοιχες «σκληρές» όπως τα οικονομικά και η αριθμητική.

6. Ικανότητα: Η αδιάκοπη ενίσχυση των δεξιοτήτων είναι αναγκαία, με βαρύτητα στην κατανόηση στρατηγικών, τεχνικών αποτελεσματικότητας και τεχνολογικών εξελίξεων (The HR Director, 2022).

2.11 Μελέτες για τη χρήση αναλυτικής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία διαφαίνεται έντονα το διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εφαρμογή της αναλυτικής δεδομένων (HR analytics) στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα ενότητα επιχειρεί να συνοψίσει ευρήματα από μελέτες, παρουσιάζοντας το πώς χρησιμοποιείται η αναλυτική στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, με απώτερο στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που δύναται να μεταφερθούν ως βέλτιστες πρακτικές και στον κλάδο της ναυτιλίας.

Οι Nowickaetal. (2024) στο άρθρο τους μελετούν τον ρόλο των dataanalytics και του BigData στη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικός σκοπός της έρευνας ήταν να αναδείξει τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση αναλυτικών μεθόδων στις HR διαδικασίες, να εντοπίσει προκλήσεις και κινδύνους, καθώς και να προτείνει βέλτιστες πρακτικές για την ορθολογική αξιοποίηση των δεδομένων. Μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ανάλυσης παραδειγμάτων, παρουσιάστηκε πώς η

αναλυτική υποβοηθά στη λήψη αποφάσεων για θέματα επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, διαχείρισης ταλέντου και ανάπτυξης εργαζομένων. Σημειώνεται, μάλιστα, ότι η συστηματική ανάλυση δεδομένων οδήγησε σε βελτίωση της ακρίβειας επιλογής υποψηφίων, ενίσχυση της διαφάνειας στην αξιολόγηση και καλύτερη στόχευση των εκπαιδευτικών αναγκών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις απαιτήσεις για προστασία προσωπικών δεδομένων και στις τεχνολογικές/δεοντολογικές προκλήσεις που συνοδεύουν τη χρήση των analytics.

Στη συνέχεια, ο Etukudo(2019) εξετάζει στρατηγικές αξιοποίησης της αναλυτικής για τη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Μέσα από συνεντεύξεις με HR managers, παρουσιάζονται τέσσερις βασικοί θεματικοί άξονες: α) η ανάγκη σύνδεσης της Analytics με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, β) η κατανόηση των HR metrics και του τρόπου που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, γ) οι παράγοντες που καθορίζουν την υιοθέτηση της Analytics, και δ) τα εμπόδια/δυσκολίες στην εφαρμογή της. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η αναλυτική στο HR επιτρέπει τη μετάβαση από διαισθητικές σε τεκμηριωμένες, αποδεικτικές αποφάσεις, βελτιώνει τη σκοπιμότητα και αποδοτικότητα πρακτικών όπως το recruitment, η ανάπτυξη ταλέντου και η αξιολόγηση απόδοσης, και συμβάλλει στον στρατηγικό επαναπροσδιορισμό του HR ως βασικού εταίρου στη διοικητική πυραμίδα.

Ακόμα, η έρευνα των Ejo-Orusa και Okwakpam (2018) αποτιμά τη συσχέτιση μεταξύ της χρήσης PredictiveAnalytics και της αποτελεσματικότητας βασικών λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από στατιστικές αναλύσεις σε οργανισμούς της Νιγηρίας, διαπιστώθηκε ότι η αξιοποίηση προβλεπτικών μεθόδων επιφέρει βελτιώσεις στις διαδικασίες πρόσληψης, στη διαχείριση απόδοσης και στη διαχείριση διαδοχής. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν PredictiveAnalytics κατορθώνουν καλύτερη πρόβλεψη των αναγκών τους και πιο έγκαιρη υλοποίηση παρεμβάσεων. Ωστόσο, υπογραμμίζεται το έλλειμμα δεξιοτήτων και κατάρτισης στους HR practitioners και επισημαίνεται η ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης για την ορθολογική υιοθέτηση των αναλυτικών πρακτικών.

Επίσης, οι Nocker και Sena (2019) παρείχαν ένα θεωρητικό και εφαρμοσμένο πλαίσιο για το πώς η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (BigData) και, ειδικότερα, το

TalentAnalytics μετασχηματίζουν το HR. Τα TalentAnalytics διακρίνονται από τις παραδοσιακές μεθόδους επειδή επιτρέπουν βαθύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακής απόδοσης, υποστηρίζουν το evidence-basedmanagement και δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίαςπροβλεπτικών/προτακτικών μοντέλων σε ποικίλα πεδία – από το staffturnover και το engagement, έως την πρόσληψη και τις αμοιβές. Μέσα από μελέτες περιπτώσεων από επιχειρήσεις που εφάρμοσαν analyticsδιαπιστώθηκε βελτίωση της διαδικασίας επιλογής, της αξιολόγησης της παρεχόμενης εκπαίδευσης, αλλά και της σύνδεσης αποδοχών με απόδοση, ωστόσο, η ανάγκη οικοδόμησης δεξιοτήτων αναλυτικής σκέψης στον HR χώρο και η προσήλωση στην ηθική χρήση των δεδομένων.

Η ανασκόπηση των BahugunaSrivastava και Tiwari (2024) ήταν μία βιβλιομετρική και ποιοτική ανάλυση της ανάπτυξης της Human ResourceAnalytics ως επιστημονικού κλάδου. Κατέγραψαν τις βασικές θεματικές ενότητες που αποτελούν τη βάση της σύγχρονης έρευνας: τα αίτια υιοθέτησης της HRA (Human resourceanalytics), τις εφαρμογές της και τη συνεισφορά της τόσο στη στρατηγική διοίκηση όσο και στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Βάσει μελέτης 480 δημοσιευμένων ερευνών, αποκαλύπτονται τα πλεονεκτήματα της χρήσης analytics(π.χ. πρόβλεψη αποχωρήσεων, προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη, εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού), ενώ επισημαίνονται τα ερευνητικά κενά και τα προβλήματα σχετικά με τον καθορισμό των δεικτών και της μεθοδολογίας. Έμφαση δίνεται στην ανάγκη για σύμπραξη εμπειρογνομόνων διαφορετικών ειδικοτήτων (HR, αναλυτές, IT) για μηχανοργάνωση, ορθή ανάλυση και αξιοποίηση των ευρημάτων.

Συνεχίζοντας, ο Okon και οι συνεργάτες του (2024) πραγματοποίησαν μία ανασκόπηση που συγκεντρώνει και αναλύει ερευνητικά ευρήματα και casestudies αναφορικά με τη συστηματική ενσωμάτωση των analytics σε κάθε βαθμίδα HR. Εξειδικεύει πώς τα predictiveanalytics και τα workforceanalytics επιτρέπουν την πρόβλεψη αναγκών προσωπικού, τη διαχείριση ταλέντου, τη βελτίωση των πολιτικών αξιολόγησης απόδοσης και την ενδυνάμωση της οργανωσιακής στρατηγικής. Καθοριστικές παράμετροι για την επιτυχία της ενσωμάτωσης της αναλυτικής είναι η διαρκής εκπαίδευση των στελεχών HR σε δεξιότητες analytics, η επένδυση σε κατάλληλες τεχνολογίες και η εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ηθικής διαχείρισης

δεδομένων. Τα παραδείγματα από Google, IBM, MorganStanley και Cisco τεκμηριώνουν πώς μετρήσιμα επιχειρησιακά αποτελέσματα προκύπτουν από την ώριμη αξιοποίηση των analytics.

Ενώ, οι Anthunetal. (2024) αναλύουν την υιοθέτηση και τη χρήση των HR analytics σε τέσσερις νορβηγικούς δήμους στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης. Η μεθοδολογία βασίστηκε σε ποιοτικές συνεντεύξεις, μέσα από τις οποίες διαπιστώθηκε ότι, εν γένει, τα τμήματα HR περιορίζονται στη συλλογή και αρχειοθέτηση δεδομένων για διοικητικούς σκοπούς, όπως η παρακολούθηση απουσιών, ωραρίων και καταγραφή βασικών δημογραφικών στοιχείων προσωπικού. Η αναλυτική χρήση των δεδομένων αυτών, δηλαδή η αξιοποίησή τους για στρατηγική λήψη αποφάσεων, προβλέψεις ή σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, ήταν ελλιπής. Τα κυριότερα εμπόδια που επισημαίνονται στη μελέτη σχετίζονται: α) με την περιορισμένη διασύνδεση μεταξύ HR και επιχειρησιακών μονάδων (π.χ. κλινικές υπηρεσίες), β) με την αδύναμη «κουλτούρα δεδομένων», που χαρακτηρίζεται από χαμηλή κατάρτιση και ανεπάρκεια συστημάτων, και γ) με την πολυπλοκότητα της λήψης αποφάσεων σε δημόσιους οργανισμούς όπου εμπλέκονται πολλοί ενδιαφερόμενοι. Διαπίστωσαν ότι η HR analytics, όταν και όπου εφαρμόζεται, εστιάζει κυρίως στον διοικητικό έλεγχο και όχι σε δυναμικές προβλέψεις ή ανάλυση κομβικών δεικτών απόδοσης (KPIs).

Επιπρόσθετα, οι Álvarez-Gutiérrezetal. (2022) πραγματοποίησαν μια συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας για τα HR analytics, εστιάζοντας τόσο στη θεωρητική σημασία της όσο και στις διαδικασίες πρακτικής εφαρμογής της αναλυτικής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της ανάλυσης 79 άρθρων, τόνισαν πως οι κύριες εφαρμογές της HR analytics επικεντρώνονται σε τρεις άξονες: την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση, αν και οι περισσότερες δημοσιεύσεις έδιναν έμφαση κυρίως στις οικονομικές αποδόσεις (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας ή μείωση αποχωρήσεων). Στο πρακτικό επίπεδο, η χρήση των analytics στο HR περιλάμβανε προηγμένες τεχνικές όπως ανάλυση συναισθήματος (sentimentanalysis), πρόβλεψη αποχωρήσεων (attritionprediction) και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας διαδικασιών επιλογής ή κατάρτισης προσωπικού. Ωστόσο, επισημάνθηκε ότι η εφαρμογή τέτοιων τεχνολογιών συχνά εμποδίζεται από το έλλειμμα αναλυτικών δεξιοτήτων του HR

προσωπικού και τα ασαφή οργανωτικά πλαίσια, θέματα δεοντολογίας και προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Ακόμα, οPala (2021) επικεντρώνεται στις πρακτικές εφαρμογές της αναλυτικής δεδομένων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στην προσέλκυση ταλέντων (TalentAcquisition). Η μελέτη του υπογραμμίζει πώς η αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων, όπως machinelearning και predictivemodeling, επιτρέπει στα HR στελέχη να ανιχνεύουν πρόωρα τις τάσεις αποχώρησης, να αναλύουν τα αίτια ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας εργαζομένων και να εντοπίζουν, σε πραγματικό χρόνο, τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους. Αναφέρονται επιτυχείς περιπτώσεις εφαρμογής τεχνικών όπως sentimentanalysis για τη χαρτογράφηση του εργασιακού κλίματος και τη διαμόρφωση στρατηγικών ενίσχυσης της δέσμευσης, όπως και η ανάπτυξη εργαλείων για την αποφυγή αμεροληψιών κατά τη διαδικασία επιλογής. Παράλληλα, όμως, επισημαίνονται θέματα datagovernance, ιδιωτικότητας και η ανάγκη για ανάπτυξη κουλτούρας δεδομένων εντός των οργανισμών.

Παράλληλα, οMargherita (2020) προσφέρει μια συστηματική αποτύπωση των βασικών εννοιών που συνθέτουν τη βιβλιογραφία σχετικά με τα HR analytics, ταξινομώντας τις σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τεχνολογικοί και οργανωσιακοί καταλύτες, εφαρμογές (descriptive, predictive, prescriptive) και δημιουργία αξίας σε επίπεδο εργαζομένων και οργανισμού. Η μελέτη τονίζει ότι τα HR analytics έχουν διανύσει εξελικτικά στάδια, από απλά descriptivedashboards, στην πρόβλεψη (predictiveanalytics) και τέλος σε prescriptiveanalytics, με στόχο τη δυναμική βελτιστοποίηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η πρακτική χρήση περιγράφεται ως ένας συνδυασμός ανάλυσης δεδομένων από εσωτερικές κι εξωτερικές πηγές (π.χ. κοινωνικά δίκτυα, επαγγελματικά προφίλ, δεδομένα απόδοσης), τα οποία τροφοδοτούν εργαλεία λήψης αποφάσεων που υποστηρίζουν την επιλογή ταλέντων, τον σχεδιασμό κατάρτισης και την πρόβλεψη των αναγκών στελέχωσης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται και στη σημασία της τεχνολογικής ωριμότητας και «κουλτούρας δεδομένων» για την επιτυχή υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών.

Τέλος, οι Rajbhar, Khan και Puskar (2017) αναλύουν πώς η HR analytics μετασχηματίζει τον ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, μετατοπίζοντάς τον από καθαρά διοικητικό σε στρατηγικό εταίρο του οργανισμού. Μέσα από την

παρουσίαση παραδειγμάτων μεγάλων οργανισμών, καταδεικνύεται πώς η ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων (workforceanalytics) συμβάλλει στη διαμόρφωση προβλέψεων για αναγκαστικές προσλήψεις, στη στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων και στη στρατηγική διαχείριση ταλέντου. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι τα τμήματα HR που υιοθετούν τέτοια εργαλεία, έχοντας ταυτόχρονα σαφή στρατηγικό προσανατολισμό, δημιουργούν προστιθέμενη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

Συνολικά, η χρήση της αναλυτικής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται δυναμικά και προκαλεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των HR τμημάτων σε διάφορους κλάδους και οργανισμούς. Τα βασικά οφέλη αφορούν στη βελτίωση της ακρίβειας και της διαφάνειας των διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, την ενίσχυση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, την πρόβλεψη αναγκών και τάσεων, καθώς και τη δυνατότητα συσχέτισης των πρακτικών HR με την επιχειρησιακή απόδοση. Ωστόσο, η επιτυχής υιοθέτηση αναλυτικών πρακτικών εξαρτάται από την ύπαρξη τεχνολογικής ωριμότητας, την επένδυση σε κατάλληλες τεχνολογίες, τη συνεχή εκπαίδευση των στελεχών, την αναβάθμιση δεξιοτήτων, την καλλιέργεια «κουλτούρας δεδομένων» καθώς και την τήρηση των αρχών δεοντολογίας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Κεφάλαιο 3. Ανθρώπινο δυναμικό στη ναυτιλία

3.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στις ναυτιλιακές εταιρείες

Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της αποδοτικής και αποτελεσματικής διαχείρισης του προσωπικού σε διάφορες πτυχές της ναυτιλίας. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για την πρόσληψη, την κατάρτιση και τη διατήρηση εξειδικευμένων επαγγελματιών, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του κλάδου (Muslu, 2020).

Η πρόσληψη στον ναυτιλιακό τομέα περιλαμβάνει τον εντοπισμό ατόμων με τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις, τις ναυτιλιακές πιστοποιήσεις και τη συμμόρφωση με τις Μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές της επιτυχίας των ναυτιλιακών εταιρειών είναι η ύπαρξη ενός δυναμικού τμήματος ανθρώπινων πόρων επειδή εξασφαλίζει μεγαλύτερη απόδοση καθώς μεριμνά ώστε να ευθυγραμμίζει τις επιθυμίες και τις προσδοκίες στο εταιρικό περιβάλλον, με στόχο τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας αρμονίας, παραγωγικότητας και αμοιβαίας συνεργασίας. Πέρα από την πρόσληψη, έχουν αρμοδιότητες όπως η εκπαίδευση και η διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων προκειμένου να ακολουθούν το όραμα της επιχείρησης (Muslu, 2020).

Ωστόσο, έχει δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην προσέλκυση νέων ικανών επαγγελματιών στον κλάδο μέσω συγκεκριμένων ενεργειών πρόσληψης και πρακτικής άσκησης (Heirs&Manuel, 2021). Τα προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι άκρως απαραίτητα για να μείνουν ενημερωμένοι ως προς τα πρότυπα ασφαλείας, την περιβαλλοντική ευαισθησία και την εποικοδομητική επικοινωνία προκειμένου οι ναυτικοί να ανταπεξέρχονται δυναμικά στις σημερινές απαιτήσεις (Heirs&Manuel, 2021).

Τέλος, ο κλάδος εφαρμόζει εξελιγμένες στρατηγικές διατήρησης για να τονώσει τους ναυτικούς, περιορίζοντας προκλήσεις όπως η απομόνωση και οι δύσκολες συνθήκες εργασίας. Οι άνθρωποι πόροι ενισχύονται με ψυχολογική υποστήριξη και προγράμματα οικογενειακής βοήθειας με σκοπό τη βιωσιμότητα της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας (Petersson, 2018).

3.1.1 Οργάνωση μιας σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό του ελληνικού ναυτιλιακού τομέα διέπεται από μια οικογενειακή δομή με τη διοίκηση να μεταβιβάζεται από τη μια γενιά στην επόμενη. Επίσης, οι περισσότερες είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους διαθέτοντας μικρό αριθμό υπαλλήλων. Εκτιμάται ότι ένα ποσοστό κοντά στο 67% αποτελείται από τους παραδοσιακούς πλοιοκτήτες πρώτης γενιάς που έχουν παλαιά και μεγάλη επαγγελματική εμπειρία (Theotokas, 2007).

Το βασικό επιχειρηματικό μοντέλο των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων στηρίζεται σε δυο παραμέτρους. Από τη μια περιλαμβάνει την κλασική πρακτική διοίκησης (οικογενειακή δομή) και από την άλλη την έμφαση στους πόρους της εταιρείας (υπάλληλοι, μεγάλη γνώση) με βασικό στόχο την ενοποίηση της λειτουργίας και του μάνατζμεντ (Theotokas, 2007).

Σήμερα η λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα μίγμα συγκροτημένης στρατηγικής και πρακτικών μάρκετινγκ. Ωστόσο, η κατάκτηση υψηλών θέσεων από ανθρώπους με ακαδημαϊκή και τεχνοκρατική προσέγγιση δεν είναι συνηθισμένο φαινόμενο ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους. Ο ρόλος ενός shipmanager δεν πρέπει να συγχέεται με εκείνον ενός πλοιοκτήτη, καθώς ο πρώτος έχει την αρμοδιότητα να παρακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς και μέσω της εμπειρίας του να αποφασίζει για αυτό που είναι καλύτερο για τα συμφέροντα της εταιρείας που εκπροσωπεί, καθώς και να επιχειρεί να προβλέπει τάσεις ούτως ώστε να ενεργεί ανάλογα (Theotokas, 2007).

Η εσωτερική οργάνωση των ναυτιλιακών εταιρειών περιλαμβάνει σημαντικά τμήματα όπως; Το HR, το τεχνικό, το τμήμα λειτουργίας, των ναυλώσεων, το τμήμα πληρωμάτων και των αγορών, καθώς και το λογιστήριο και το ασφάλειας/ποιότητας.

Το οργανόγραμμα είναι άκρως απαραίτητο για μια ναυτιλιακή εταιρεία καθώς παρέχει μια σαφή και οργανωμένη εικόνα για το πώς κατανέμονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες εντός της επιχείρησης και η ταξινόμηση των τμημάτων. Μέσα από αυτό απεικονίζεται ο αριθμός των πλοίων που διαθέτει και των υπαλλήλων που έχει προσλάβει. Επίσης, τα τμήματα καλύπτουν τις ανάγκες συντήρησης και λειτουργίας των πλοίων, σύμφωνα με διεθνείς και εθνικές απαιτήσεις.

3.1.2 Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει φέρει επανάσταση και στον ναυτιλιακό κλάδο καθώς και στη λειτουργία και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικότερες προκλήσεις που αναμένεται να αλλάξουν το μέλλον των εργαζομένων είναι οι εξής:

1. Ψηφιοποίηση και Αυτοματοποίηση: περιλαμβάνει την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως η TN, που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Rehmanetal., 2022).

2. Αυτοματοποιημένες Διαδικασίες: Αφορά την αυτοματοποίηση κλασικών διαδικασιών και ροών εργασίας σε ψηφιακή μορφή, την ψηφιακή διευθέτηση εγγράφων και όλες τις απαραίτητες διεργασίες (Rehmanetal., 2022).

3. Πολυμορφία και Ενσωμάτωση: Ενθάρρυνση για προώθηση της πολιτισμικής πολυμορφίας που περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά (φύλο, εθνότητα, ηλικία) οι οποίοι θα βοηθήσουν (λόγω δεξιοτήτων, σπουδών, εμπειρίας κλπ) στην ανάπτυξη και μεγιστοποίηση παραγωγικότητας.

4. Στρατηγικές Ενσωμάτωσης: Προώθηση στρατηγικών και κατάλληλων μέτρων που θα προσφέρουν ίση μεταχείριση και ομαλή ένταξη των εργαζομένων.

5. Ευέλικτες Συνθήκες Εργασίας : η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 τόνισε την ανάγκη για αξιοποίηση της υβριδικής εργασίας (δουλειά από το σπίτι) καθώς και των ευέλικτων ωραρίων, ενισχύοντας την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Rehmanetal., 2022).

6. Ευημερία Εργαζομένων: οι επιχειρήσεις κάνουν τις ανάλογες ενέργειες για να παρέχουν προγράμματα που εξασφαλίζουν την σωματική και ψυχική υγεία των υπαλλήλων τους, με βασική επιδίωξη την καταπολέμηση του άγχους και της σωματικής εξάντλησης .

7. Διαχείριση Ταλέντων: Η ψηφιοποίηση επιτρέπει ταχύτερες ενέργειες, δημοσιεύοντας πολλαπλές θέσεις εργασίας, ενώ ο υπεύθυνος προσλήψεων παρακολουθεί την κατάσταση των αιτήσεων σε πραγματικό χρόνο και στέλνει αυτοματοποιημένα, εξατομικευμένα email σε επιτυχημένους και μη υποψηφίους (Rehmanetal., 2022).

8. Αειφορία και Κοινωνική Ευθύνη : Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προωθούν πρακτικές για την ελάττωση των ρύπων και την προώθηση πράσινων πρωτοβουλιών, ενώ παράλληλα ενσωματώνουν ενέργειες και δράσεις που ωφελούν τις κοινότητες στις καθημερινές τους λειτουργίες (Rehmanetal., 2022).

9. Αντιμετώπιση Κρίσεων και Ανθεκτικότητα: οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν χρέος να εφαρμόσουν στρατηγικές και μέτρα που θα διαχειρίζονται και θα διατηρούν την απαιτούμενη ασφάλεια των λιμένων σε καταστάσεις κρίσης και την ανθεκτικότητα καθώς θα αντιδρούν την κατάλληλη στιγμή σε μη αναμενόμενες καταστάσεις.

3.2 Ο ρόλος του HR στη ναυτιλία

3.2.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη ναυτιλία

Στις μέρες μας ο κύριος στόχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να εξασφαλίσει ότι σε κάθε τμήμα εργάζονται τα άτομα που είναι πιο ενδεδειγμένα να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί εκεί, με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς και να εξασφαλίσει ότι κάθε θέση μέσα στην εταιρεία καλύπτεται από τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο.

3.2.1.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια συγκροτημένη στρατηγική η οποία εξασφαλίζει πως η επιχείρηση θα έχει διαλέξει και προσλάβει το πιο ικανό προσωπικό τη στιγμή που το χρειάζεται. Συγκεκριμένα, αφορά αφενός την αποτίμηση των τωρινών ικανοτήτων των υπαλλήλων και αφετέρου τις μελλοντικές ανάγκες που θα προκύψουν μέσω ανάπτυξης ενός προγράμματος ώστε όταν χρειαστεί να εντοπιστούν τα καλύτερα talenta (Brattonetal., 2021).

Εκτός από τις εσωτερικές διεργασίες εφαρμόζεται ένας συνδυασμός πρακτικών, μεθόδων και εργαλείων για την πρόβλεψη αναγκών στελέχωσης, την αποτίμηση των υπαρχόντων ικανοτήτων και την εξέταση της προσφοράς και ζήτησης εργαζομένων. Μέσω των προαναφερόμενων εργαλείων πρόσληψης, επιλογής και

διατήρησης, οι εταιρείες δύναται να ανταπεξέρχονται καλύτερα στις απρόβλεπτες μεταβολές της αγοράς εργασίας και να ενδυναμώνουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού συντείνει στην ευθυγράμμιση των στόχων της εταιρείας με τις δυνατότητες του προσωπικού και στην οργανωτική σταθερότητα και την ανταγωνιστικότητα (Brattonetal., 2021).

3.2.1.2 Προσδιορισμός θέσεων εργασίας

Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι στην πράξη η διεργασία εξέτασής της με σκοπό τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων που περιλαμβάνει. Αυτή η ενέργεια της σχετικής σημασίας της σε σχέση με άλλες θέσεις, καθώς και των απαιτούμενων προσόντων του υποψηφίου για την υλοποίηση των καθηκόντων της.

Η ανάλυση εργασίας (jobanalysis) συμβάλλει επίσης στον προσδιορισμό των συνθηκών υπό τις οποίες θα εκτελούνται τα καθήκοντα του ρόλου που πρέπει να καλυφθεί. Μια σημαντική έννοια στην ανάλυση είναι ότι το κύριο σημείο παρατήρησης είναι ακριβώς η θέση και όχι ο εργαζόμενος. Τελικά, είναι το άτομο που θα πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του ρόλου, υπό την προϋπόθεση ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητές του (μεταξύ άλλων) είναι συμβατές (Morgesonetal., 2019).

Ενώ η ανάλυση θέσεων εργασίας χρησιμεύει για να σχεδιαστεί ένας «οδικός χάρτης» για τον υποψήφιο, να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το άτομο, τα καθήκοντα και οι ευθύνες που θα αναλάβει, οι ικανότητες, δεξιότητες που διαθέτει, το σύνολο των γνώσεων (σπουδές κλπ) ενώ λαμβάνονται επίσης υπόψη οι απαιτήσεις παλαιότερης εργασιακής εμπειρίας (Weiss, 2023).

Η ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να υλοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Μπορεί να γίνει με τη διεξαγωγή συνέντευξης στους υποψηφίους που περιγράφει ποιες λειτουργίες κάνουν, τι εργαλεία και τι είδους γνώσεις αξιοποιούν όπως και τις μεθόδους και πρακτικές που εφαρμόζουν καθώς και τι ακριβώς αρμοδιότητες απαιτεί η επιχείρηση να υλοποιεί ο εκάστοτε εργαζόμενος για να αναλάβει το πόστο. Επίσης, αξιοποιείται και η συμπλήρωση ερωτηματολογίου η οποία είναι πολύ παρόμοια πρακτική με τη συνέντευξη, αλλά υιοθετήθηκε μετά την υγειονομική κρίση. Είναι

βασικά η ίδια, αλλά το ερωτηματολόγιο διανέμεται ηλεκτρονικά και συνήθως αποτελείται από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, αυτοαπάντησης. Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα θεωρούνται πάντοτε κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να έχουν οι υπεύθυνοι για να προβούν σε μια πρόσληψη (Weiss, 2023).

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Sutharettal, (2014) με βάση 250 παρατηρήσεις στελεχών από 125 ναυτιλιακές εταιρείες, φανέρωσε ότι η «ανάλυση εργασίας και ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων» έχει υιοθετηθεί σε μεγάλη έκταση. Αυτό το γεγονός δείχνει πως οι εταιρείες οργανώνουν τις απαιτήσεις κάθε ρόλου, κάτι που προϋποθέτει πλήρη κατανόηση των αρμοδιοτήτων από τον υπεύθυνο (Sutharettal, 2014).

3.2.1.3 Προσέλκυση και Επιλογή εργαζομένων

Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρείας, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση μιας ισχυρής, ενωμένης ομάδας. Ειδικά στον κλάδο της ναυτιλίας αυτή η διαδικασία θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διευθέτηση των Ναυτικών Ανθρώπινων Πόρων με κριτήριο τη διεθνοποίηση της ναυτεργατικής αγοράς (Girsangetal., 2023).

Η προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού προσφέρει οφέλη όπως αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένο οργανωτικό κλίμα, μειωμένη εναλλαγή προσωπικού και ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας. Τα βήματα που χρειάζεται να γίνουν όπως επισημαίνουν οι AbdallaHamzaetal., (2021) για τη διεργασία προσέλκυσης και, επιλογής προσωπικού είναι τα ακόλουθα:

- α) Ανακοίνωση διαθέσιμης θέσης
- β) Εξέταση της θέσης και σχεδιασμός στρατηγικής ως προς την αναζήτηση
- γ) Εντοπισμός των υποψηφίων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές
- δ) Αποτίμηση προσόντων υποψηφίων και τελική επιλογή

ε) Υποβολή πρότασης πρόσληψης προς τον υποψήφιο που έχει επιλεγεί από τον οργανισμό

Η διαδικασία αποτίμησης επηρεάζεται από το επίπεδο εμπειρίες και το τι ακριβώς ζητά κάθε οργανισμός ως εξής:

1) Ως προς τις θέσεις υψηλής ευθύνης χρειάζεται ιδιαίτερη γνώση μαζί με εμπειρία προκειμένου να λάβει το πόστο δίνοντας έμφαση στις ικανότητες και την επαγγελματική συμπεριφορά η οποία αποτιμάται μέσα από συνεντεύξεις, απάντηση σε ψυχομετρικά τεστ κ.λπ.

2) Ως προς τις θέσεις υψηλής ευθύνης δίχως την προϋπηρεσία η αξιολόγηση υλοποιείται μέσω αυτοματοποιημένων ηλεκτρονικών τεστ δεξιοτήτων και επαγγελματικής συμπεριφοράς μαζί με συνέντευξη. Οι τρόποι προσέλκυσης ταξινομούνται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το περιβάλλον του οργανισμού.

3.2.1.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση δεν είναι το ίδιο με την ανάπτυξη. Αν και συχνά χρησιμοποιούνται μαζί, είναι σημαντικό να διακρίνουμε τη σημασία του κάθε όρου. Ως εκπαίδευση ονομάζουμε μια πρωτοβουλία εταιρικής εκπαίδευσης που έχει ως στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των στάσεων των εργαζομένων, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή τους στις θέσεις και τις λειτουργίες που κατέχουν (Beliasetal., 2020)

Κύρια χαρακτηριστικά:

- Βραχυπρόθεσμη
- Άμεσο (παρόν) αποτέλεσμα
- Εργάζεται με ατομικές δεξιότητες και ικανότητες.
- Έμφαση στις συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων, ατομικά.

Από την άλλη, η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μια ευρύτερη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την απόκτηση δεξιοτήτων που ευνοούν την αύξηση της απόδοσης στην εργασία και την ατομική εξέλιξη στην καριέρα (Beliasetal., 2020).

Κύρια χαρακτηριστικά:

- Μακροπρόθεσμη διάρκεια
- Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- Εργασία στις βασικές δεξιότητες της επιχείρησης
- Έμφαση στις συνεχείς ανάγκες και στρατηγικές της επιχείρησης
- Στόχος η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

3.2.1.5. Η διαδικασία της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει ως στόχο την ενίσχυση της προόδου τους. Αυτές οι διαδικασίες προσφέρουν πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό, όπως αύξηση της παραγωγικότητας και της τήρησης των διαδικασιών, προώθηση της καινοτομίας και μείωση των σφαλμάτων στην παραγωγή, καθώς και της εναλλαγής προσωπικού. Επιπλέον, αυξάνουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας.

Προκειμένου η εκπαίδευση να αποτελεί βασική παράμετρος μίας εταιρεία θα πρέπει σύμφωνα με τον Ozkeser (2019) περιλαμβάνει πέντε κρίσιμα βήματα τα οποία περιγράφονται συνοπτικά ως εξής: 1) Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, 2) σχεδίαση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων 3) αποτίμηση επιπέδου εκπαιδευομένων 4)εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων 5) αποτίμηση εκπαιδευτικού έργου

1)Η Εκτίμηση των ΕκπαιδευτικώνΑναγκών: Η εταιρεία προτού προβεί στην κατάρτιση θα πρέπει να έχει εντοπίσει τις αληθινές ανάγκες που αυτή έχει. Η εκτίμηση ξεκινά με τη σύγκριση των επιθυμητών επιδόσεων με την τρέχουσα απόδοση των εργαζομένων.

Ωστόσο, η ανάλυση πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα και αφορά: α) τη διερεύνηση της απόδοσης για εντοπισμό αδυναμιών όπως μικρή παραγωγικότητα ή αυξημένα παράπονα, β) εξέταση των καθηκόντων κάθε θέσης και των απαιτούμενων δεξιοτήτων, και γ) αξιολόγηση της απόδοσης των υπαρχόντων υπαλλήλων ώστε να διαπιστωθεί αν απαιτείται εκπαίδευση ή μετακίνηση. Για την ακριβή εκτίμηση χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως οι αξιολογήσεις 360 μοιρών, καθώς και η συνέντευξη και η συμπλήρωση ερωτηματολογίου συμπεριφοράς.

2) Ο Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων: σε αυτή τη φάση οι αρμόδιοι πρέπει να σχεδιάσουν τους σκοπούς της εκπαίδευσης, την τεχνική που θα ακολουθηθεί, τον κατάλληλο χώρο και χρόνο καθώς και να διαλέξουν τους ενδεδειγμένους συμμετέχοντες, ενώ μετά θα ακολουθήσει η αξιοποίηση αποτελεσματικών μεθόδων μάθησης, ώστε το πρόγραμμα να καλύπτει στις υφιστάμενες ανάγκες και να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στον κατάλληλο χρόνο και χώρο.

3) Η αξιολόγηση του Επιπέδου των Εκπαιδευομένων: σε αυτή τη φάση γίνεται η αποτίμηση του επιπέδου των εκπαιδευομένων επειδή είναι αναγκαίο να γίνουν γνωστά είναι απαραίτητο τα προσόντα, οι γνώσεις και οι σπουδές που έχει κάνει ο εργαζόμενος που συμμετέχει σε αυτή την κατάρτιση. Αυτό το βήμα εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος πληροί τις απαιτήσεις και πως η εκπαίδευσή του θα είναι ουσιαστική και αποδοτική.

4) Η εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων: αυτή η φάση θεωρείται και η πιο απαιτητική επειδή ενδέχεται να υπάρξει απόσταση από τον αρχικό σχεδιασμό. Για να έχει απόδοση η εκπαίδευση θα πρέπει να μην ξεφύγει από το χρονικό όριο, να διαμοιραστεί το εκπαιδευτικό υλικό σε όλους με σταθερή επιτήρηση της όλης διεργασίας των συμμετεχόντων (Legaletal., 2022).

5) Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου: εδώ συγκεντρώνονται οι αναγκαίες πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος. Η επιχείρηση, συνυπολογίζοντας το κόστος για την εκπαίδευση και τον χρόνο που αφιερώθηκε διερευνά και αποτιμά εάν οι στόχοι επιτεύχθηκαν ή αν χρειάζονται ενδεχόμενη αλλαγή προς το καλύτερο (Flegletal., 2022).

3.2.1.6 Ανταμοιβή Εργαζομένων

Ως προς τις ανταμοιβές των εργαζομένων, κάθε οργανισμός έχει χρέος να αναπτύσσει ειδικά προγράμματα μισθών, επιδομάτων και κινήτρων, τροποποιημένα στις ανάγκες των εργαζομένων. Τα συστήματα ανταμοιβών θα πρέπει να στηρίζονται: α) στην αξία του εν λόγω πόστου, β) σε αυτό που προσφέρει το προσωπικό, γ) στις αμοιβές που επικρατούν στην αγορά την ανάλογη στιγμή δ) και τις οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας. Βασική επιδίωξη είναι να εφαρμόζεται η νομοθεσία. Στη ναυτιλία, οι αμοιβές διέπονται από τις συμβάσεις μεταξύ ναυτικών και εταιρειών. Θέματα όπως η ειδικότητα και η εθνικότητα διαμορφώνουν την ένταξη σε συλλογικές ρυθμίσεις (Shweta et al., 2024).

3.2.1.7 Αξιολόγηση Απόδοσης

Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την **απόδοση των εργαζομένων** στο έργο που παράγουν. Είναι αναγκαίο για τη διατήρηση μιας ενημερωμένης επισκόπησης της απόδοσης των ομάδων και των μεμονωμένων εργαζομένων. Επιπλέον, χρησιμεύει **ως κίνητρο για ορθές πρακτικές**, καθώς επιτρέπει την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων και αποτρέπει την προκατάληψη κατά την αποτίμησης της παραγωγικότητας και απόδοσής τους (Gravina et al., 2021).

3.3 Εξέλιξη στρατηγικών HR στις ναυτιλιακές εταιρείες

Η εξέλιξη των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία αποτυπώνει με εντυπωσιακό τρόπο πώς οι κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες διαμόρφωσαν σταδιακά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι ναυτικοί και τα στελέχη. Από την προ-βιομηχανική εποχή, όπου οι προσλήψεις γίνονταν με άτυπες διαδικασίες και στηρίζονταν περισσότερο σε προσωπικές γνωριμίες και την εμπειρία, η βιομηχανική επανάσταση λειτούργησε ως καταλύτης για μια πιο δομημένη οργάνωση των πληρωμάτων και την ενίσχυση των όρων εργασίας (Pramod & Bharathi, 2016).

Στις αρχές του 20ού αιώνα, η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση των ναυτιλιακών εταιρειών ανέδειξε τον ρόλο του HR στη διασφάλιση λειτουργικής συνοχής, ενώ οι δεκαετίες του 1930 και 1940 σηματοδότησαν την εμφάνιση συνδικαλιστικών οργανώσεων, που έδωσαν φωνή στους ναυτικούς και πέτυχαν την ενίσχυση των δικαιωμάτων τους. Σταδιακά, με την ίδρυση του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού το 1948 και την υιοθέτηση του ISM Code το 1978, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απέκτησε θεσμικό και διεθνές πλαίσιο, εστιάζοντας στην ασφάλεια, στην ποιότητα και στην προστασία τόσο του περιβάλλοντος όσο και των ίδιων των εργαζομένων (Pramod&Bharathi, 2016).

Στη σημερινή εποχή, η εικόνα έχει αλλάξει ακόμη περισσότερο. Οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν περιορίζονται στο να διαχειρίζονται προσωπικό· επενδύουν στη συνεχή κατάρτιση, στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων HR, στην προώθηση της πολυμορφίας και στην ευελιξία των συνθηκών εργασίας. Η επίδραση της πανδημίας COVID-19 ήταν καθοριστική, καθώς έδειξε ότι μόνο όσοιοργανισμοί είναι ευέλικτοι στην προσαρμογή μπορούν να αντέξουν στην πίεση των κρίσεων. Σήμερα, η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία δεν είναι πια μόνο διοικητική διαδικασία, αλλά είναι μοχλός ανταγωνιστικότητας, ανθεκτικότητας και βιώσιμης ανάπτυξης (Lesenyego&Chukwuere, 2023).

3.4 Ανθρώπινο δυναμικό στη ναυτιλία και Αναλυτική

3.4.1 Αναλυτική των BigData

Η χρήση της ανάλυσης δεδομένων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι απαραίτητη για όλες τις εταιρείες που προχωρούν προς την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων από το εργατικό τους δυναμικό. Ωστόσο, η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει μια μοναδική πτυχή, καθώς ένα μέρος του εργατικού δυναμικού βρίσκεται στα γραφεία, ενώ η πλειοψηφία, που δυνητικά υπερβαίνει το 70%, δραστηριοποιείται στα πλοία που χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή εσόδων για αυτούς τους οργανισμούς. Αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό απαιτεί διαφορετικές απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε τομέα. Το προσωπικό γραφείου απαιτείται να διαθέτει υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και πρέπει να υπερέχει στη διαπροσωπική επικοινωνία, ενώ τα

μέλη του πληρώματος στα πλοία πρέπει πρωτίστως να έχουν ισχυρές τεχνικές ικανότητες (Ogedengbeetal., 2024).

Επιπλέον, μια ναυτιλιακή εταιρεία επιδεικνύει ποικιλομορφία στο πλαίσιο λειτουργίας της, ενώ ταυτόχρονα παραμένει ελεύθερη από γεωγραφικούς περιορισμούς. Συγκεκριμένα, η διαχείριση των πόρων, συμπεριλαμβανομένων των πλοίων και του φορτίου τους, κατανέμεται παγκοσμίως, ενώ η επίβλεψη των υπηρεσιών που προσφέρουν γίνεται από γραφείο που βρίσκεται σε διαφορετική γεωγραφική περιοχή. Ακόμα, υπάρχει ένα μέρος υπηρεσιών που προσφέρονται μεταξύ των ίδιων των τμημάτων. Τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από το προσωπικό σε ρόλους ναύλωσης πρέπει να διαφέρουν από εκείνα που απαιτούνται στο τεχνικό τμήμα (Ogedengbeetal., 2024).

Τα προαναφερθέντα σημεία απεικονίζουν μια σημαντική ποικιλομορφία όπου τα δεδομένα και οι απαιτήσεις είναι αλληλένδετα, με λύσεις που παρέχονται μέχρι στιγμής από την ανθρώπινη παρέμβαση. Για να ελαχιστοποιηθούν οι ανθρωποώρες που είναι απαραίτητες για την πρόσληψη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι συγγραφείς προτείνουν ένα πλαίσιο αξιολόγησης.

3.4.2 Δομή αξιολόγησης

3.4.2.1 Εργασιακή εμπειρία και εκπαίδευση

Τα δεδομένα που σχετίζονται με την εργασιακή εμπειρία είναι μια κρίσιμη πτυχή που πρέπει να διερευνηθούν. Δεδομένης της περίπλοκης φύσης μίας ναυτιλιακής εταιρείας, είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ των στελεχών γραφείου και εκείνων των στελεχών που δραστηριοποιούνται στο πλοίο. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που θα πρέπει να συλλέγονται για κάθε εργαζόμενο θα συνοψιστούν και προορίζονται να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες πτυχές.

Τα κοινά σημεία αξιολόγησης θα αφορούν την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας στον ναυτιλιακό κλάδο, τα χρόνια που εργάζονται στην συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τα πιστοποιητικά, οι εκπαιδεύσεις γενικά, αλλά και του τελευταίου χρόνου.

Στα στελέχη των γραφείων θα διερευνάται εάν έχει υπάρξει προϋπηρεσία σε πλοίο και τα χρονιά καθώς και η εργασία σε αντίστοιχη προηγούμενη εταιρεία.

Στα στελέχη που βρίσκονται στα πλοία, θα εξετάζεται το είδοςπλοίου και η σημαία στο οποίοεργάστηκε ως δόκιμος, τι σημαίαζήταν τα πλοία που εργάστηκε στο παρελθόν και αν έχειεργαστεί σε πλοίο της εταιρείας στο παρελθόν.

3.4.2.2 Μη τεχνικά χαρακτηριστικά

Σημαντική βελτίωση στο προτεινόμενο πλαίσιο είναι η ενσωμάτωση μη τεχνικών χαρακτηριστικών, βάσει των κατευθυντήριων γραμμών JAR-FCL (Joint Aviation Authorities – FlightCrewLicensing) για τα μέλη του πληρώματος πάνω στα πλοία. Υπό το φως των διακριτών διαφορών στην αντίληψη και την ιεραρχία, θα πρέπει να εισαχθεί και ένα νέο πλαίσιο για το προσωπικό γραφείου.

Η βιβλιογραφία συχνά αναφέρεται στα μη τεχνικά χαρακτηριστικά ως «ανθρώπινοι παράγοντες» (Roche, 2016), ένας όρος που μπορεί να οδηγήσει σε παρεξήγηση λόγω του ευρέος πεδίου του, το οποίο περιλαμβάνει διάφορα μη μετρήσιμα στοιχεία όπως οργανωτικούς κανόνες και οδηγίες, καθώς και τον εργονομικό σχεδιασμό δομών όπως γεφυρών, που όλα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας τη φράση «μη τεχνικά χαρακτηριστικά», αναφερόμαστε στις γνωστικές, κοινωνικές και προσωπικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία των εργαζομένων (Roche, 2016).

Η αξιόπιστη και αποτελεσματική λειτουργία των εργαζομένων σε ένα εξαιρετικά σύνθετο περιβάλλον εργασίας ενισχύεται από μη τεχνικά χαρακτηριστικά, τα οποία συμπληρώνουν τις τεχνικές τους δεξιότητες (Nasiretal., 2011). Η βέλτιστη απόδοση δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω ανώτερης εκπαίδευσης και εκτέλεσης τεχνικών ικανοτήτων. Απαιτεί επίσης την αντίστοιχη αριστεία σε μη τεχνικά χαρακτηριστικά όπως η ορθή κρίση, η αποτελεσματική επικοινωνία και ο επαρκής αυτοέλεγχος. Πολυάριθμες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε εργασιακά περιβάλλοντα υψηλής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων αεροπορικών εταιρειών και χειρουργικών περιβαλλόντων, έχουν δείξει ότι οι ελλείψεις σε μη τεχνικές δεξιότητες

μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα σφαλμάτων, αυξάνοντας κατά συνέπεια τον κίνδυνο ανεπιθύμητων συμβάντων (Jackson, 2016; Flin&O'Connor, 2017).

3.4.3 Αυτό-αξιολόγηση

Ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης προσωπικού εισάγει μια πρόσθετη πηγή δεδομένων. Η σημασία της αυτοαξιολόγησης είναι κρίσιμη, καθώς είναι σημαντικό να υπάρχει ανατροφοδότηση που να αντικατοπτρίζει τις προοπτικές του προσωπικού. Δεδομένου, όμως, ότι η αυτοαξιολόγηση προορίζεται να είναι προσωπική και όχι ανώνυμη, είναι πιθανό να περιλαμβάνει πολλές ανακριβείς απαντήσεις που πρέπει να αγνοηθούν ως εξωτερικές. Επομένως, ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό αλληλοσχετιζόμενων ερωτήσεων (Tang&Zhang, 2021).

Για να αποτυπωθεί με ακρίβεια η γνήσια οπτική του εργαζομένου, τα ερωτήματα που σχετίζονται με κάθε χαρακτηριστικό θα πρέπει να παρουσιάζονται με τυχαία σειρά, αποτρέποντας τις απαντήσεις από το να επηρεάζονται από την αντίληψη του ατόμου για τη διοίκηση της εταιρείας. Επιπλέον, η μορφή θα χρησιμοποιεί μια κλίμακα πολλαπλών επιλογών που κυμαίνεται από το 1 έως το 6, έναν ζυγό αριθμό, εξαναγκάζοντας έτσι έμμεσα τον αξιολογούμενο να επιλέξει μια επιλογή και να μεταφέρει με συνέπεια την αληθινή του στάση. Το ποικίλο υπόβαθρο του εργατικού δυναμικού της ναυτιλιακής εταιρείας καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη ξεχωριστών ερωτηματολογίων αυτοαξιολόγησης προσαρμοσμένων τόσο για τα στελέχη γραφείου όσο και για τα στελέχη των πλοίων (Ogedengbeetal., 2024).

3.4.3.1 Προσωπικό ξηράς

Τα στελέχη γραφείου θα πρέπει να ερωτηθούν σχετικά με την οικονομική διορατικότητα, την κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις γνώσεις σχετικά με την εσωτερική εταιρική δομή, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών και της οργανωσιακής κουλτούρας (Ogedengbeetal., 2024).

3.4.3.2 Προσωπικό πλοίου

Ενώ τα στελέχη που δραστηριοποιούνται πάνω στα πλοία θα πρέπει να ερωτηθούν σχετικά με τις προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός, τα μέτρα ασφαλείας που αφορούν το πλοίο, την εσωτερική διαμόρφωση του πλοίου, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς που υπαγορεύονται από διεθνείς συμβάσεις, καθώς και τις αντιληπτές οικονομικές επιπτώσεις του πλοίου για την ναυτιλιακή εταιρεία (Ogedengbeetal., 2024).

3.4.4 Ατυχήματα

Για να αξιολογήσει ή να επαναξιολογήσει το εργατικό δυναμικό της, μια ναυτιλιακή εταιρεία θα πρέπει να ευθυγραμμίζει με συνέπεια τις ικανότητες κάθε εργαζομένου με τις οικονομικές ή μηχανικές ζημιές που προκλήθηκαν, καθώς και το ιστορικό αμέλειας ή ατυχημάτων. Ένα περιστατικό εντός μιας εταιρείας εκτείνεται πέρα από ένα ναυτικό ατύχημα όπως ορίζεται από τη νομοθεσία. Περιλαμβάνει επίσης χρηματικές απώλειες ή τη μερική ή πλήρη ανικανότητα του πλοίου να παρέχει υπηρεσίες, που μπορεί να προκύψουν από λανθασμένες αποφάσεις που θα μπορούσαν τελικά να οδηγήσουν στην ολική απώλεια των ναύλων (Yan, 2022).

Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης ενός υπεύθυνου του πλοίου, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τα ατυχήματα για τα οποία είναι υπεύθυνος που έχουν οδηγήσει σε καθυστερήσεις, ρύπανση, τραυματισμό ή θάνατο, ολική απώλεια του σκάφους και την ανάγκη επισκευής. Αυτά τα περιστατικά θα πρέπει να τεκμηριώνονται στη βάση δεδομένων με τρόπο που να υποδεικνύει ξεκάθαρα τα αίτια τους, τα οποία μπορεί να κυμαίνονται από πλήρη ευθύνη και αμέλεια έως απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες που είναι πέρα από την ικανότητα οποιουδήποτε να προβλέψει ή να διαχειριστεί. Ακόμα, είναι απαραίτητο να τεκμηριωθεί η ζημιά που υπέστησαν τα μηχανήματα και τα εξαρτήματα των πλοίων, μαζί με τις υποκείμενες αιτίες αυτών των ζημιών. Αυτό μπορεί να προκύψει από τυχαία συμβάντα από τη μία πλευρά ή να αποδοθεί σε ανεπαρκή σχεδιασμό συντήρησης, αδυναμία εφαρμογής συγκεκριμένης οδηγίας συντήρησης, ανεπαρκή τεχνογνωσία στο τεχνικό τμήμα ή ακόμη και έλλειψη επίβλεψης από τον Πρώτο Μηχανικό κατά την εκτέλεση των εργασιών από την άλλη (Yan, 2022).

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διατυπωθεί η έννοια του ατυχήματος με τρόπο που να είναι κατανοητός σε έναν υπάλληλο γραφείου. Στο πλαίσιο αυτό, ένα ατύχημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικονομική καταστροφή που προκύπτει από λανθασμένη επιλογή ναύλου, ακατάλληλη επιλογή πλοίου, ακατάλληλο προμηθευτή καυσίμων και παρόμοιους παράγοντες.

Ένα θεμελιώδες στοιχείο της βάσης δεδομένων πρέπει να περιλαμβάνει την ενσωμάτωση ατυχημάτων, συμβάντων και μηχανικών βλαβών από το παγκόσμιο πλαίσιο. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιλαμβάνονται στατιστικά στοιχεία που αφορούν περιστατικά σε πλοία συγκρίσιμα με αυτά που εκμεταλλεύεται η ναυτιλιακή εταιρεία. Κατά συνέπεια, προτείνεται η χρήση αναλυτικών κειμένων σε αναφορές ατυχημάτων και μηχανικών αστοχιών για τη δημιουργία μιας σύνδεσης μεταξύ των παραγόντων που συνέβαλαν σε αυτά τα συμβάντα. Αυτή η ανάλυση θα πρέπει να κατηγοριοποιήσει τα στοιχεία που είχαν τον σημαντικότερο αντίκτυπο στο ατύχημα και να ταξινομήσει ανάλογα τις υποκείμενες αιτίες (Yan, 2022).

3.5 Ανατροφοδότηση

Όλες οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται πρέπει να εισάγονται σε μια βάση δεδομένων προσωπικού και η αξιολόγηση κάθε στελέχους θα πρέπει να λαμβάνει με συνέπεια το σύνολο των δεδομένων. Η εφαρμογή όλων των ερωτηματολογίων, μαζί με τα συνολικά δεδομένα που αφορούν τους εργαζόμενους και τα περιστατικά, θα αποφέρει σημαντικά σύνολα δεδομένων (Yan, 2022).

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Σκοπός της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα διερευνάται η διαχείριση λειτουργιών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικού. Ακόμη, η έρευνα επικεντρώνεται στο κατά πόσο ο χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού επηρεάζει τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικού, καθώς και το κατά πόσο το μέγεθος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων βάση αριθμού απασχολημένων επηρεάζει τις τακτικές διαχείρισης των λειτουργιών που χρησιμοποιούν. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που μελετώνται είναι τα εξής:

- Ο χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού επηρεάζει τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικού;
- Το πόσο το μέγεθος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων βάση αριθμού απασχολημένων επηρεάζει τις τακτικές διαχείρισης των λειτουργιών που χρησιμοποιούν;

4.2 Δείγμα της έρευνας

Το τελικό δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από συνολικά 46 ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ οι ίδιοι οι ερωτώμενοι προέρχονται από τα τμήματα HR και τμήματα πληρωμάτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζόμενους, ενώ πιο συχνά οι αντιπρόσωποι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αναφέρουν 3 με 5 έτη προϋπηρεσίας στις επιχειρήσεις. Παράλληλα, στην πλειοψηφία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων η προϋπηρεσία των υπεύθυνων προσωπικού ανέρχεται στα 3 με 10 έτη.

4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 3 ενοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα επικεντρώθηκε

στα στοιχεία της επιχείρησης και του αντιπροσώπου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο μέσα από 4 δηλώσεις κλειστού τύπου. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει συνολικά 12 δηλώσεις τύπου Likert οι οποίες μελετούν την διαχείριση των λειτουργιών που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Τέλος, η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει 18 δηλώσεις τύπου Likert, οι οποίες διερευνούν τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικού της ναυτιλιακής εταιρείας. Να σημειωθεί πως όλες οι δηλώσεις τύπου Likert δέχονται τιμές 1-Διαφωνώ πάρα πολύ, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4-Συμφωνώ και 5-Συμφωνώ πάρα πολύ, επομένως υψηλότερος μέρος όρος συνεπάγεται με υψηλότερο επίπεδο συμφωνίας των ερωτώμενων προς την εκάστοτε δήλωση. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου συνολικά, σύμφωνα με τον δείκτη Cronbach's Alpha ανέρχεται σε 0.947, με την δεύτερη ενότητα να παρουσιάζει δείκτη $\alpha=0.881$ και την τρίτη αξιοπιστία ίση με $\alpha=0.935$.

4.4 Συλλογή δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράσθηκε ηλεκτρονικά με την χρήση κατάλληλα διαμορφωμένου Googleform το οποίο περιέχει το ερευνητικό εργαλείο και ενημερωτικό-εισαγωγικό σημείωμα. Το σημείωμα αυτό ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τους σκοπούς της έρευνας και την ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή τους. Επιπλέον, αναφέρει τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του ερευνητικού εργαλείου και ενθαρρύνει τους ερωτώμενους να απαντήσουν με ειλικρίνεια όλες τις ερωτήσεις.

4.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του προγράμματος SPSS v.25, ενώ χρησιμοποιήθηκε βοηθητικά και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Πιο αναλυτικά, υπολογίσθηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την παρουσίαση όλων των μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν ο συντελεστής συσχέτισης Pearson για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν. Τα παραπάνω,

παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένους πίνακες και γραφήματα από τα προγράμματα που προαναφέρθηκαν.

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας

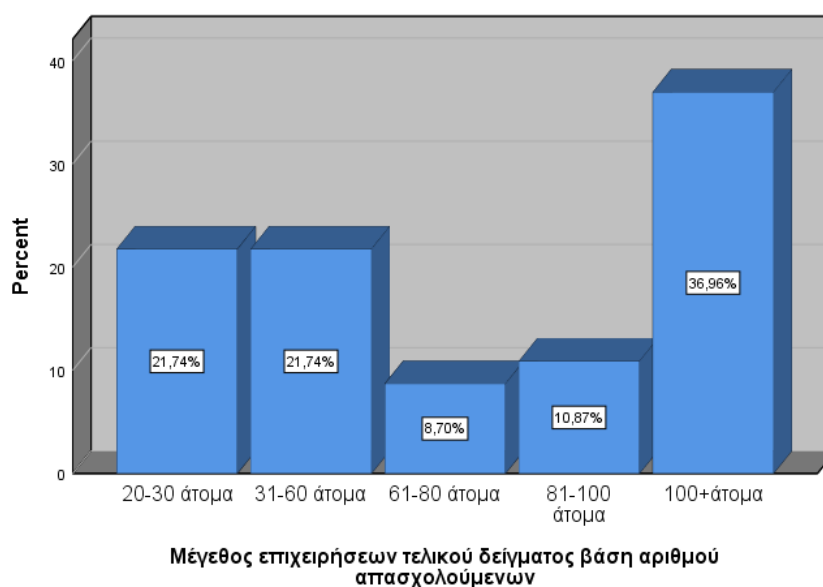
Στην παρούσα έρευνα διερευνώνται τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως

Στον Πίνακα 1 και Γράφημα 1, αναλύεται το μέγεθος των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος βάσει αριθμού απασχολούμενων. Το 37,0% αναφέρει πάνω από 100 υπαλλήλους, τα διαστήματα 20–30 και 31–60 καταλαμβάνουν από 21,7% έκαστο, το 10,9% αφορά 81–100, ενώ το 8,7% αναφέρει 61–80.

Πίνακας 1. Μέγεθος επιχειρήσεων τελικού δείγματος βάση αριθμού απασχολούμενων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	20-30 άτομα	10	21,7	21,7	21,7
	31-60 άτομα	10	21,7	21,7	43,5
	61-80 άτομα	4	8,7	8,7	52,2
	81-100 άτομα	5	10,9	10,9	63,0
	100+άτομα	17	37,0	37,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 1. Μέγεθος επιχειρήσεων τελικού δείγματος βάση αριθμού απασχολούμενων

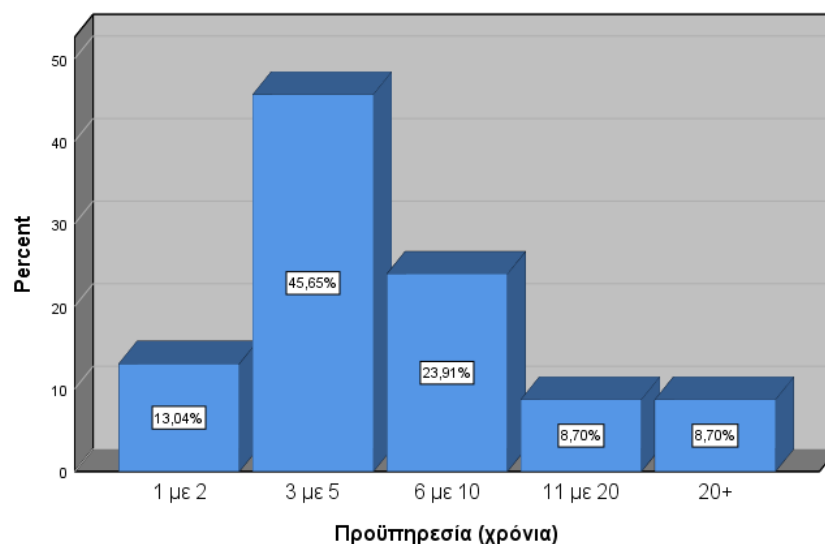


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, η προϋπηρεσία του αντιπροσώπου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις διερευνήθηκε. Το 45,7% αναφέρει 3–5 έτη, το 23,9% 6–10 έτη και το 13,0% 1–2 έτη. Όσοι κάνουν λόγο για 11 με 20 ή πάνω από 20 έτη καταλαμβάνουν από 8,7%.

Πίνακας 2. Προϋπηρεσία (χρόνια)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1 με 2	6	13,0	13,0	13,0
	3 με 5	21	45,7	45,7	58,7
	6 με 10	11	23,9	23,9	82,6
	11 με 20	4	8,7	8,7	91,3
	20+	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 2. Προϋπηρεσία (χρόνια)

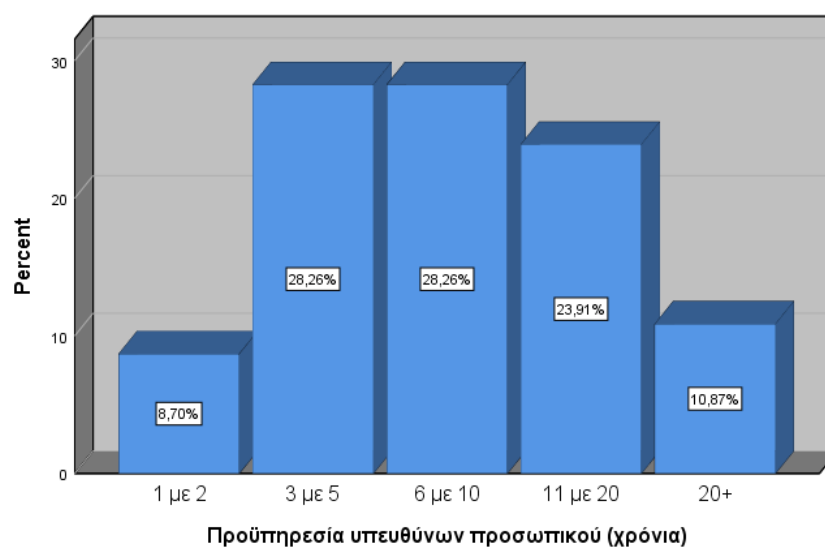


Μέσα από τον Πίνακα 3 και το αντίστοιχο Γράφημα 3 αναλύεται η προϋπηρεσία των υπευθύνων προσωπικού συνολικά. Φαίνεται πως όσοι αναφέρουν 3 με 5 έτη ή 6 με 10 έτη καταλαμβάνουν από 28,3% αντίστοιχα. Το 23,9% αναφέρουν 11 με 20 έτη, το 10,9% πάνω από 20 έτη και το 8,7% 1 με 2 έτη.

Πίνακας 3. Προϋπηρεσία υπευθύνων προσωπικού (χρόνια)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1 με 2	4	8,7	8,7	8,7
	3 με 5	13	28,3	28,3	37,0
	6 με 10	13	28,3	28,3	65,2
	11 με 20	11	23,9	23,9	89,1
	20+	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 3. Προϋπηρεσία υπευθύνων προσωπικού (χρόνια)

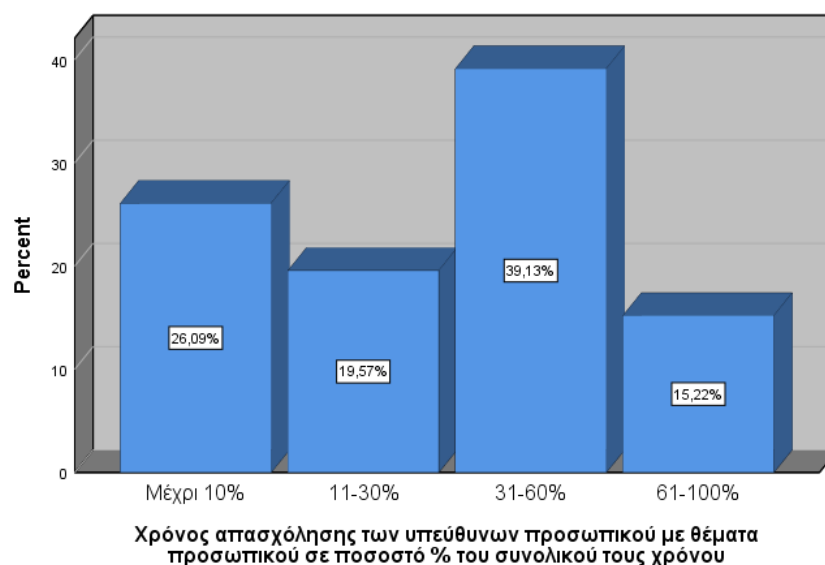


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, ο χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού ως ποσοστό του συνολικού τους χρόνου) παρατίθεται. Πιο αναλυτικά όσοι αναφέρουν 31–60% αγγίζουν το 39,1%, ακολουθεί «μέχρι 10%» με 26,1% και όσοι απάντησαν 11–30% με 19,6%. Τέλος όσοι αναφέρουν 61–100% αγγίζουν το 15,2%.

Πίνακας 4. Χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού σε ποσοστό % του συνολικού τους χρόνου

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Μέχρι 10%	12	26,1	26,1	26,1
	11-30%	9	19,6	19,6	45,7
	31-60%	18	39,1	39,1	84,8
	61-100%	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 4. Χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού σε ποσοστό % του συνολικού τους χρόνου

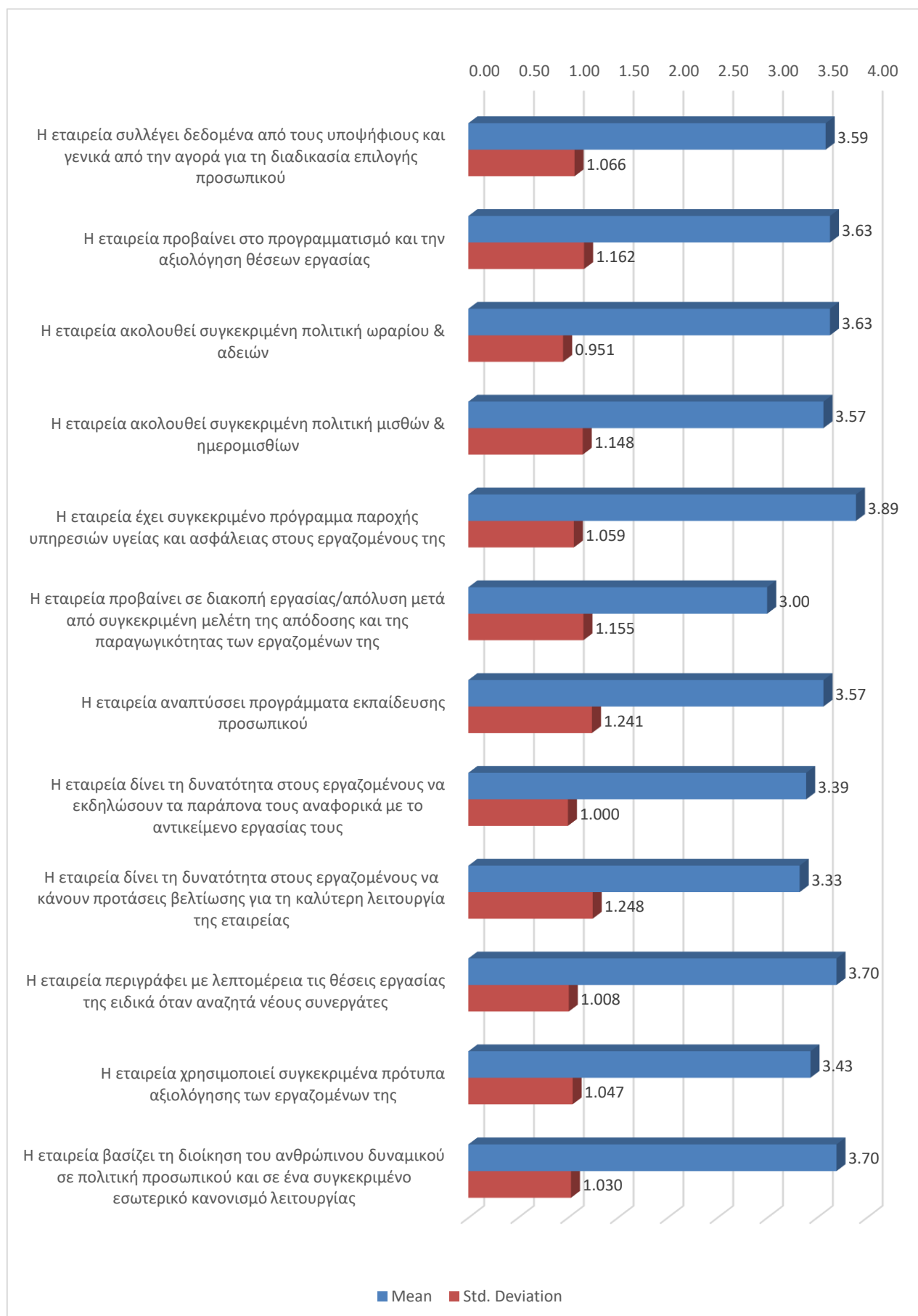


Στον Πίνακα 5 και το αντίστοιχο Γράφημα 5, οι δηλώσεις για τη διαχείριση λειτουργιών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αναλύονται. Οι ερωτώμενοι συμφωνούν περισσότερο αναφορικά με την ύπαρξη προγράμματος υγείας και ασφάλειας (M=3,89), την αναλυτική περιγραφή θέσεων όταν αναζητούνται συνεργάτες (M=3,70) και τη βάση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε πολιτική προσωπικού και εσωτερικό κανονισμό (M=3,70),. Ωστόσο, λιγότερο υποστηρίζουν πως υφίσταται διακοπή εργασίας/απόλυση μετά από μελέτη απόδοσης και παραγωγικότητας (M=3,00).

Πίνακας 5. Δηλώσεις σχετικά με την διαχείριση λειτουργιών ναυτιλιακής επιχείρησης

	Mean	Std. Deviation
Η εταιρεία συλλέγει δεδομένα από τους υποψήφιους και γενικά από την αγορά για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού	3.59	1.066
Η εταιρεία προβαίνει στο προγραμματισμό και την αξιολόγηση θέσεων εργασίας	3.63	1.162
Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική ωραρίου & δεσφειών	3.63	0.951
Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική μισθών & ημερομισθίων	3.57	1.148
Η εταιρεία έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών υγείας και ασφάλειας στους εργαζομένους της	3.89	1.059
Η εταιρεία προβαίνει σε διακοπή εργασίας/απόλυση μετά από συγκεκριμένη μελέτη της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων της	3.00	1.155
Η εταιρεία αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού	3.57	1.241
Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκδηλώσουν τα παράπονα τους αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας τους	3.39	1.000
Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν προτάσεις βελτίωσης για τη καλύτερη λειτουργία της εταιρείας	3.33	1.248
Η εταιρεία περιγράφει με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας της ειδικά όταν αναζητά νέους συνεργάτες	3.70	1.008
Η εταιρεία χρησιμοποιεί συγκεκριμένα πρότυπα αξιολόγησης των εργαζομένων της	3.43	1.047
Η εταιρεία βασίζει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε πολιτική προσωπικού και σε ένα συγκεκριμένο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας	3.70	1.030

Γράφημα 5. Δηλώσεις σχετικά με την διαχείριση λειτουργιών ναυτιλιακής επιχείρησης

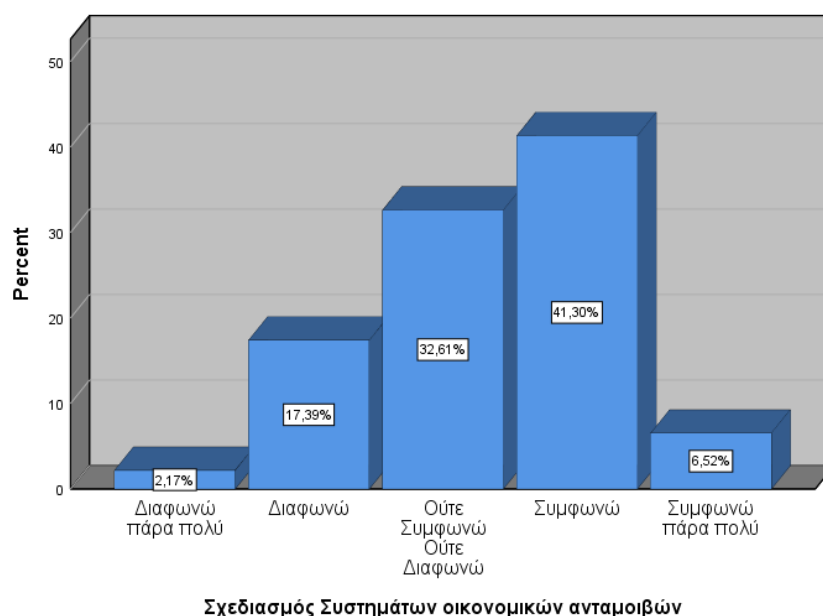


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, διερευνάται ο σχεδιασμός συστημάτων οικονομικών ανταμοιβών από το τμήμα προσωπικού. Το 41,3% των ερωτώμενων συμφωνούν πως υφίστανται τέτοιες δραστηριότητες στο τμήμα, το 32,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 17,4% διαφωνεί, το 6,5% συμφωνεί πάρα πολύ και το 2,2% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 6. Σχεδιασμός Συστημάτων οικονομικών ανταμοιβών

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2,2	2,2	2,2
	Διαφωνώ	8	17,4	17,4	19,6
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	15	32,6	32,6	52,2
	Συμφωνώ	19	41,3	41,3	93,5
	Συμφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 6. Σχεδιασμός Συστημάτων οικονομικών ανταμοιβών

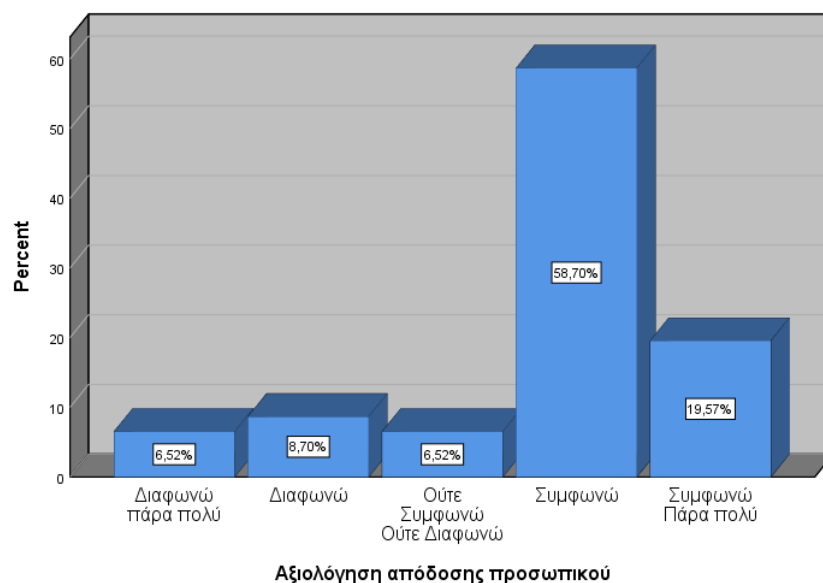


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7 διερευνάται το κατά πόσο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Το 58,7% των ερωτώμενων συμφωνούν, το 19,6% συμφωνούν πάρα πολύ, το 8,7% διαφωνούν ότι το τμήμα προσωπικού ασχολείται με τον συγκεκριμένο στόχο, ενώ το 6,5% διαφωνούν πάρα πολύ.

Πίνακας 7. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	15,2
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3	6,5	6,5	21,7
	Συμφωνώ	27	58,7	58,7	80,4
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 7. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

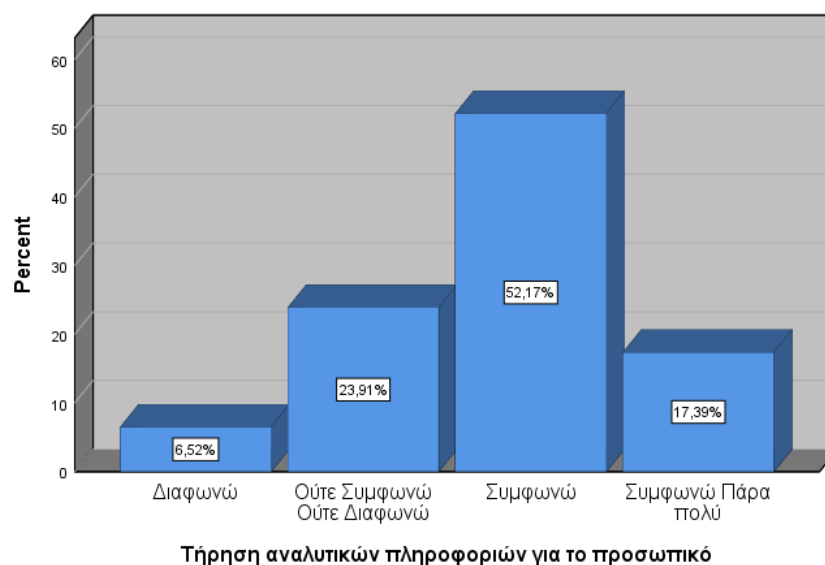


Αναφορικά με την τήρηση αναλυτικών πληροφοριών του προσωπικού, στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8 το 52,2% των ερωτώμενων συμφωνούν και το 17,4% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 23,9% δηλώνει ουδετερότητα και το 6,5% διαφωνεί.

Πίνακας 8. Τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ	3	6,5	6,5	6,5
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	23,9	23,9	30,4
	Συμφωνώ	24	52,2	52,2	82,6
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 8. Τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό

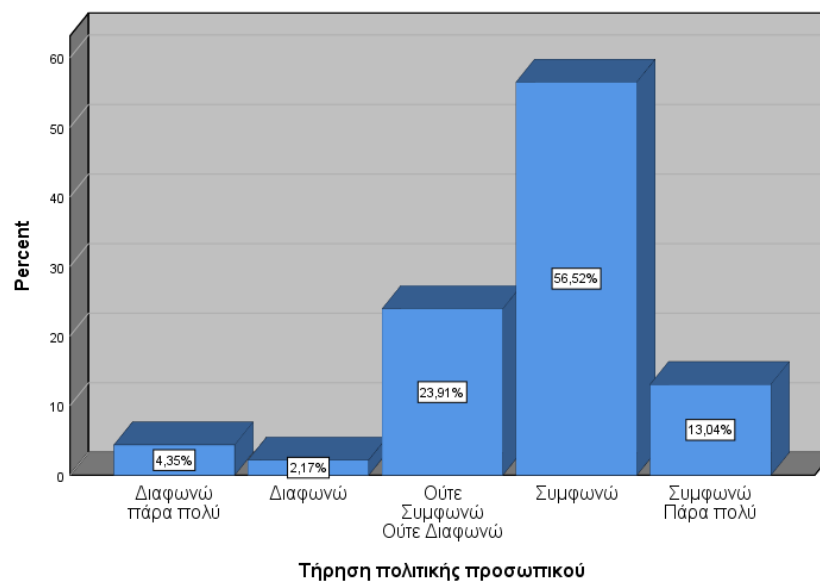


Όσον αφορά την τήρηση πολιτικής προσωπικού, μέσα από τον Πίνακα 9 και το αντίστοιχο γράφημα φαίνεται πως το 56,5% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι το τμήμα προσωπικού έχει αυτή την αρμοδιότητα. Το 23,9% είναι ουδέτερο, το 13,0% συμφωνεί πάρα πολύ, το 4,3% διαφωνεί πάρα πολύ και το 2,2% διαφωνεί.

Πίνακας 9. Τήρηση πολιτικής προσωπικού

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	2	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	1	2,2	2,2	6,5
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	23,9	23,9	30,4
	Συμφωνώ	26	56,5	56,5	87,0
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 9. Τήρηση πολιτικής προσωπικού

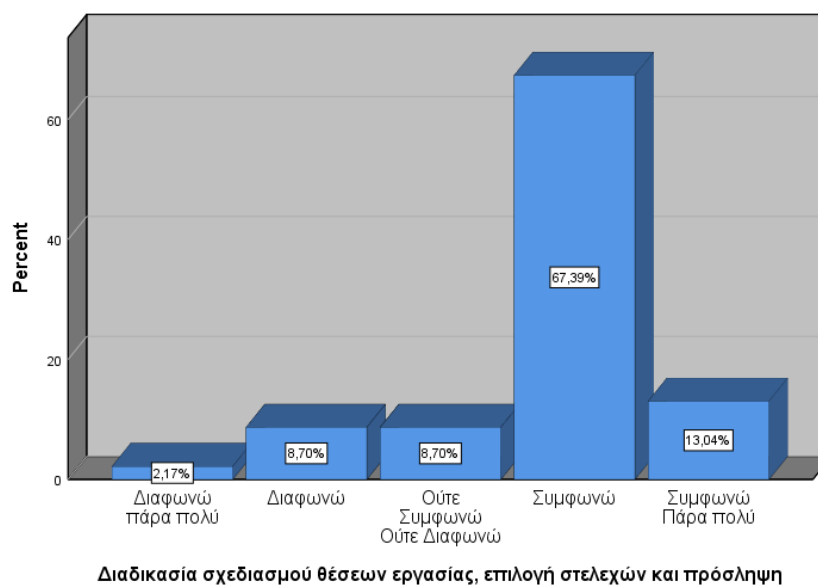


Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10 διερευνάται το κατά πόσο το τμήμα προσωπικού έχει καθήκοντα αναφορικά με τη διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, την επιλογή στελεχών και την πρόσληψη. Το 67,4% συμφωνεί, το 13,0% συμφωνεί πάρα πολύ, το 8,7% δηλώνει ουδετερότητα, το 8,7% διαφωνεί και το 2,2% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 10. Διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, επιλογή στελεχών και πρόσληψη

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2,2	2,2	2,2
	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	10,9
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	4	8,7	8,7	19,6
	Συμφωνώ	31	67,4	67,4	87,0
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 10. Διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, επιλογή στελεχών και πρόσληψη

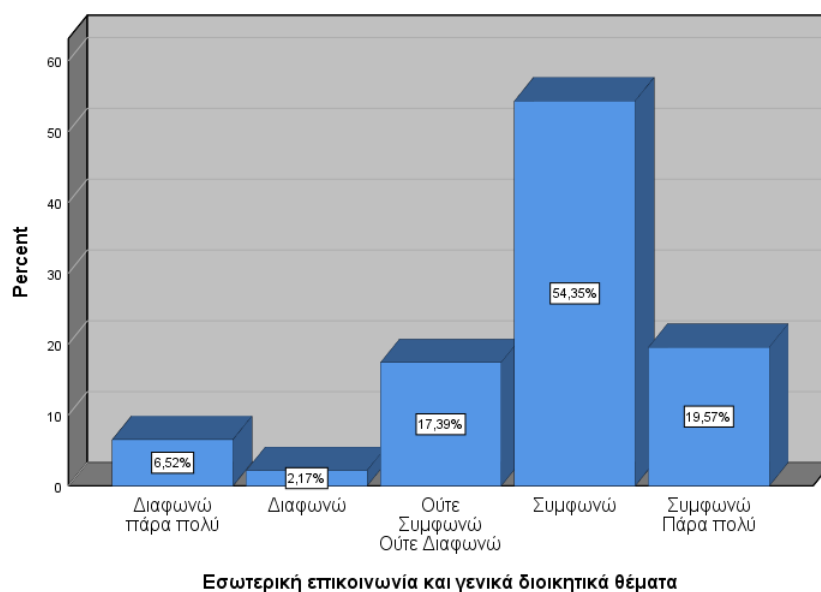


Ο Πίνακας 11 και το Γράφημα 11 καθιστούν σαφές πως το 54,3% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι η εσωτερική επικοινωνία και τα γενικά διοικητικά θέματα αφορούν το τμήμα προσωπικού των ναυτιλιακών εταιρειών. Το 19,6% συμφωνούν πάρα πολύ, το 17,4% δηλώνει ουδετερότητα, το 6,5% διαφωνεί πάρα πολύ και το 2,2% διαφωνεί.

Πίνακας 11. Εσωτερική επικοινωνία και γενικά διοικητικά θέματα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	1	2,2	2,2	8,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	17,4	17,4	26,1
	Συμφωνώ	25	54,3	54,3	80,4
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 11. Εσωτερική επικοινωνία και γενικά διοικητικά θέματα

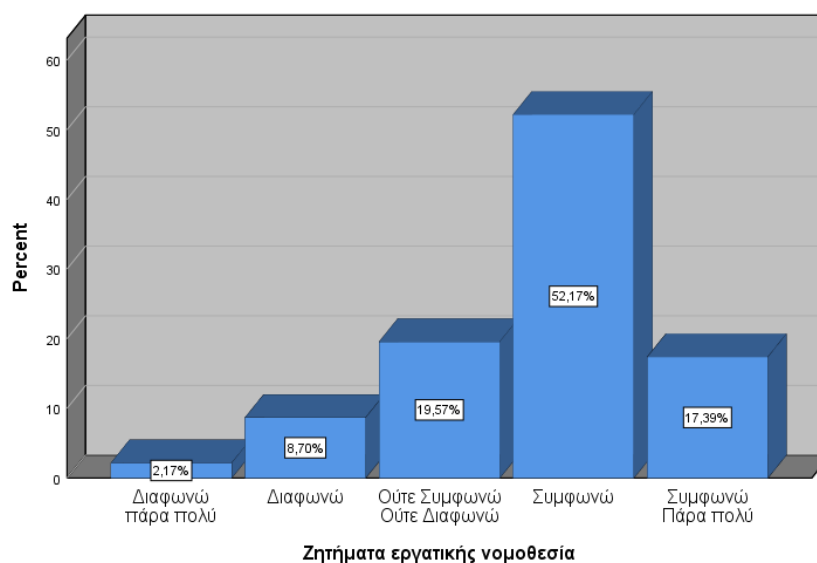


Ακολουθώς, στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12 διερευνάται το κατά πόσο το τμήμα προσωπικού απασχολείται με τα ζητήματα της εργατικής νομοθεσίας. Το 52,2% συμφωνεί, το 17,4% συμφωνεί πάρα πολύ και το 19,6% είναι ουδέτερο, ενώ το 8,7% διαφωνεί και το 2,2% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 12. Ζητήματα εργατικής νομοθεσία

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2,2	2,2	2,2
	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	10,9
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	19,6	19,6	30,4
	Συμφωνώ	24	52,2	52,2	82,6
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 12. Ζητήματα εργατικής νομοθεσία

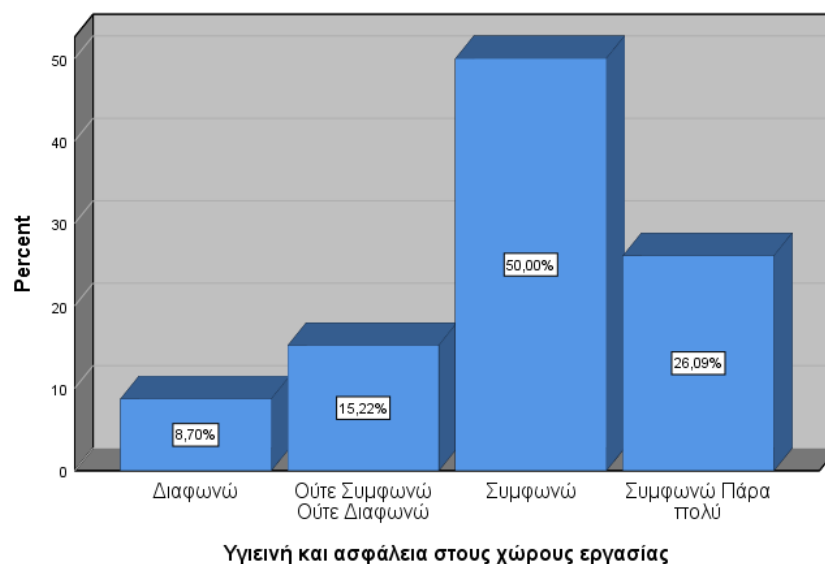


Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13 παρατίθεται ο βαθμός στον οποίο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Το 50,0% συμφωνεί και το 26,1% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ το 15,2% δηλώνει ουδετερότητα και το 8,7% διαφωνεί.

Πίνακας 13. Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	8,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	7	15,2	15,2	23,9
	Συμφωνώ	23	50,0	50,0	73,9
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	12	26,1	26,1	100,0
Total		46	100,0	100,0	

Γράφημα 13. Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας

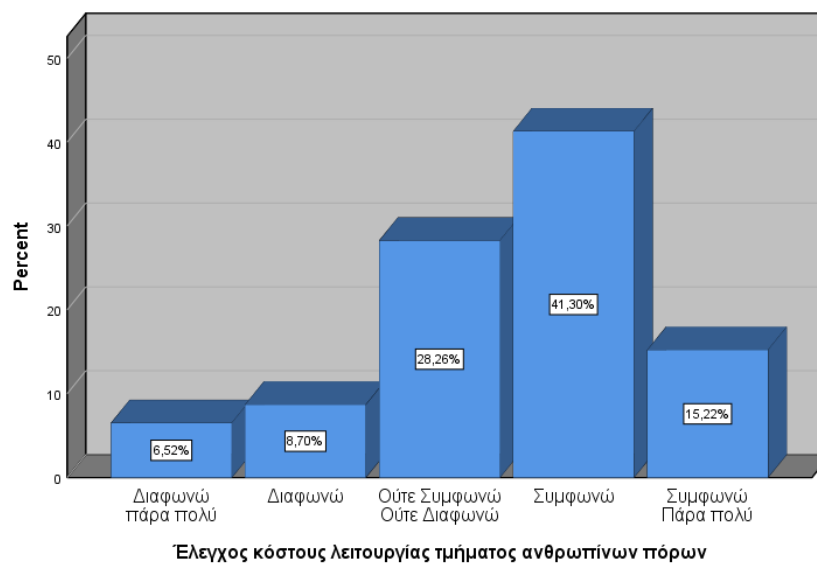


Μέσα από τον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14 παρατηρείται πως το 41,3% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι το τμήμα προσωπικού έχει λειτουργίες ελέγχου κόστους λειτουργίας του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Το 28,3% δηλώνει ουδετερότητα, το 15,2% συμφωνεί πάρα πολύ, το 8,7% διαφωνεί και το 6,5% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 14. Έλεγχος κόστους λειτουργίας τμήματος ανθρωπίνων πόρων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	15,2
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	13	28,3	28,3	43,5
	Συμφωνώ	19	41,3	41,3	84,8
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 14. Έλεγχος κόστους λειτουργίας τμήματος ανθρωπίνων πόρων

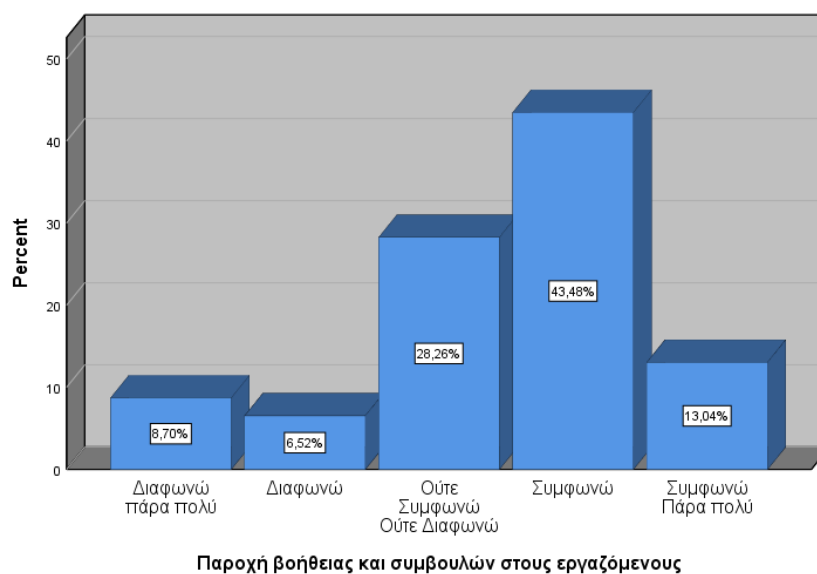


Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15 παρατηρείται ότι το 43,5% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι το τμήμα προσωπικού έχει αρμοδιότητες παροχής βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους. Το 28,3% δηλώνει ουδετερότητα, το 13,0% συμφωνεί πάρα πολύ, το 6,5% διαφωνεί και το 8,7% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 15. Παροχή βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	4	8,7	8,7	8,7
	Διαφωνώ	3	6,5	6,5	15,2
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	13	28,3	28,3	43,5
	Συμφωνώ	20	43,5	43,5	87,0
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 15. Παροχή βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους

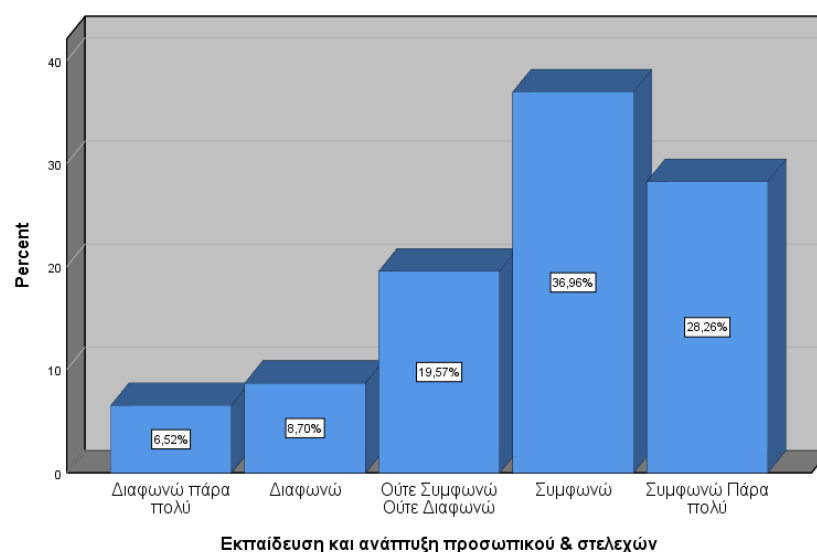


Ακολουθως, στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16 αναλύεται το κατά πόσο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει αρμοδιότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού και των στελεχών. Το 37,0% συμφωνεί και το 28,3% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ το 19,6% δηλώνει ουδετερότητα, το 8,7% διαφωνεί και το 6,5% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 16. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού & στελεχών

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	15,2
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	19,6	19,6	34,8
	Συμφωνώ	17	37,0	37,0	71,7
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	13	28,3	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 16. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού & στελεχών

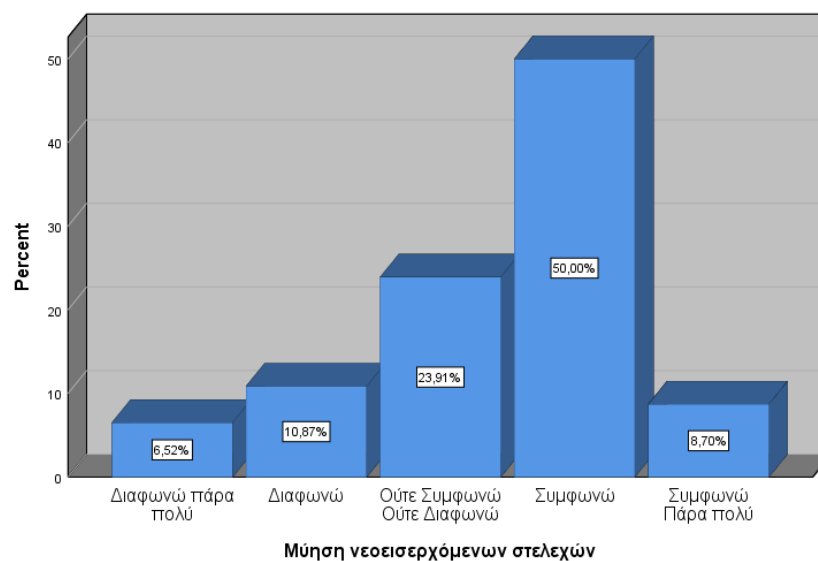


Στον Πίνακα 17 και το Γράφημα 17 αναλύεται ο βαθμός στον οποίο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με τη μύηση νεοεισερχόμενων στελεχών. Το 50,0% των ερωτώμενων συμφωνεί ότι το τμήμα προσωπικού ασχολείται με αυτή τη δραστηριότητα, το 23,9% είναι ουδέτερο και το 10,9% διαφωνεί. Ακολουθώς παρατηρείται πως το 8,7% συμφωνεί πάρα πολύ και το 6,5% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 17. Μύηση νεοεισερχόμενων στελεχών

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	5	10,9	10,9	17,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	23,9	23,9	41,3
	Συμφωνώ	23	50,0	50,0	91,3
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 17. Μύηση νεοεισερχόμενων στελεχών

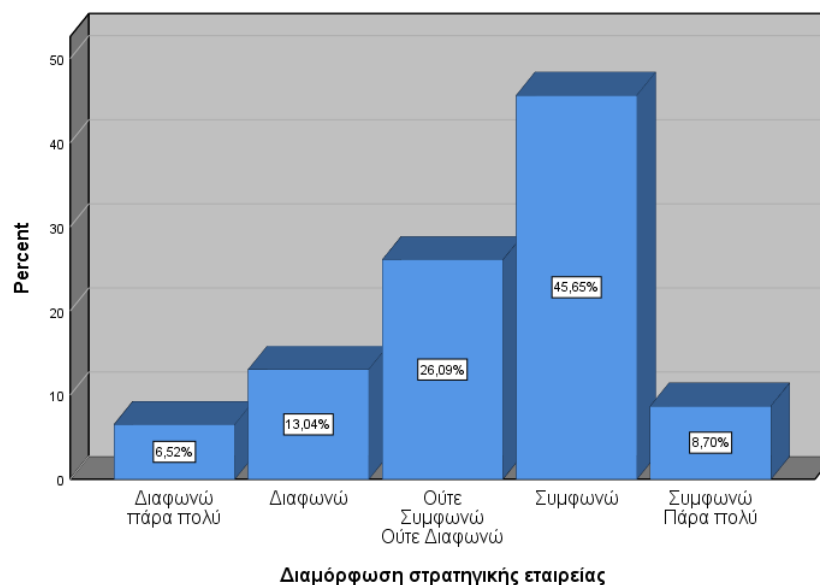


Μέσα από τον Πίνακα 18 και το Γράφημα 18 αναλύεται ο βαθμός στον οποίο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας. Το 45,7% των ερωτώμενων συμφωνεί και το 26,1% είναι ουδέτερο. Το 13,0% διαφωνεί, ενώ το 8,7% συμφωνεί πάρα πολύ και το 6,5% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 18. Διαμόρφωση στρατηγικής εταιρείας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	6	13,0	13,0	19,6
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	12	26,1	26,1	45,7
	Συμφωνώ	21	45,7	45,7	91,3
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 18. Διαμόρφωση στρατηγικής εταιρείας

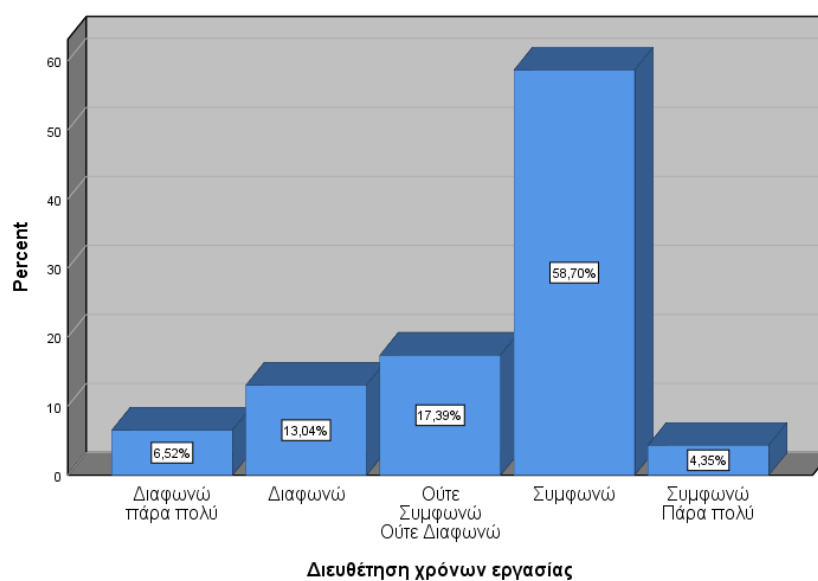


Στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 19 διερευνάται η διευθέτηση των χρόνων εργασίας από το τμήμα προσωπικού. Το 58,7% των ερωτώμενων συμφωνεί ότι υπάρχει τέτοια ενέργεια, το 17,4% είναι ουδέτερο και το 13,0% διαφωνεί. Οι συμμετέχοντες που συμφωνούν πάρα πολύ καταλαμβάνουν το 6,5% και όσοι διαφωνούν πάρα πολύ το 4,3%.

Πίνακας 19. Διευθέτηση χρόνων εργασίας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	6	13,0	13,0	19,6
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	17,4	17,4	37,0
	Συμφωνώ	27	58,7	58,7	95,7
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 19. Διευθέτηση χρόνων εργασίας

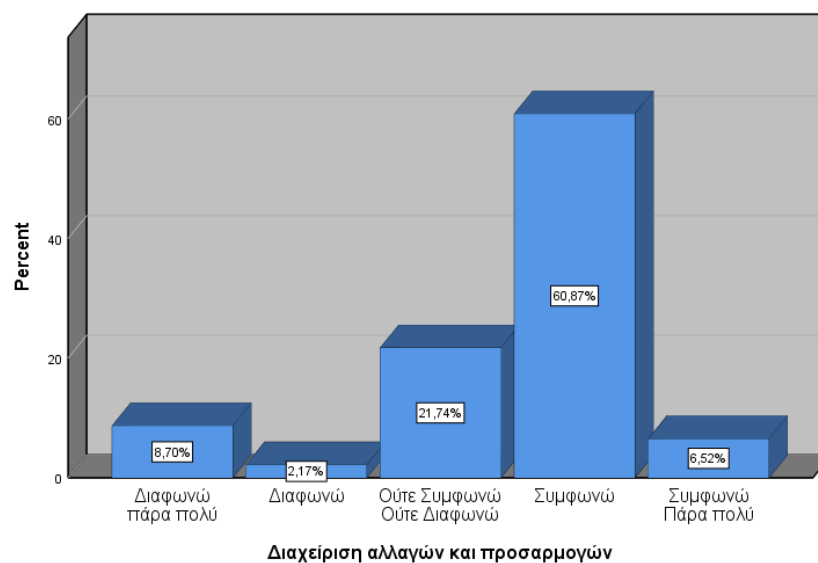


Ο βαθμός στον οποίο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με τη διαχείριση αλλαγών και προσαρμογών μελετάται μέσα από τον Πίνακα 20 και το Γράφημα 20. Το 60,9% των ερωτώμενων συμφωνεί ότι το τμήμα προσωπικού έχει αυτές τις αρμοδιότητες, το 21,7% είναι ουδέτερο και το 8,7% διαφωνεί. Παράλληλα, το 6,5% συμφωνεί πάρα πολύ και το 2,2% διαφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 20. Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογών

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	4	8,7	8,7	8,7
	Διαφωνώ	1	2,2	2,2	10,9
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	21,7	21,7	32,6
	Συμφωνώ	28	60,9	60,9	93,5
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 20. Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογών

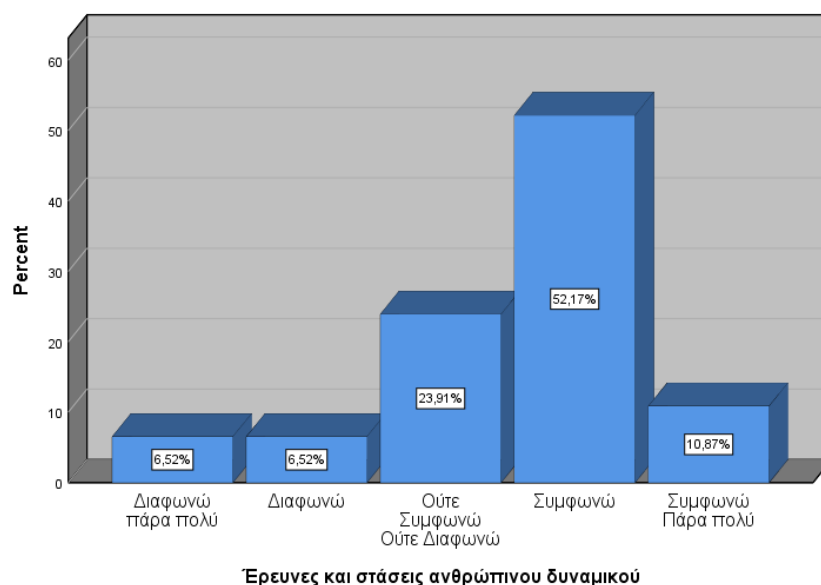


Στον Πίνακα 21 και το Γράφημα 21 αναλύεται το κατά πόσο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με έρευνες και στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Το 52,2% των ερωτώμενων συμφωνεί με την παραπάνω δήλωση και το 23,9% είναι ουδέτερο. Το 10,9% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ όσοι διαφωνούν και διαφωνούν πάρα πολύ καταλαμβάνουν από 6,5% αντίστοιχα.

Πίνακας 21. Έρευνες και στάσεις ανθρώπινου δυναμικού

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6,5	6,5	6,5
	Διαφωνώ	3	6,5	6,5	13,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	23,9	23,9	37,0
	Συμφωνώ	24	52,2	52,2	89,1
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 21. Έρευνες και στάσεις ανθρώπινου δυναμικού

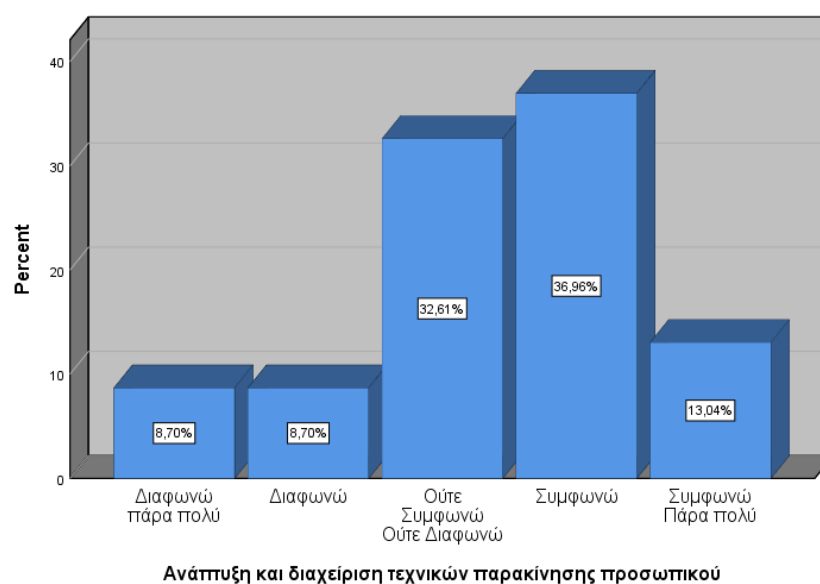


Στον Πίνακα 22 και το Γράφημα 22 διερευνάται ο βαθμός στον οποίο το τμήμα προσωπικού ασχολείται με την ανάπτυξη και τη διαχείριση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού. Το 37,0% των ερωτώμενων συμφωνεί και το 32,6% είναι ουδέτερο. Το 13,0% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ όσοι διαφωνούν και διαφωνούν πάρα πολύ καταλαμβάνουν από 8,7% αντίστοιχα.

Πίνακας 22. Ανάπτυξη και διαχείριση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	4	8,7	8,7	8,7
	Διαφωνώ	4	8,7	8,7	17,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	15	32,6	32,6	50,0
	Συμφωνώ	17	37,0	37,0	87,0
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 22. Ανάπτυξη και διαχείριση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού

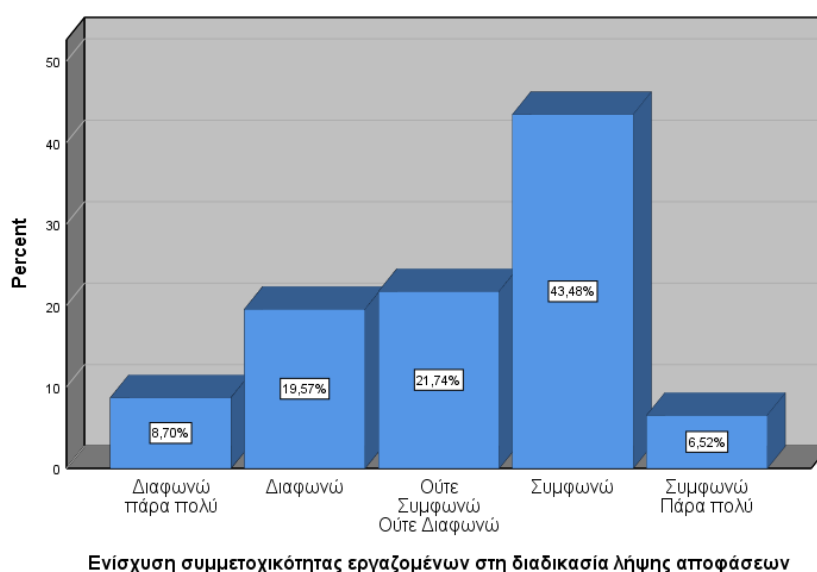


Στον Πίνακα 23 και το Γράφημα 23 αναλύεται το κατά πόσο υφίσταται ενίσχυση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το 43,5% των ερωτώμενων συμφωνεί με αυτή την κατεύθυνση, το 21,7% είναι ουδέτερο και το 19,6% διαφωνεί. Παράλληλα, το 8,7% διαφωνεί πάρα πολύ και το 6,5% συμφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 23. Ενίσχυση συμμετοχικότητας εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	4	8,7	8,7	8,7
	Διαφωνώ	9	19,6	19,6	28,3
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	21,7	21,7	50,0
	Συμφωνώ	20	43,5	43,5	93,5
	Συμφωνώ Πάρα πολύ	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Γράφημα 23. Ενίσχυση συμμετοχικότητας εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

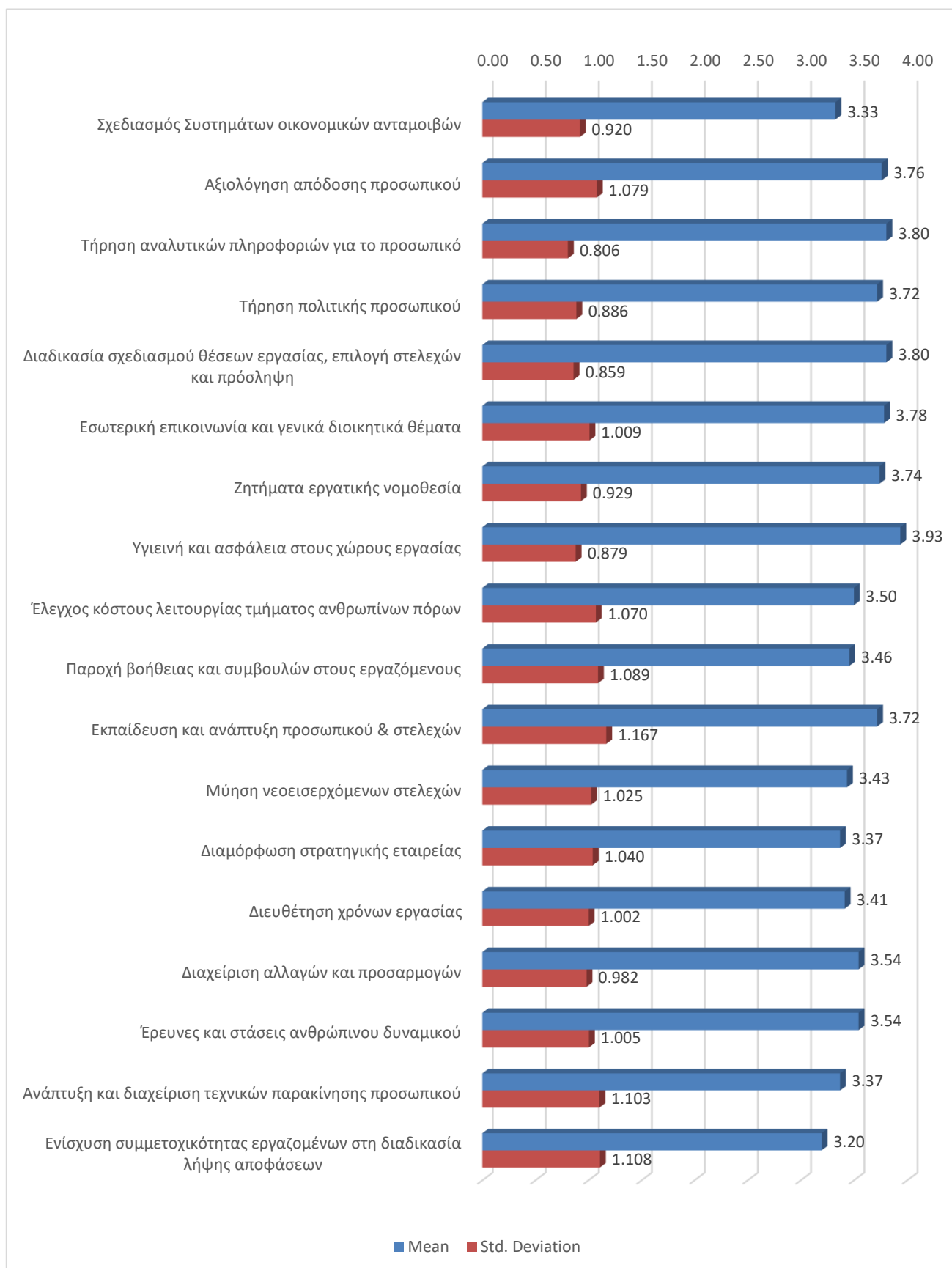


Στον Πίνακα 24 και το Γράφημα 24 παρουσιάζονται όλες οι δηλώσεις σχετικά με τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικού των ναυτιλιακών εταιρειών με τη χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό ότι το τμήμα προσωπικού ασχολείται με την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας (M=3,93), την τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό (M=3,80) και τη διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, επιλογής στελεχών και πρόσληψης (M=3,80). Σε μικρότερο βαθμό υποστηρίζεται ότι το τμήμα προσωπικού ενισχύει τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (M=3,20).

Πίνακας 24. Δηλώσεις σχετικά με τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικό της ναυτιλιακής εταιρείας

	Mean	Std. Deviation
Σχεδιασμός Συστημάτων οικονομικών ανταμοιβών	3.33	0.920
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	3.76	1.079
Τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό	3.80	0.806
Τήρηση πολιτικής προσωπικού	3.72	0.886
Διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, επιλογή στελεχών και πρόσληψη	3.80	0.859
Εσωτερική επικοινωνία και γενικά διοικητικά θέματα	3.78	1.009
Ζητήματα εργατικής νομοθεσία	3.74	0.929
Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας	3.93	0.879
Έλεγχος κόστους λειτουργίας τμήματος ανθρωπίνων πόρων	3.50	1.070
Παροχή βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους	3.46	1.089
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού & στελεχών	3.72	1.167
Μύηση νεοεισερχόμενων στελεχών	3.43	1.025
Διαμόρφωση στρατηγικής εταιρείας	3.37	1.040
Διευθέτηση χρόνων εργασίας	3.41	1.002
Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογών	3.54	0.982
Έρευνες και στάσεις ανθρώπινου δυναμικού	3.54	1.005
Ανάπτυξη και διαχείριση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού	3.37	1.103

Γράφημα 24. Δηλώσεις σχετικά με τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα
προσωπικό της ναυτιλιακής εταιρείας



Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 25. Όπως φαίνεται, αναδεικνύονται συνολικά οκτώ στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο εμπιστοσύνης 99% και 95%. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται ο χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού, σε ποσοστό του συνολικού τους χρόνου, τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι το τμήμα προσωπικού ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, τον έλεγχο κόστους λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινων πόρων, την παροχή βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού και των στελεχών. Παράλληλα, τόσο περισσότερο υποστηρίζεται ότι το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των αλλαγών και των προσαρμογών, τις έρευνες και τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη και τη διαχείριση τεχνικών παρακίνησης του προσωπικού, καθώς και την ενίσχυση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι συσχετίσεις δέχονται τιμές από 0,305 έως 0,446, επομένως είναι μέτριας έντασης.

Πίνακας 25. Συσχετίσεις Pearson ως προς τον χρόνο απασχόλησης με θέματα προσωπικού

		Χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού σε ποσοστό % του συνολικού τους χρόνου
Σχεδιασμός Συστημάτων οικονομικών ανταμοιβών	PearsonCorrelation	0.126
	Sig. (2-tailed)	0.403
	N	46
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	PearsonCorrelation	,370*
	Sig. (2-tailed)	0.011
	N	46
Τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό	PearsonCorrelation	0.208
	Sig. (2-tailed)	0.165
	N	46
Τήρηση πολιτικής προσωπικού	PearsonCorrelation	0.279

	Sig. (2-tailed)	0.060
	N	46
Διαδικασία σχεδιασμού θέσεων	PearsonCorrelation	0.195
εργασίας, επιλογή στελεχών και	Sig. (2-tailed)	0.193
πρόσληψη	N	46
	PearsonCorrelation	0.218
Εσωτερική επικοινωνία και γενικά	Sig. (2-tailed)	0.146
διοικητικά θέματα	N	46
	PearsonCorrelation	0.233
Ζητήματα εργατικής νομοθεσία	Sig. (2-tailed)	0.119
	N	46
	PearsonCorrelation	-0.041
Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους	Sig. (2-tailed)	0.787
εργασίας	N	46
	PearsonCorrelation	,337*
Έλεγχος κόστους λειτουργίας	Sig. (2-tailed)	0.022
τμήματος ανθρωπίνων πόρων	N	46
	PearsonCorrelation	,446**
Παροχή βοήθειας και συμβουλών	Sig. (2-tailed)	0.002
στους εργαζόμενους	N	46
	PearsonCorrelation	,412**
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Sig. (2-tailed)	0.004
προσωπικού & στελεχών	N	46
	PearsonCorrelation	0.048
Μύηση νεοεισερχόμενων στελεχών	Sig. (2-tailed)	0.753
	N	46
	PearsonCorrelation	0.033
Διαμόρφωση στρατηγικής εταιρείας	Sig. (2-tailed)	0.829
	N	46
	PearsonCorrelation	0.206
Διευθέτηση χρόνων εργασίας	Sig. (2-tailed)	0.169
	N	46

Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογών	PearsonCorrelation	,305*
	Sig. (2-tailed)	0.039
	N	46
Έρευνες και στάσεις ανθρώπινου δυναμικού	PearsonCorrelation	,362*
	Sig. (2-tailed)	0.013
	N	46
Ανάπτυξη και διαχείριση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού	PearsonCorrelation	,358*
	Sig. (2-tailed)	0.014
	N	46
Ενίσχυση συμμετοχικότητας εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	PearsonCorrelation	,327*
	Sig. (2-tailed)	0.026
	N	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Συνεχίζοντας με το δεύτερο διοικητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε για άλλη μία φορά ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 26. Όπως φαίνεται, υφίστανται δύο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και 99%. Αναλυτικότερα, όσο αυξάνεται το μέγεθος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, τόσο λιγότερο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εταιρεία αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και περιγράφει με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας της ειδικά όταν αναζητά νέους συνεργάτες. Οι συσχετίσεις αυτές είναι μέτριας έντασης, με τιμές 0,416 και 0,312 αντίστοιχα.

Πίνακας 26. Συσχετίσεις Pearson ως προς το μέγεθος της επιχείρησης

		Μέγεθος επιχειρήσεων τελικού δείγματος βάση αριθμού απασχολούμενων
Η εταιρεία συλλέγει δεδομένα από τους υποψήφιους και γενικά από την αγορά για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού	PearsonCorrelation	-0.067
	Sig. (2-tailed)	0.658
	N	46
Η εταιρεία προβαίνει στο προγραμματισμό και την αξιολόγηση θέσεων εργασίας	PearsonCorrelation	-0.159
	Sig. (2-tailed)	0.290
	N	46
Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική ωραρίου & αδειών	PearsonCorrelation	-0.109
	Sig. (2-tailed)	0.470
	N	46
Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική μισθών & ημερομισθίων	PearsonCorrelation	-0.143
	Sig. (2-tailed)	0.345
	N	46
Η εταιρεία έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών υγείας και ασφάλειας στους εργαζομένους της	PearsonCorrelation	0.153
	Sig. (2-tailed)	0.310
	N	46
Η εταιρεία προβαίνει σε διακοπή εργασίας/απόλυση μετά από συγκεκριμένη μελέτη της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων της	PearsonCorrelation	-0.258
	Sig. (2-tailed)	0.083
	N	46
Η εταιρεία αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού	PearsonCorrelation	-,416**
	Sig. (2-tailed)	0.004
	N	46
Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκδηλώσουν τα παράπονα τους αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας τους	PearsonCorrelation	-0.129
	Sig. (2-tailed)	0.393
	N	46
Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν προτάσεις βελτίωσης για τη καλύτερη λειτουργία της εταιρείας	PearsonCorrelation	-0.281
	Sig. (2-tailed)	0.058
	N	46
Η εταιρεία περιγράφει με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας της ειδικά όταν αναζητά νέους συνεργάτες	PearsonCorrelation	-,312*
	Sig. (2-tailed)	0.035

	N	46
Η εταιρεία χρησιμοποιεί συγκεκριμένα πρότυπα αξιολόγησης των εργαζομένων της	PearsonCorrelation	-0.012
	Sig. (2-tailed)	0.938
	N	46
Η εταιρεία βασίζει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε πολιτική προσωπικού και σε ένα συγκεκριμένο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας	PearsonCorrelation	0.167
	Sig. (2-tailed)	0.266
	N	46

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα έρευνας

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκε η διαχείριση λειτουργιών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και οι λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικού. Συγκεκριμένα, στην έρευνα έλαβαν μέρος 46 ναυτιλιακές επιχειρήσεις, με την πλειοψηφία τους να απασχολεί πάνω από 100 άτομα προσωπικό, ενώ όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ανέφεραν κυρίως ότι έχουν 3 με 5 έτη προϋπηρεσίας. Ταυτόχρονα, πιο συχνά αναφέρεται ότι οι υπεύθυνοι προσωπικού έχουν 3 με 10 έτη προϋπηρεσίας και ότι ο χρόνος απασχόλησής τους με θέματα προσωπικού αγγίζει το 31 με 60% του συνολικού τους χρόνου.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε ότι σε υψηλότερο βαθμό οι συμμετέχοντες αναφέρουν πως οι ναυτιλιακές εταιρείες διαθέτουν προγράμματα υγείας και ασφάλειας, περιγράφουν αναλυτικά τις θέσεις εργασίας όταν αναζητούν νέους συνεργάτες και βασίζουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε πολιτική προσωπικού και σε συγκεκριμένο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας. Λιγότερο συχνά αναφέρουν πως υπάρχει διακοπή εργασίας ή απόλυση μετά από μελέτη της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Παράλληλα, αναδείχθηκε πως το τμήμα προσωπικού ασχολείται συχνά με την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, με την τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό και με τη διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, επιλογής στελεχών και πρόσληψης, ενώ λιγότερο ασχολείται με τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως η αύξηση του χρόνου απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό συνεπάγεται αύξηση της συμφωνίας των ερωτώμενων ότι το τμήμα προσωπικού ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, τον έλεγχο κόστους λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινων πόρων, την παροχή βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους, καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού και των στελεχών. Επιπλέον, η αύξηση του χρόνου απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό συνεπάγεται αύξηση της συμφωνίας ότι το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των αλλαγών και των προσαρμογών, για τη διεξαγωγή ερευνών και τη μελέτη

στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού, για την ανάπτυξη και τη διαχείριση τεχνικών παρακίνησης του προσωπικού και για την ενίσχυση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τέλος, στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα παρατηρείται πως όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, βάσει του αριθμού των απασχολούμενων, τόσο λιγότερο οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες αναπτύσσουν προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και περιγράφουν με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας τους ειδικά όταν αναζητούν νέους συνεργάτες.

Επίλογος

Η παρούσα εργασία ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η αναλυτική δεδομένων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στο ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον της ναυτιλίας. Η αξιοποίηση της πληροφορίας, όταν εντάσσεται στρατηγικά στις επιχειρησιακές λειτουργίες, μπορεί να μετασχηματίσει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις, αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και σχεδιάζεται η ανάπτυξη των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, έγινε φανερό ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία, αν και συχνά κινείται με βραδύτερους ρυθμούς υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, έχει να κερδίσει σημαντικά οφέλη από την ενσωμάτωση των εργαλείων της αναλυτικής.

Η μελέτη κατέδειξε πως η στροφή προς ένα πιο τεκμηριωμένο, βασισμένο στα δεδομένα μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική καινοτομία, αλλά μια αναγκαιότητα. Η ακριβής χαρτογράφηση δεξιοτήτων, η ορθολογική αξιολόγηση της απόδοσης και η στοχευμένη εκπαίδευση μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ναυτιλιακών εταιρειών σε διεθνές επίπεδο. Παράλληλα, η διάσταση του ανθρώπινου παράγοντα, με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του, αναδείχθηκε ως κεντρικό σημείο, επιβεβαιώνοντας ότι η τεχνολογία δεν έρχεται να υποκαταστήσει τον άνθρωπο, αλλά να τον ενισχύσει.

Γενικότερα, η εργασία δείχνει μια πραγματικότητα όπου η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να βασίζεται πλέον αποκλειστικά στη διαίσθηση ή στην εμπειρία, αλλά απαιτεί τεκμηριωμένες πρακτικές που θα συνδυάζουν την επιστημονική γνώση με την εμπειρική σοφία. Κατά συνέπεια, τα παραπάνω δίνουν τη δυνατότητα σε οργανισμούς να ορίσουν στρατηγικές που είναι πιο δίκαιες, πιο αποτελεσματικές και πιο βιώσιμες.

Για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η υιοθέτηση μιας διττής ερευνητικής προσέγγισης, που θα συνδυάζει την ποσοτική μεθοδολογία με ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε στελέχη εταιρειών και ειδικούς του θέματος. Μια τέτοια κατεύθυνση θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση, να εμπλουτίσει τα υπάρχοντα ευρήματα και να επιτρέψει την εξαγωγή ευρύτερων και περισσότερο

αντικειμενικών συμπερασμάτων, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη θεωρητική και πρακτική πρόοδο του πεδίου.

Βιβλιογραφία

- AbdallaHamza, P., JabbarOthman, B., Gardi, B., Sorguli, S., MahmoodAziz, H., AliAhmed, S., & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *Hamza, pa, othman, bj, gardi, b., sorguli, s., aziz, hm, ahmed, sa, sabir, by, ismael, nb, ali, bj, anwar, g.* (2021). *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*.
- Acciarini, C., Cappa, F., Boccadelli, P., & Oriani, R. (2023). How can organizations leverage big data to innovate their business models? A systematic literature review. *Technovation*, 123, 102713.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- Akdeniz, E. (2023). Toward a sustainable human resources management: Linking green human resources management activities with ISO standards. *Sage Open*, 13(3).
- Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2024). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2414-2440.
- Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., & García-Izquierdo, A. L. (2022). Human resources analytics: A systematic review from a sustainable management approach. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 129-147.
- Anagnoste, S., Biclesanu, I., D'Ascenzo, F., & Savastano, M. (2021, January). The role of chatbots in end-to-end intelligent automation and future employment dynamics. In *Business Revolution in a Digital Era: 14th International*

Conference on Business Excellence, ICBE 2020, Bucharest, Romania (pp. 287-302). Cham: Springer International Publishing.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human resource management journal*, 26(1), 1-11.

Anthun, K. S., Anthun, K. S., Håland, E., & Lillefjell, M. (2024). What influences the use of HR analytics in Human Resource management in Norwegian municipal health care services?. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1131.

Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2024). Human resources analytics: where do we go from here?. *Benchmarking: An International Journal*, 31(2), 640-668.

Bauer, G. R., Churchill, S. M., Mahendran, M., Walwyn, C., Lizotte, D., & Villarueda, A. A. (2021). Intersectionality in quantitative research: A systematic review of its emergence and applications of theory and methods. *SSM-population health*, 14, 100798.

Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2023). *Human resource management: People, data, and analytics*. Sage Publications.

Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020, February). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019* (pp. 639-648). Cham: Springer International Publishing.

Black, K. (2023). *Business statistics: for contemporary decision making*. John Wiley & Sons.

Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.

Chimakati, F. M., & Kelemba, J. K. (2023). Strategic Link Between HR Practice and Achievement of Contemporary Organizational Objectives. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(6), 66-83.

- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Jarvenpää, M. (2020). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120-138.
- Davenport, T. H. (2021). The analytics team. In *INFORMS Analytics Body of Knowledge* (pp. 49-76). INFORMS.
- Davenport, T. H., & Bean, R. (2023). Action and inaction on data, analytics, and AI. *MIT Sloan Management Review*. January, 19.
- Devore, J. L., Berk, K. N., & Carlton, M. A. (2021). *Modern mathematical statistics with applications*. Springer Nature.
- Ejo-Orusa, H., & Okwakpam, J. A. A. (2018). Predictive HR analytics and human resource management amongst human resource management practitioners in Port Harcourt, Nigeria. *Global Scientific Journal*, 6(7), 254.
- Erica, A., Gantari, L., Qurotulain, O., Nuche, A., & Sy, O. (2024). Optimizing decision-making: Data analytics applications in management information systems. *APTISI Transactions on Management*, 8(2), 115-122.
- Etukudo, R. (2019). *Strategies for using analytics to improve human resource management*. Walden University.
- Fabbri, T., Scapolan, A. C., Bertolotti, F., & Canali, C. (2019). Hr analytics in the digital workplace: Exploring the relationship between attitudes and tracked work behaviors. In *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations* (Vol. 23, pp. 161-175). Emerald Publishing Limited.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
- Flegl, M., Depoo, L., & Alcázar, M. (2022). The impact of employees' training on their performance improvements. *Quality Innovation Prosperity*, 26(1), 70-89.
- Flin, R., & O'Connor, P. (2017). *Safety at the sharp end: a guide to non-technical skills*. CRC Press.

- Frumkin, M. R., Piccirillo, M. L., Beck, E. D., Grossman, J. T., & Rodebaugh, T. L. (2021). Feasibility and utility of idiographic models in the clinic: A pilot study. *Psychotherapy Research*, 31(4), 520-534.
- Gade, K. R. (2021). Data-driven decision making in a complex world. *Journal of computational innovation*, 1(1).
- Garcia-Arroyo, J., & Osca, A. (2021). Big data contributions to human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4337-4362.
- Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84-95.
- Gravina, N., Nastasi, J., & Austin, J. (2021). Assessment of employee performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(2), 124-149.
- Gupta, A. (2021). *Business statistics*. RAJEEV BANSAL.
- Heirs, S., & Manuel, M. E. (2021). Sustainable maritime career development: A case for maritime education and training (met) at the secondary level. *TransNav: International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 15.
- Jackson, K. S. (2016). The importance of non-technical skills and risk reduction in the operating theatre. *Obstetrician & Gynaecologist*, 18(4).
- Jamarani, A., Haddadi, S., Sarvizadeh, R., HaghiKashani, M., Akbari, M., & Moradi, S. (2024). Big data and predictive analytics: A systematic review of applications. *Artificial Intelligence Review*, 57(7), 176.
- Janssen, C. P., Donker, S. F., Brumby, D. P., & Kun, A. L. (2019). History and future of human-automation interaction. *International journal of human-computer studies*, 131, 99-107.

- Khemraj, S. (2023). Enhancing Competitive Advantage through Learning Capabilities and Innovative Human Resource Management. *Intersecta Minds Journal*, 2(1), 26-41.
- Lee, C. S., Cheang, P. Y. S., & Moslehpour, M. (2022). Predictive analytics in business analytics: decision tree. *Advances in Decision Sciences*, 26(1), 1-29.
- Lee, S. H. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 237-247.
- Lee, S. H., & Kim, E. (2022). Inferential statistics. In *Scholarly research in music* (pp. 165-182). Routledge.
- Lesenyego, A., & Chukwuere, J. E. (2023). Social media for job recruitment: A review study. *Journal of Emerging Technologies*, 3(1), 43-50.
- Liu, S., Liu, O., & Chen, J. (2023). A review on business analytics: definitions, techniques, applications and challenges. *Mathematics*, 11(4), 899.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- Lubián, F. J. L., & Esteves, J. (2017). *Value in a Digital World: How to assess business models and measure value in a digital world*. Springer.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2025). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage publications.
- Malhotra, R., & Malhotra, D. K. (2023). The Impact of Technology, Big Data, and Analytics: The Evolving Data-Driven Model of Innovation in the Finance Industry. *Journal of Financial Data Science*, 5(3).
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.

- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Martínez-López, F. J., Anaya-Sánchez, R., Fernández Giordano, M., & Lopez-Lopez, D. (2020). Behind influencer marketing: key marketing decisions and their effects on followers' responses. *Journal of Marketing Management*, 36(7-8), 579-607.
- Mohammed, D. A. Q. (2019). HR analytics: a modern tool in HR for predictive decision making. *Journal of Management*, 6(3).
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage Publications.
- Moşteanu, N. R. (2024). Adapting to the unpredictable: Building resilience for business continuity in an ever-changing landscape. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 2(1), 444-457.
- Mukasa, E. S., Christospher, W., Ivan, B., & Kizito, M. (2021). The effects of parametric, non-parametric tests and processes in inferential statistics for business decision making—A case of 7 selected small business enterprises in Uganda. *Open Journal of Business and Management*, 9(3), 1510-1526.
- Muslu, A. (2020). The future of seafarers and the seafarers of the future from the perspective of human resources management. In *Contemporary global issues in human resource management* (pp. 219-237). Emerald Publishing Limited.
- Nasir, A. N. M., Ali, D. F., Noordin, M. K. B., & Nordin, M. S. B. (2011, January). Technical skills and non-technical skills: predefinition concept. In *Proceedings of the IETEC'11 Conference, Kuala Lumpur, Malaysia* (pp. 01-p17).
- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information Processing & Management*, 58(6), 102725.

- Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8(10), 273.
- Nowicka, J., Pauliuchuk, Y., Ciekanowski, Z., Fałda, B., & Sikora, K. (2024). The use of data analytics in human resource management.
- O'Brien, T. G., & Meister, D. (2019). Human factors testing and evaluation: An historical perspective. In *Handbook of Human Factors Testing and Evaluation* (pp. 5-20). CRC Press.
- Ogedengbe, D. E., Oladapo, J. O., Elufioye, O. A., Ejairu, E., & Ezeafulukwe, C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 2000-2011.
- Okon, R. I. C. H. A. R. D., Odionu, C. S., & Bristol-Alagbariya, B. E. R. N. A. D. E. T. T. E. (2024). Integrating data-driven analytics into human resource management to improve decision-making and organizational effectiveness. *IRE Journals*, 8(6), 574.
- Opatha, H. H. D. P. J. (2020). HR analytics: A literature review and new conceptual model. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(6), 130-141.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Pala, S. K. (2024). Use and applications of data analytics in human resource management and talent acquisition. *Int J Enhanc Res ManagComput Appl*.
- Parajuli, S. K., Mahat, D., & Kandel, D. R. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR) Volume*, 5.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied psychology*, 71(4), 1171-1204.

- Petersson, N. P. (2018). Managing a “people business” in times of uncertainty: human resources strategy at ocean transport & trading in the 1970s. *Enterprise & Society*, 19(1), 88-123.
- Pramod, D., & Bharathi, S. V. (2016). Social media impact on the recruitment and selection process in the information technology industry. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 7(2), 36-52.
- Rajbhar, A. K., Khan, T., & Puskar, S. (2017). A study on HR analytics transforming human resource management. *Journal of Investment and Management*, 6(4), 92-96.
- Rehman, S., Ullah, A., Naseem, K., Elahi, A. R., & Erum, H. (2022). Talent acquisition and technology: A step towards sustainable development. *Frontiers in Psychology*, 13, 979991.
- Riahi, Y., Saikouk, T., Gunasekaran, A., & Badraoui, I. (2021). Artificial intelligence applications in supply chain: A descriptive bibliometric analysis and future research directions. *Expert systems with applications*, 173, 114702.
- Roche, F. (2016). Human factors and non-technical skills: Teamwork. *Journal of perioperative practice*, 26(12), 285-288.
- Sadik, M. A. (2020). Become a more effective HR executive. *HR Future*, 2020(1), 26-28.
- Sahoo, S. (2022). Big data analytics in manufacturing: a bibliometric analysis of research in the field of business management. *International Journal of Production Research*, 60(22), 6793-6821.
- Schmitt, M. (2023). Automated machine learning: AI-driven decision making in business analytics. *Intelligent Systems with Applications*, 18, 200188.
- Sharma, A. K., Sharma, D. M., Purohit, N., Rout, S. K., & Sharma, S. A. (2022). Analytics techniques: descriptive analytics, predictive analytics, and prescriptive analytics. *Decision intelligence analytics and the implementation of strategic business management*, 1-14.

- Sharma, P. (2023). Analyzing How Rigorous Financial Analysis Informs Strategic Decisions and Contributes to Corporate Growth. *Nanotechnology Perceptions*, 20, 219-229.
- Shinde, B. G., & Shivhare, S. (2024). Impact of data visualization in data analysis to improve the efficiency of machine learning models. *Journal of Advanced Zoology*, 45, 107-112.
- Shweta, Prakash, S., & Singh, N. (2024). Performance appraisal system and employee outcome for sustainable development of shipping and logistic industry. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 20(4), 500-515.
- Sickles, R. C., & Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of productivity and efficiency*. Cambridge University Press.
- Sun, Z., & Huo, Y. (2021). The spectrum of big data analytics. *Journal of Computer Information Systems*, 61(2), 154-162.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Tang, L., & Zhang, P. (2021). *Human resource management in shipping: Issues, challenges, and solutions*. Routledge.
- Tasleem, N. (2018). Employee Experience and HR Innovation: Redefining Human Resource Management through Design Thinking and Human-Centered Practices. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology–IRJIET*.
- The HR Director. (2022, October 5). *6 critical qualities a HR leader needs to build credibility in business*. [online] ανάκτηση από: <https://www.thehrdirector.com/features/leadership/6-critical-qualities-a-hr-leader-needs-to-build-credibility-in-business/>

- Theotokas, I. (2007). On top of world shipping: Greek shipping companies' organization and management. *Research in Transportation Economics*, 21, 63-93.
- Theotokas, I. N., Lagoudis, I. N., & Raftopoulou, K. (2024). Challenges of maritime human resource management for the transition to shipping digitalization. *Journal of Shipping and Trade*, 9(1), 6.
- Tomar, S., & Gaur, M. (2020). HR analytics in business: role, opportunities, and challenges of using it. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(7), 1299-1306.
- Torrington, D. (2014). Human resource management and the personnel function. In *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)* (pp. 56-66). Routledge.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, 12, 620766.
- Tufa, G., & Kant, S. (2023). Human Resource Management Practices: Assessing Added Value: A Book Review. *Partners Universal International Research Journal*, 2(1), 135-142.
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International journal of information management*, 43, 224-247.
- Valecha, N. (2022). Transforming human resource management with HR analytics: A critical Analysis of Benefits and challenges. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(2), 56-66.
- Weiss, A. (2023). Exploring Job Analysis: Benefits, Types & Strategies.
- Wolniak, R. (2023). The concept of descriptive analytics. *Zeszyty Naukowe. Organizacjai Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

Yan, R. (2022). Data analytics for improving shipping efficiency: models, methods, and applications.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Μέγεθος επιχειρήσεων τελικού δείγματος βάση αριθμού απασχολούμενων

20-30 άτομα	
31-60 άτομα	
61-80 άτομα	
81-100 άτομα	
100+ άτομα	

2. Προϋπηρεσία (χρόνια)

1-2	
3-5	
6-10	
11-20	
20+	

3. Προϋπηρεσία υπευθύνων προσωπικού (χρόνια)

1-2	
3-5	
6-10	
11-20	
20+	

4. Χρόνος απασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού με θέματα προσωπικού σε ποσοστό % του συνολικού τους χρόνου

Μέχρι 10%	
11-30%	
31-60%	
61-100%	

5. Διαχείριση λειτουργιών ναυτιλιακής επιχείρησης

Συμπληρώστε τα παρακάτω σύμφωνα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας: (Κλίμακα 1-5, όπου 1 = Διαφωνώ πάρα πολύ 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
4.1 Η εταιρεία συλλέγει δεδομένα από τους υποψήφιους και γενικά από την αγορά για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού					
4.2 Η εταιρεία προβαίνει στο προγραμματισμό και την αξιολόγηση θέσεων εργασίας					
4.3 Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική ωραρίου & αδειών					
4.4 Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική μισθών & ημερομισθίων					
4.5 Η εταιρεία έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών υγείας και ασφάλειας στους εργαζομένους της					
4.6 Η εταιρεία προβαίνει σε διακοπή εργασίας/απόλυση μετά από συγκεκριμένη μελέτη της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων της					
4.7 Η εταιρεία αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού					
4.8 Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκδηλώσουν τα παράπονα τους αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας					

τους					
4.9 Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν προτάσεις βελτίωσης για τη καλύτερη λειτουργία της εταιρείας					
4.10 Η εταιρεία περιγράφει με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας της ειδικά όταν αναζητά νέους συνεργάτες					
4.11 Η εταιρεία χρησιμοποιεί συγκεκριμένα πρότυπα αξιολόγησης των εργαζομένων της					
4.12 Η εταιρεία βασίζει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της σε συγκεκριμένη πολιτική προσωπικού και σε ένα συγκεκριμένο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας					

6. Λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προσωπικό της ναυτιλιακής εταιρείας

Συμπληρώστε τα παρακάτω σύμφωνα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας: (Κλίμακα 1-5, όπου 1 = Διαφωνώ πάρα πολύ 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
5.1 Σχεδιασμός Συστημάτων οικονομικών ανταμοιβών					
5.2 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού					
5.3 Τήρηση αναλυτικών πληροφοριών για το προσωπικό					
5.4 Τήρηση πολιτικής προσωπικού					
5.5 Διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας, επιλογή στελεχών και πρόσληψη					
5.6 Εσωτερική επικοινωνία και γενικά διοικητικά θέματα					
5.7 Ζητήματα εργατικής νομοθεσίας					
5.8 Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας					
5.9 Έλεγχος κόστους λειτουργίας τμήματος ανθρώπινων πόρων					
5.10 Παροχή βοήθειας και συμβουλών στους εργαζόμενους					
5.11 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού & στελεχών					
5.12 Μύηση νεοεισερχόμενων στελεχών					
5.13 Διαμόρφωση στρατηγικής εταιρείας					
5.14 Διευθέτηση χρόνων εργασίας					
5.15 Διαχείριση αλλαγών και προσαρμογών					
5.16 Έρευνες και στάσεις ανθρώπινου δυναμικού					
5.17 Ανάπτυξη και διαχείριση τεχνικών παρακίνησης προσωπικού					
5.18 Ενίσχυση συμμετοχικότητας εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων					