



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

της:

ΚΥΡΙΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΠΑΝΟΥ

mba23049

Επιβλέπων: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Μιχαήλ Δημήτριο για την καθοδήγηση και την υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου. Η συμβολή του ήταν καθοριστική για την διεξαγωγή και την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης. Ακόμα, ευχαριστώ τους γονείς μου και τα κοντινά μου πρόσωπα για την στήριξη τους όλον αυτό τον καιρό πραγματοποίησης της έρευνας, αλλά και κατά τη διάρκεια του συνολικού κύκλου των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εστιάζει στην πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις να αναζητήσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Η έρευνα επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση της πληροφορικής στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζοντας την αυτοματοποίηση, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών. Ειδικότερα, σκοπός είναι η ενδεδειγμένη παρουσίαση των τεχνολογιών πληροφορικής που ενσωματώνονται στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού και έμφαση στην επίδρασή τους στην πρόσληψη, την κατάρτιση και τη διαχείριση απόδοσης εργαζομένων από τα τμήματα HR. Η μεθοδολογία της έρευνας επικεντρώνεται στην ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών μέσω της ανάλυσης περιπτώσεων επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει στον τομέα αυτό, τέτοιου είδους τεχνολογικά επιτεύγματα με επιτυχία και διαγράφουν σημαντική πορεία στον χώρο. Τα βασικότερα ευρήματα της έρευνας συνοψίζονται στο γεγονός πως ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα εδραιώνονται πλέον και στον κλάδο των ανθρωπίνων πόρων, ενώ συστήματα εύρεσης υποψηφίων, εκπαίδευσης εργαζομένων και αξιολόγησης τους ολοένα και βασίζονται στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, αυτοματοποιώντας ακόμα περισσότερο τις διαδικασίες. Συνοψίζοντας μπορεί κανείς να υποστηρίξει πως είναι επιτακτική ανάγκη ο εκσυγχρονισμός των τμημάτων HR, ώστε εναρμονισμένα με τις τεχνολογικές τάσεις να συντελέσουν στρατηγικό εταίρο για τις επιχειρήσεις και να παράγουν αξία μέσα από τη συμβολή τους στη χάραξη και λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Abstract

This thesis focuses on the challenge that companies face in seeking and managing their human resources effectively in a constantly evolving environment. The research focuses on the integration of information technology in the human resource sector, looking at automation, improved decision making and streamlining of processes. In particular, the aim is to provide a thorough review of information technologies being integrated into the HR domain, with a focus on their impact on recruitment, training and performance management of employees by HR departments. The research methodology focuses on highlighting best practices through the analysis of case studies of companies that have successfully adopted such technological achievements in this area and are making significant progress in the field. The main findings of the research are summarized in the fact that integrated information systems are now also becoming established in the human resources sector, while systems for finding candidates, training employees and evaluating them are increasingly based on the use of artificial intelligence, further automating processes. In summary, one can argue that it is imperative to modernize HR departments in order to align with technological trends and become a strategic partner for businesses and generate value through their contribution to strategic decision making.

Κατάλογος Εικονογραφήσεων:

Εικόνα 1	6
Εικόνα 2	43

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	1
1.2 Ερευνητικό πρόβλημα	2
1.3 Στόχοι της έρευνας	2
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα	2
1.5 Δομή της διπλωματικής	3
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	3
2.1 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	3
2.2 Ο ρόλος της πληροφορικής και η επίδραση της τεχνολογίας στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	6
2.3 HRIS (Human Resource Information Systems)	7
2.3.1 Επισκόπηση του HRIS	7
2.3.2 Οφέλη του HRIS στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	8
2.3.3 Προκλήσεις και περιορισμοί των στρατηγικών εφαρμογής του HRIS	9
2.4 HR Analytics and Big Data	11
2.4.1 Μετρήσεις και αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού	12
2.4.2 Οφέλη και προκλήσεις	12
2.4.3 Λήψη αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού βάσει δεδομένων	13
2.5 Προσλήψεις και στελέχωση επιχειρήσεων	14
2.5.1 Παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού	15
2.5.2 Προσλήψεις με χρήση της τεχνολογίας	15
2.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	17
2.6.1 Παραδοσιακές μέθοδοι κατάρτισης	19
2.6.2 Τεχνολογικά ενισχυμένη κατάρτιση	20
2.7 Διαχείριση της απόδοσης στο ανθρώπινο δυναμικό	22
2.7.1 Διαχείριση της απόδοσης και αξιολόγηση	22
2.7.2 Κλασσικές μέθοδοι αξιολόγησης	23
2.7.3 Διαχείριση της απόδοσης με τη βοήθεια της πληροφορικής	25
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας	27
3.1 Σχεδιασμός της έρευνας	28

3.2 Μελέτες περίπτωσης	28
------------------------------	----

Κεφάλαιο 4: Τεχνολογικές εφαρμογές για τις προσλήψεις και τη στελέχωση επιχειρήσεων	29
4.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός των προσλήψεων	29
4.1.1 Συστήματα παρακολούθησης υποψηφιοτήτων (Applicant Tracking Systems)	30
4.1.2 Πρόσληψη με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης	31
4.1.3 Ψηφιακές διαδικασίες εισαγωγής & πλατφόρμες ασύγχρονων συνεντεύξεων υποψηφίων	33
4.2 Μελέτη περίπτωσης Samsung: Επιχείρηση με επιτυχημένες στρατηγικές ηλεκτρονικής πρόσληψης	36

Κεφάλαιο 5: Τεχνολογικές εφαρμογές στην εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	41
5.1 Κατάρτιση με τη χρήση IT	41
5.1.1 Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) στην εκπαίδευση και ανάπτυξη	43
5.1.2 Κατάρτιση με ηλεκτρονικές πλατφόρμες (e-learning platforms) και διαδικτυακά μαθήματα (online training)	45
5.1.3 Εκπαίδευση με τη χρήση Εικονικής Πραγματικότητας (Virtual Reality)	49
5.1.4 Gamification στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	53
5.2 Μελέτη περίπτωσης Exelon: Εκπαίδευση μέσω Εικονικής Πραγματικότητας ...	55

Κεφάλαιο 6: Τεχνολογικές εφαρμογές στη διαχείριση της απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού	59
6.1 Διαχείριση της απόδοσης με τη βοήθεια εφαρμογών πληροφορικής	59
6.1.1 Συστήματα μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης (HRIS)	60
6.1.2 Εργαλεία συνεχούς ανατροφοδότησης	62
6.2 Μελέτη περίπτωσης HSBC: Ο αντίκτυπος της συνεχούς ανατροφοδότησης μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών	64

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	70
7.1 Σύνοψη της συμβολής στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού	70
7.2 Περιορισμοί της μελέτης.....	71

7.3 Μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις 72

Βιβλιογραφικές Παραπομπές 73

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HR) έχει εξελιχθεί σημαντικά στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο. Παραδοσιακά, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ήταν κυρίως υπεύθυνα για διοικητικά καθήκοντα, όπως η μισθοδοσία, η διαχείριση παροχών και η τήρηση αρχείων σχετικά με το προσωπικό. Ωστόσο, ο ρόλος τους έχει πλέον μετατραπεί σε στρατηγικό εταίρο που συνδέεται άρρηκτα με την προώθηση της οργανωτικής επιτυχίας. Η μεταμόρφωση αυτή οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στην ενσωμάτωση της πληροφορικής (IT) στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αναφέρεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στον τρόπο που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τον πιο πολύτιμο πόρο που διαθέτουν, αυτόν των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι που συμβάλλουν είτε ατομικά είτε συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Με βάση αυτόν τον ορισμό, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια λειτουργία στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, η οποία έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων προς όφελος της επίτευξης των στρατηγικών στόχων του εργοδότη τους (Johanson, 2009).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πλαισιώνεται από τις φιλοσοφίες, τις στρατηγικές, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τα προγράμματα που διαμορφώνονται από την εκάστοτε εταιρεία για την διαχείριση των εργαζομένων της, (Armstrong, 2006). Ενώ οι Becker & Gerhard (1996) κατατάσσουν τις παραπάνω συνιστώσες σε τρεις κατηγορίες, δηλαδή στην «αρχιτεκτονική» δομή του επιχειρησιακού συστήματος, στις εναλλακτικές πολιτικές και διαδικασίες και στις πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις.

Τα τμήματα και οι μονάδες ανθρώπινου δυναμικού επωμίζονται μια σειρά δραστηριοτήτων, περιλαμβανομένων της πρόσληψης προσωπικού, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της ανταμοιβής (όπως μέσω των συστημάτων αμοιβών και παροχών) (Paauwe & Boon, 2009). Επιπλέον, βέβαια,

αναλαμβάνουν και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, δηλαδή διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εκάστοτε επιχειρήσεις ισορροπούν τις οργανωτικές πρακτικές τους με τους κανονισμούς που προκύπτουν από συλλογικές διαπραγματεύσεις και κυβερνητικούς νόμους (Klerck, 2009).

1.2 Ερευνητικό πρόβλημα

Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον, αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εύρεσης και διαχείρισης αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού, της προώθησης και της ανάπτυξης του, της ανάδειξης των ταλέντων και της βελτίωσης της συνολικής απόδοσης και παραγωγικότητας. Παράλληλα, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έρχονται αντιμέτωπα με την ανάγκη να περιηγηθούν σε ένα πολύπλοκο πλέγμα τεχνολογιών που έχουν τη δυνατότητα να εξορθολογήσουν αυτές τις διαδικασίες.

1.3 Στόχοι της έρευνας

Η ενσωμάτωση της πληροφορικής στο ανθρώπινο δυναμικό έχει διευκολύνει την αυτοματοποίηση των καθηκόντων ρουτίνας, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων μέσω των γνώσεων που βασίζονται σε δεδομένα και τον εξορθολογισμό των πρακτικών. Σε αυτή την εποχή της ταχείας τεχνολογικής προόδου, οι επαγγελματίες του κλάδου βασίζονται όλο και περισσότερο σε εφαρμογές πληροφορικής για να ενισχύσουν διάφορες πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης και ανάπτυξης, της διαχείρισης επιδόσεων και της πρόσληψης προσωπικού.

Η μελέτη αυτή έχει ως στόχο να παρουσιάσει τις διάφορες λύσεις τεχνολογίας που είναι διαθέσιμες στους επαγγελματίες του κλάδου, στην αποτελεσματικότητά τους και στις προκλήσεις που συνδέονται με την εφαρμογή τους. Παράλληλα, προσβλέπει στην ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών, μέσω της ανάλυσης περιπτώσεων επιχειρήσεων που έχουν σημαντική πορεία στον τομέα αυτό.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Το πρωταρχικό ερευνητικό πρόβλημα που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο οι εφαρμογές της πληροφορικής έχουν επηρεάσει

τις σύγχρονες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως στους τομείς της πρόσληψης προσωπικού, της κατάρτισης και της διαχείρισης της απόδοσης του.

Ειδικότερα, θα αναδειχθεί η συμβολή των τεχνολογιών στη διαδικασία πρόσληψης και ο ρόλος που διαδραματίζουν στην εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή νέου προσωπικού. Θα αναζητηθούν οι τελευταίες τάσεις στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση εργαζομένων και τα οφέλη που προσφέρουν. Ακόμα θα εξετασθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν οι τεχνολογικές εξελίξεις να βελτιώσουν τη διαχείριση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων. Καταλήγοντας θα αποτυπωθούν οι προκλήσεις που απορρέουν από την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

1.5 Δομή της διπλωματικής

Η εργασία έχει οργανωθεί σε πέντε μέρη. Το πρώτο, αποτελεί μια εισαγωγή στο θέμα με παράλληλη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στο δεύτερο μέρος, περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, δηλαδή το σύνολο των θεωρητικών προσεγγίσεων και των εννοιών. Με αφετηρία μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές που διαμορφώνουν τις τάσεις στην πρόσληψη, την εκπαίδευση και την διαχείριση απόδοσης του προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις. Στο τρίτο μέρος συνοψίζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία βασίζεται στη συλλογή πληροφοριών μέσω άλλων ερευνών και στην μελέτη περιπτώσεων μεγάλων εταιρειών. Στο μέρος τέταρτο παρουσιάζονται πρακτικά παραδείγματα από επιχειρήσεις που έχουν χρησιμοποιήσει σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στους τομείς της εκπαίδευσης, της διαχείρισης απόδοσης και της πρόσληψης, τις προκλήσεις που προκύπτουν αλλά και τα οφέλη. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας συνοψίζονται τα ευρήματα και διατυπώνονται τα ανάλογα συμπεράσματα για τον τρόπο που τελικά οι εφαρμογές πληροφορικής επηρεάζουν το σύγχρονο HR, προτείνονται βασικές συστάσεις και πιθανές μελλοντικές εξελίξεις. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας που έχει χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση της.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι ανθρωπίνοι πόροι προήλθαν από το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων, το οποίο ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα με τον Frederick Taylor και την επιστημονική διοίκηση, γνωστή ως τεϋλορισμός. Ο Taylor προσπαθούσε να βελτιώσει την αποδοτικότητα των εργατών στις μεταποιητικές θέσεις εργασίας. Κυρίως επικεντρώθηκε στη βελτίωση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για έρευνα σχετικά με την παραγωγικότητα, διατηρώντας ωστόσο την οπτική του ανθρώπου – μηχανής.

Στη συνέχεια, το κίνημα επιστημοποιήθηκε με την έρευνα του Elton Mayo, γνωστή και ως «Hawthorne studies», η οποία τόνισε τη σημασία των συνθηκών εργασίας και της ανθρώπινης δέσμευσης στην παραγωγικότητα, δίνοντας έμφαση στο γεγονός πως διάφορα ερεθίσματα που δεν συνδέονταν άμεσα με την οικονομική ανταμοιβή ή τις συνθήκες εργασίας επηρέαζαν την αύξηση αυτής. Αποτελέσματα της έρευνας αυτής ανέδειξαν τις σχέσεις σε παράγοντα με τη μεγαλύτερη επιρροή στην παραγωγικότητα, συνειδητοποιώντας ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε λόγω των σχέσεων και των υποστηρικτικών ομάδων, καθώς η εργασία κάθε εργαζομένου είχε σημαντική επίδραση στην απόδοση της ομάδας.

Έπειτα οι Maslow και Mc Gregor διατύπωσαν τη θεωρία των κινήτρων. Σύμφωνα με το Maslow, (1958) υποστήριξε ότι πέντε βασικές ανάγκες του ατόμου (φυσιολογικές, ασφάλεια, αγάπη, εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση) αποτελούν κινητήριοι παράγοντες στις επαγγελματικές αξίες ενός εργαζομένου, διότι ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται να διασφαλίσει ότι οι σημαντικότερες από αυτές τις ατομικές ανάγκες ικανοποιούνται. Από την άλλη, σύμφωνα με το Mc Gregor (1946) επισήμανε πως οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν περισσότερο στον οργανισμό εάν αισθάνονται υπεύθυνοι και ότι τους εκτιμούν.

Ακολούθησαν μελέτες από Kurt Lewin, Max Weber, Frederick Herzberg και David Mc Clelland, που διαμόρφωσαν την οργανωτική συμπεριφορά και την οργανωτική θεωρία, παρέχοντας τη βάση για έναν εφαρμοσμένο επιστημονικό τομέα. Με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στη δημόσια πολιτική που ακολούθησαν, η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου μεταμορφώθηκε, καθιστώντας τον κλάδο των ανθρωπίνων σχέσεων ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις.

Μία από τις παλαιότερες επαγγελματικές ενώσεις ανθρώπινου δυναμικού, το Chartered Institute of Personnel and Development, ιδρύθηκε το 1913, στην Αγγλία ως Ένωση Εργαζομένων στον Κοινωνικό Τομέα (Welfare Workers' Association). Άλλαξε το όνομά της αρκετές φορές, μετονομάστηκε σε Ινστιτούτο Εργατικής Ευημερίας (Institute of Industrial Welfare Workers) μετά την πρώτη δεκαετία, και σε Ινστιτούτο Διαχείρισης Εργασίας (Institute of Labor Management) την επόμενη, προτού καταλήξει στο τρέχον όνομά της (CIPD, 2023). Αντίστοιχα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το πρώτο ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης αφιερωμένο στις μελέτες των επιχειρήσεων και των εργασιακών σχέσεων, το "School of Industrial and Labor Relations", ιδρύθηκε στο Πανεπιστήμιο Cornell το 1945 (Cornell, 2023). Αυτές οι αλλαγές επισημαίνουν την εξέλιξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν ολοένα και πιο σημαντικό τομέα στη λειτουργία των εταιρειών.

Μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου σημειώνεται μια αύξηση στον βαθμό συγκέντρωσης των εργασιών διαχείρισης των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις. Οι ειδικοί στον τομέα διαχείρισης προσωπικού επικεντρώνονται στην πρόσληψη, την απασχόληση, την αποζημίωση, και την εξέλιξη των εργαζομένων, διασφαλίζοντας την τήρηση των προτύπων ασφαλείας. Σταδιακά η ανάληψη διεκπεραίωσης τέτοιου είδους καθηκόντων αρχίζει να εξελίσσεται περαιτέρω διαμορφώνοντας τις ανάλογες επαγγελματικές θέσεις εργασίας.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και μετά, τα τμήματα διαχείρισης προσωπικού μεταμορφώνονται σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται πλέον ως περιουσιακά στοιχεία ή αλλιώς πόρους της εκάστοτε επιχείρησης και σταδιακά η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχημένης πορείας κάθε επιχείρησης

Ο Ulrich (1996) καταγράφει τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού ως εξής: συγχρονισμός του ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της επιχείρησης, αναδιοργάνωση των οργανωτικών διαδικασιών, ενεργή ακρόαση και ανταπόκριση στους εργαζομένους, και διαχείριση του μετασχηματισμού και των αλλαγών. Πρακτικά, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκεται και επηρεάζει την εμπειρία των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου της απασχόλησής τους. Ξεκινώντας από employer branding, αναλαμβάνουν την ευθύνη να προσελκύουν τους κατάλληλους

εργαζομένους, κι αφού επιλέξουν τους κατάλληλους, επιμελούνται την κατάρτιση και ανάπτυξή τους. Βασικός άξονας των εργασιών αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, με βάση την οποία αναδεικνύονται τα ταλέντα και ανταμείβονται αναλόγως.

Μέσα από τη ροή αυτή αποτυπώνονται οι τρεις βασικές διεργασίες με τις οποίες αναμιγνύεται και τις οποίες καλείται να διαχειριστεί το τμήμα HR, δηλαδή την πρόσληψη, την κατάρτιση και την απόδοση του προσωπικού της επιχείρησης. Ερχόμενοι στο παρόν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να αφουγκράζονται τις σύγχρονες τάσεις, να στηρίζουν τη στρατηγική τους με δεδομένα και να μετέρχονται ολοκληρωμένης και ολόπλευρης πληροφόρησης.



Εικόνα1: Το «ταξίδι» προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω δεδομένων, πηγή: Rangaiah, M., 2020, What is HRanalytics? Role, challenges and applications.

2.2 Ο ρόλος της πληροφορικής και η επίδραση της τεχνολογίας στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η πληροφορική και η τεχνολογία έχουν επηρεάσει σημαντικά τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε πολλούς τομείς. Οι εξελίξεις στην πληροφορική έχουν δημιουργήσει νέα εργαλεία και προσεγγίσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και διατηρούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ένας από τους τρόπους που αυτή συμβάλλει στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μέσω των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management Systems - HRMS) και των εφαρμογών λογισμικού διαχείρισης. Τέτοιου είδους συστήματα επιτρέπουν την αυτοματοποίηση διαδικασιών, όπως η καταγραφή εργαζομένων, η διαχείριση αποδοχών, η αξιολόγηση επιδόσεων και η κατάρτιση, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους. Η ανάπτυξη της αναλυτικής των επιχειρήσεων και η εμφάνιση των Μεγάλων Δεδομένων (Big Data) αποτελεί τη νέα πρόκληση των καιρών, καθώς η ύπαρξη τεχνογνωσίας γύρω από την ανάλυση και αξιοποίηση τους από τα

τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που διαφοροποιεί τις εταιρίες όσον αφορά την αποτελεσματική στελέχωση τους.

Οι τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, έχουν εισέλθει επίσης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή με τη σειρά της μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση δεδομένων, αλλά και για την πρόβλεψη των αναγκών εργατικού δυναμικού, την αξιολόγηση επιδόσεων και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Συνεπώς, στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών η διαχείριση και διατήρηση των εργαζομένων έχει πλέον λάβει νέες διαστάσεις, οι οποίες πλέον όχι μόνο έχουν κάνει αισθητή την παρουσία τους, αλλά έχουν ήδη παγιωθεί από πληθώρα επιχειρήσεων - ηγετών στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού.

2.3 HRIS (Human Resource Information Systems)

2.3.1 Επισκόπηση του HRIS

Το Human Resource Information System (HRIS) ή Human Resource Management System (HRMS) ή Human Capital Management System (HCM) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται για τη συλλογή και την αποθήκευση δεδομένων σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης, το οποίο συμβάλλει στην ολοκληρωμένη διαχείρισή τους. Το HRIS δεν είναι απλώς ένα λογισμικό, αλλά ένα πακέτο λογισμικού HR. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διασταύρωση μεταξύ της τεχνολογίας της πληροφορικής και των ανθρώπινων πόρων μέσω μιας εφαρμογής λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού (Gupta, 2013). Βασικές ανάγκες που καλύπτει ένα τέτοιο σύστημα είναι η πρόσληψη, η διαχείριση της απόδοσης, η μάθηση και η ανάπτυξη.

Ένας οργανισμός αγοράζει, μισθώνει ή αναπτύσσει το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), τα δεδομένα και οι πληροφορίες, που παράγει, αποθηκεύονται και ανακτώνται από μια βάση δεδομένων. Τα σημερινά συστήματα HRIS έχουν ως θεμέλιο ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που λειτουργούν σε συνδυασμό με επιχειρησιακές εφαρμογές. Ο στόχος τους είναι να μετατρέπουν τα δεδομένα αυτά σε πληροφορίες που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων (Kavanagh & Johnson, 2018).

Οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων (DBMS) χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση δεδομένων σημαντικών για την επιχείρηση. Περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το όνομα, η διεύθυνση κατοικίας, η ηλικία, ο μισθός, οι παροχές, το ωράριο εργασίας, οι αξιολογήσεις απόδοσης. Σύμφωνα με τους Kavanagh και Johnson (2018) αυτά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Πληροφορίες σχετικά με τους ανθρώπους, όπως βιογραφικά στοιχεία και ικανότητες (γνωστικό υπόβαθρο, δεξιότητες, ικανότητες)
2. Πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό, όπως ανοιχτές προς πλήρωση θέσεις εργασίας, περιγραφές θέσεων εργασίας, οργανωτική δομή, αποζημιώσεις, εργασιακές σχέσεις, και νομικά απαιτούμενα δεδομένα.
3. Δεδομένα που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των δύο πρώτων κατηγοριών: για παράδειγμα, ατομικό ιστορικό θέσεων εργασίας, αξιολογήσεις απόδοσης, και πληροφορίες αποζημίωσης.

Τα δεδομένα αυτά αποτελούν πολύτιμη εισροή για τη διαμόρφωση στρατηγικής στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης. Ορισμένα HRIS παρέχουν επίσης εργαλεία τα οποία ο αναλυτής μπορεί να χρησιμοποιήσει για να μοντελοποιήσει σενάρια ή να εκτελέσει αναλύσεις «τι θα συμβεί αν;» σε ερωτήσεις που τον ενδιαφέρουν (Kavanagh & Johnson, 2018).

Οι αναλυτές ή χρήστες ισχύος των συστημάτων αυτών είναι ίσως ο πιο απαιτητικός χρήστης. Ο πρωταρχικός ρόλος του αναλυτή είναι η απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων σχετικών δεδομένων. Πρόκειται για το άτομο που αφού εξετάσει τα δεδομένα, παρέχει λογικές εναλλακτικές λύσεις με τις κατάλληλες υποστηρικτικές πληροφορίες για τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων των στελεχών. Οι αναλυτές πρέπει επίσης να κατανοούν τη διαδικασία που χρησιμοποιείται για να συλλογή των δεδομένων, τον τρόπο με τον οποίο επαληθεύονται τα νέα δεδομένα και τον τρόπο με τον οποίο το HRIS και ο κύκλος εργασίας των ατόμων αλληλεπιδρούν. (Kavanagh & Johnson, 2018)

2.3.2 Οφέλη του HRIS στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Τα Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) αποτελούν ισχυρό εργαλείο για τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Η χρήση τους έχει αναδείξει πληθώρα οφελών σε διάφορους τομείς της

ανθρώπινης διαχείρισης, όπως η αναδρομική ανάλυση, η διαχείριση επιδόσεων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, και συνολικά στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Η βιβλιογραφία παρουσιάζει τις πολλαπλές θετικές εκφάνσεις που απορρέουν από την αξιοποίησή τους. Ένα από τα σημαντικότερα είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση των πόρων του ανθρώπινου δυναμικού. Η δυνατότητα αποθήκευσης, οργάνωσης και ανάκτησης δεδομένων, παράλληλα με την ανάλυση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τους εργαζόμενους μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό τους. Αυτό ενισχύει και την συνολική προσαρμογή των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού στις ανάγκες της επιχείρησης, βασισμένη πάνω σε αυτά τα δεδομένα. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση όσον αφορά τα δεδομένα και η εύκολη πρόσβαση σε αυτά μέσω των εργαλείων που παρέχονται από τις πλατφόρμες HRIS μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων τμημάτων μιας εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται πιο εύκολη η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες, τους πόρους και την πρόοδο στα επιμέρους τμήματα.

Τα HRIS συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσω της αξιολόγησης των επιδόσεών τους. Η δυνατότητα παρακολούθησης των στόχων και των επιδόσεων των εργαζομένων μέσω συστημάτων αξιολόγησης επιδόσεων μπορεί να οδηγήσει σε πιο στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, βοηθώντας έτσι στη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσής τους. Μελέτες υπογραμμίζουν τη συμβολή τους ακόμα και στην εύρεση και πρόσληψη κατάλληλων εργαζομένων, καθώς βελτιστοποιούν τις διαδικασίες, μειώνοντας τον χρόνο αναζήτησης και επιλογής υποψηφίων και αυξάνοντας την ποιότητα των προσλήψεων μέσω ακριβών αναλύσεων και εκτίμησης δεξιοτήτων.

Συνοψίζοντας, αναδεικνύονται ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η ικανότητά τους να οργανώνουν και να διαχειρίζονται τα δεδομένα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την προώθηση της παραγωγικότητας και της ανάπτυξης της εργασιακής δύναμης μιας εταιρείας.

2.3.3 Προκλήσεις και περιορισμοί των στρατηγικών εφαρμογής του HRIS

Τα συστήματα HRIS αποτελούν σημαντικά εργαλεία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Παρά τα πλεονεκτήματά τους, όπως η βελτίωση της απόδοσης, η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση των διαδικασιών πρόσληψης, προκλήσεις και περιορισμοί σχετίζονται με τη στρατηγική εφαρμογή τους σε οργανισμούς, που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους.

Κατά την αρχική εγκαθίδρυση τους βασική αντίσταση παρουσιάζεται από τον ανθρώπινο παράγοντα των εταιρειών. Συχνά η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτομιών αντιμετωπίζεται καχύποπτα. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται σε φόβο για την απώλεια θέσεων εργασίας, την ανησυχία για την ιδιωτικότητα των δεδομένων τους ή την αποτυχία των ατόμων να προσαρμοστούν στη νέα τεχνολογία. Οι δραστηριότητες συναλλαγών του προσωπικού και η επεξεργασία πληροφοριών εκτίθενται όλο και περισσότερο σε κινδύνους ασφάλειας, λόγω της αυξημένης χρήσης και της πολυπλοκότητας των συστημάτων HRIS. Ως αποτέλεσμα, η προστασία των πληροφοριών πρέπει να θεωρείται ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα που απασχολεί το τρέχον προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού (Zafar, 2013). Συνεπώς, η διασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων είναι ουσιώδης για την αποδοχή και την επιτυχία του συστήματος.

Παράλληλα, η εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει αυξημένες απαιτήσεις κόστους και τεχνολογικών υποδομών. Η υλοποίηση ενός HRIS απαιτεί συχνά σημαντικές επενδύσεις σε αυτά, ενώ η ενσωμάτωση του στο υπάρχον σύστημα πληροφορικής της εταιρείας μπορεί να εγείρει προβλήματα. Τα κόστη αυτά μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο, ειδικά για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, περιορισμό στην επιτυχημένη εφαρμογή των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης δύναται να επιφέρει η ελλιπής κατάρτιση και γνώση επί του αντικειμένου από τα τμήματα HR. Η απουσία εκπαίδευσης και γνώσης σχετικά με τη βέλτιστη χρήση τους μπορεί να περιορίσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Οι προκλήσεις και οι περιορισμοί στην στρατηγική εφαρμογή των HRIS απαιτούν προσεκτική ανάλυση και σωστή διαχείριση από τα εκάστοτε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Η επιτυχημένη υιοθέτηση τους μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση των οφελών που αυτά προσφέρουν στο πλαίσιο της διαχείρισης των εργαζομένων.

2.4 HR Analytics and Big Data

Όπως έχει ήδη διατυπωθεί, η εποχή της ψηφιοποίησης και της τεχνολογίας έχει φέρει μια νέα δυναμική στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Η ανάπτυξη της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Analytics) σε συνδυασμό με τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data) έχει ανοίξει νέους ορίζοντες για την κατανόηση και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών διοίκησης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τα μεγάλα δεδομένα είναι υψηλού όγκου, υψηλής ταχύτητας και υψηλής ποικιλίας πληροφορίες που απαιτούν νέες μορφές επεξεργασίας για να καταστεί δυνατή η ενισχυμένη λήψη αποφάσεων, η ανακάλυψη γνώσεων και βελτιστοποίηση διαδικασιών (De Mauro et al., 2016). Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού ή Human Resource Analytics (HRA) είναι ένας σχετικά νέος όρος που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην επιστημονική βιβλιογραφία του τομέα των ανθρωπίνων πόρων το 2003-2004, (Marler & Boudreau, 2017). Με την εξόρυξη δεδομένων εργαζομένων και τον εντοπισμό μοτίβων που σχετίζονται με δεξιότητες, αξιολογήσεις απόδοσης, θητεία, εκπαίδευση, προηγούμενους ρόλους κ.λπ., οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν το χρόνο πλήρωσης θέσεων εργασίας, να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα τους και να ελαχιστοποιήσουν τον κύκλο εργασιών. (Rangaiyah, 2020)

Σύμφωνα με τον Bassi (2011) την προσδιορίζει ως μια διαδικασία που μπορεί να ερμηνευθεί τόσο ως «σύστημα αναφοράς σε ένα σύνολο μετρικών ανθρωπίνων πόρων» όσο και ως πιο προηγμένες λύσεις, βασισμένες σε «προγνωστικά μοντέλα» και «σενάρια τύπου: τι θα συμβεί αν;». Πέραν αυτού, ο ορισμός του Bassi περιλαμβάνει την έννοια της λήψης αποφάσεων με βάση τα δεδομένα. Συγκεκριμένα, συνοψίζει την Αναλυτική Ανθρώπινων Πόρων ως «μια διαδικασία που βασίζεται σε αποδείξεις για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων στο ανθρώπινο τμήμα της επιχείρησης, αποτελούμενη από διάφορα εργαλεία και τεχνολογίες, από απλές αναφορές μετρικών ανθρωπίνων πόρων έως και προγνωστικά μοντέλα» (Bassi, 2011).

Συνεπώς, τα δεδομένα και η αναλυτική διαδραματίζουν διττό ρόλο στα σύγχρονα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Συμβάλουν ,δηλαδή, τόσο στην πρόβλεψη καταστάσεων, όσο και στην καθοδήγηση σημαντικών αποφάσεων. Αποτελούν τη βάση για τις σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές τις οποίες αξιοποιούν τα στελέχη για την περάτωση σημαντικών λειτουργιών του τμήματος HR, όπως η εύρεση κατάλληλου προσωπικού, η συνεχής κατάρτισή του και η αξιολόγηση της απόδοσης του. Μάλιστα

έχουν χαρακτηριστεί ως game-changer, δηλαδή ως καταλυτικός παράγοντας που διαμορφώνει το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού (Van der Togt & Rasmussen, 2017).

2.4.1 Μετρήσεις και αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού

Η περιγραφική αναλυτική (Descriptive analytics) αποτελεί τον πιο εύκολα αντιληπτό και κοινό τύπο αναλύσεων (King, 2016). Η παραδοχή αυτή αιτιολογεί το γεγονός ότι πληθώρα μελετών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μέρος της περιγραφικής αναλυτικής (Huselid, 2018). Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη, που έχει δημοσιευτεί από την Org Vue (2019), διαφαίνεται πως «το 89% των οργανισμών θεωρούν ότι η ανάλυση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ήδη μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού τους». Παρόλα αυτά, διαπιστώθηκε ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τα analytics κυρίως για εργασίες ρουτίνας, όπως η συγκέντρωση και ο καθαρισμός δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού (45%) και ανάλυση του κόστους του προσωπικού (41%). Ομοίως, η μελέτη αυτή δείχνει ότι πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να χρησιμοποιούν λογισμικό γραφείου, όπως λογιστικά φύλλα, για να κάνουν ανάλυση δραστηριοτήτων και τις παρουσιάσεις για τη δημιουργία οργανωτικών διαγραμμάτων. Μόνο το 10% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι χρησιμοποιεί εξειδικευμένο λογισμικό ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλο βαθμό.

2.4.2 Οφέλη και προκλήσεις

Είναι γεγονός πως τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data) συμβάλουν στην πρόβλεψη των αναγκών του προσωπικού και τη βελτιστοποίηση των πρακτικών διοίκησης του. Η ανάλυση δεδομένων βασίζεται σε εξελιγμένες τεχνικές που περιλαμβάνουν δεδομένα εσωτερικά (από τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού) και εξωτερικά (από την επιχείρηση ή την αγορά), τα οποία συλλέγονται και επεξεργάζονται με τεχνολογίες πληροφορικής για την υποστήριξη αποφάσεων που σχετίζονται με το προσωπικό και συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης και την οργανωτική απόδοση (Marler & Boudreau, 2017). Αναδεικνύεται, έτσι, η συμβολή τους στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, και μετέπειτα στη δημιουργία προσαρμοσμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Ωστόσο, ελλοχεύουν και κίνδυνοι στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού των τμημάτων HR μέσα από την αξιοποίηση των δεδομένων. Αξιοσημείωτο είναι πως εάν τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν είναι σε θέση να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα από την περιγραφική αναλυτική, υπεισέρχεται ο φόβος να θεωρηθεί η χρήση τους ως μια «διοικητική μόδα» (Rasmussen & Ulrich, 2015). Αυτό συνεπάγεται πως τα HR Analytics θα αποτύχουν να προσθέσουν πραγματική αξία στις εταιρείες, υπερβαίνοντας απλά τη συμβολή στη λειτουργία των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, ο τομέας αυτός δε θα καταφέρει να συναγωνιστεί τους υπόλοιπους διοικητικούς κλάδους της εκάστοτε εταιρείας και να παγιωθεί στη διαδικασία χάραξης στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Μόνο οι οργανισμοί που έχουν τη δυνατότητα να κάνουν τη στρατηγική ανάλυση είναι αυτοί που είναι πιθανότερο να τοποθετήσουν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ως στρατηγικό εταίρο (Lawler et al., 2004).

2.4.3 Λήψη αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού βάσει δεδομένων

Η συμβολή των Big Data στην έρευνα και τις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων παρατηρείται να έχει μεγαλύτερη αξία κυρίως στον τομέα λήψης αποφάσεων. Παρότι στην πρώιμη φάση της εισχώρησης των δεδομένων στον κλάδο, η συλλογή προέρχονταν από τη δεξαμενή εργαζομένων της επιχείρησης, την τελευταία δεκαετία τα στελέχη άρχισαν να χρησιμοποιούν περισσότερο προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία. Τα Μεγάλα Δεδομένα και η ανάλυση δεδομένων αποτελούν το τελευταίο βήμα, μέχρι στιγμής, στην αυξανόμενη χρήση τους για τη λήψη αποφάσεων, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (Roberts, 2013).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επωφεληθούν από την αξιοποίηση τους, αν και η ανάπτυξη των αναλυτικών δεξιοτήτων και του τεχνολογικού επιπέδου χρήζει βελτίωσης στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να συμβαδίσουν με τις προχωρημένες πρακτικές που εφαρμόζουν ήδη μεγάλες εταιρείες. Σημαντική απαίτηση των εξελίξεων είναι οι εργαζόμενοι του κλάδου να έχουν ισχυρή βάση δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με το Jarbandhan (2017) οι ειδικοί των ανθρώπινων πόρων πρέπει να αναπτύσσουν τις σωστές δεξιότητες την κατάλληλη στιγμή και στο κατάλληλο μέρος, με ελάχιστη σπατάλη οικονομικών πόρων. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την ύπαρξη ενός νέου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης δεδομένων, καθώς και εξειδικευμένα εργαλεία, προκειμένου να επιτρέπεται η λήψη αποφάσεων με αποτελεσματικότητα.

Συνέπεια των παραπάνω θα είναι η απόκτηση ψηφιακά καταρτισμένου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού το οποίο διακρίνεται για τις πολυποίκιλες δεξιότητες του.

Παράλληλα, κάθε έλλειμμα στις απαιτήσεις δεξιοτήτων μπορεί να προγραμματιστεί με ακριβή και επικαιροποιημένα σύνολα δεδομένων. Η προγνωστική αναλυτική (predictive analytics) περιλαμβάνει την ανάπτυξη στατιστικών μοντέλων και προβλέψεων που βασίζονται σε δεδομένα του παρελθόντος και του παρόντος και βοηθούν στον προσδιορισμό του μελλοντικού εργατικού δυναμικού και των τάσεων. Μέσω αυτής της διαδικασίας πρόβλεψης τα στελέχη και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ένα πολύτιμο εργαλείο για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Μπορούν έτσι να έχουν μια ολόπλευρη προσέγγιση κατά την πρόληψη, τον μετριασμό ή την ενθάρρυνση των εξελίξεων. Σύμφωνα με τους Majam και Jarbandhan (2022) η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη μείωση του κόστους και δύναται να βελτιώσει τις επιδόσεις.

Αναμφισβήτητα στη σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περισσότερες πληροφορίες από ποτέ είναι διαθέσιμες για τους εργαζόμενους, τόσο από εσωτερικές πηγές της εταιρείας (π.χ. μισθοδοσία) όσο και από εξωτερικές πηγές (π.χ. κοινωνικά δίκτυα, ηλεκτρονικά μηνύματα). Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να είναι αξιόπιστες, πρόσφατες, πλήρεις και εύκολα προσβάσιμες (Roberts, 2013). Για τη διαχείρισή τους απαιτούνται εξειδικευμένα προγράμματα λογισμικού. Αφού συγκεντρωθούν, τα δεδομένα μπορούν να οργανωθούν σε επίπεδα σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν τον έλεγχο της χρήσης των δεδομένων, την αναθεώρηση της πρόσβασης και τη σύνθεση και ανάλυση μεταδεδομένων (Gibson, 2013). Η ανάλυση γίνεται βάση μετρικών (δεικτών), οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πρόληψη και την επιλογή εργατικού δυναμικού, στην οργανωτική ανάπτυξη και την κατάρτιση του, στην ανάλυση της συμπεριφοράς και της απόδοσης του και κατ'επέκταση στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

2.5 Προσλήψεις και στελέχωση επιχειρήσεων

Η πρόσληψη προσωπικού αποτελεί ένα ζωτικό στάδιο για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη και την επιτυχία της. Βασικές δραστηριότητες οι οποίες περιλαμβάνονται συνήθως στις επιχειρησιακές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού είναι ο εντοπισμός, η περιγραφή - ανάλυση θέσεων εργασίας, που απαιτούν πλήρωση

από νέο προσωπικό και η έγκριση αυτών, η δημοσιοποίησή και ανάρτηση τους, η εύρεση και πρόσληψη υποψηφίων μέσα από τη δεξαμενή «ταλέντων» διαθέσιμων στην αγορά εργασίας και η τοποθέτησή τους στις θέσεις εργασίας (Kavanagh & Johnson, 2018). Η εύρεση και επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων για την στελέχωση των εταιρειών αποτελεί σήμερα διαδικασία μείζονος σημασίας. Το «κυνήγι ταλέντων» όπως ονομάζεται, είναι αυτό που καταλήγει να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν αποτελεσματικά.

2.5.1 Παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού

Ερευνώντας τις παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού και παρουσιάζοντας τις μεθόδους και τις πρακτικές που εφαρμόζονται διαχρονικά, στόχος είναι να αναδειχθούν οι νέες τάσεις, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί με την εμφάνιση και την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών. Πηγαίνοντας πίσω στον χρόνο διαπιστώνουμε ότι ο Taylor (1911) είναι αυτός που εισήγαγε την έννοια της επιλογής υποψηφίων με βάση κριτήρια των ικανοτήτων τους. Μέχρι πρότινος η διαδικασία επιλογής εργαζομένων γινόταν με σειρά προτεραιότητας και βάση γνωριμιών. Πρόκειται για αυτόν που διατύπωσε την αναγκαιότητα προηγούμενης δοκιμής των δεξιοτήτων του ατόμου, πριν την τελική επιλογή του.

Στα πλαίσια ανάλυσης του κύκλου πρόσληψης ενός νέου εργαζομένου, προπαρασκευαστικό, αλλά και πολύ αναγκαίο, στάδιο της διαδικασίας αποτελεί η ανάλυση θέσης εργασίας, ώστε να προσδιοριστούν τα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης και οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Έπειτα, ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσδιοριστεί αν η πρόσληψη θα γίνει από εσωτερική πηγή της επιχείρησης ή εξωτερική. Στις περιπτώσεις όπου πρόκειται για προσλήψεις εξωτερικής προέλευσης, παραδοσιακά η δημοσίευση της ανοιχτής θέσης εργασίας αναρτώνταν σε τοπικές εφημερίδες, είτε αναθέτονταν σε γραφεία ευρέσεως εργασίας. Μετά την διαλογή των βιογραφικών, ακολουθεί η διαδικασία ζώσης περάτωση δοκιμασιών των υποψηφίων από τα στελέχη HR, συνήθως μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης. Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων είναι αυτή που εμφανίζει τη μεγαλύτερη δυσκολία, καθώς τα αποτελέσματα που εξάγονται δεν είναι πάντα εμπιστεύσιμα (Bryson et. al., 2012).

2.5.2 Προσλήψεις με χρήση της τεχνολογίας

Η είσοδος της τεχνολογίας στη χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία των προλήψεων νέου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί παράγοντα εκσυγχρονισμού της. Τα μεγάλα δεδομένα και η τεχνητή νοημοσύνη είναι ικανά να διασφαλίσουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό ότι προσλαμβάνεται ο κατάλληλος εργαζόμενος. Βοηθούν στην αυτοματοποίηση της αντιστοίχισης βιογραφικού σημειώματος με την περιγραφή της θέσης εργασίας των υποψηφίων, και κατά συνέπεια επιλέγονται για συνεντεύξεις μόνο τα προφίλ που έχουν μεγάλη πιθανότητα να πληρούν τις προϋποθέσεις με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, (Sivathanu & Pillai, 2018). Σύμφωνα με το Rangaiah (2020) η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απαλλαγούμε από την προκατάληψη λόγω φύλου στη διαδικασία επιλογής και να επιλέγουμε τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο για τη θέση εργασίας με βάση τις ικανότητες του. Βάση των παραδοχών αυτών διαπιστώνεται ότι ο συνολικός κύκλος εύρεσης και επιλογής μετασχηματίζεται και απλοποιείται, ενώ ταυτόχρονα η διαδικασία αποκτά πιο αμερόληπτο χαρακτήρα καθώς βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια χωρίς να επηρεάζεται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Σύμφωνα με τον OECD (2019), «μια κακή πρόσληψη είναι ένα πολύ δαπανηρό λάθος για τις εταιρείες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούν τα μεγάλα δεδομένα για να μειώσουν την πιθανότητα αυτού του λάθους». Συνεπώς, πέρα από την ορθότερη επιλογή υποψηφίου συμβάλλουν στη μείωση χρόνου και κατ'επέκταση κόστους. Μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση του αριθμού των ημερών μεταξύ της δημοσίευσης και της πλήρωσης μιας θέσης. Τα εργαλεία υπολογισμού μεγάλων δεδομένων (calculation tools) ενισχύουν τη διαδικασία αυτή (Rangaiah, 2020).

Διαδικασία συνέντευξης με χρήση νέων τεχνολογιών

Η συνέντευξη μπορεί να μετατραπεί εξ ολοκλήρου σε μια νέας μορφής διαδικασία. Βασισμένες στη χρήση τεχνολογικών λύσεων, οι τεχνικές συνέντευξης μπορούν να περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένες και προσαρμοσμένες δοκιμασίες αντί για γενικού περιεχομένου εξέταση υποψηφίου. Η αυτοματοποίηση των συνεντεύξεων αποτελεί μια αναδυόμενη τάση. Αυτό το νέο μοντέλο έχει επηρεάσει θετικά τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αντιλαμβάνονται, επιλέγουν και διαχειρίζονται το προσωπικό τους. Η αυτοματοποιημένη διαδικασία μπορεί να είναι πιο αντικειμενική, καθώς βασίζεται σε σταθερά κριτήρια αξιολόγησης που προκαθορίζονται από την παραμετροποίηση που θα

γίνει σε κάποιο λογισμικό. Σύμφωνα με τους Sivathanu και Pillai (2018) το γεγονός αυτό προβλέπει αποτελεσματικότερα τις καλές επιδόσεις στην εργασία μελλοντικά.

Ταχύτερα δίκτυα σύνδεσης στο διαδίκτυο, όπως οι συνδέσεις 4G/5G, καθιστούν δυνατή τις εξ αποστάσεως συνεντεύξεις μέσω βίντεο σε πραγματικό χρόνο. Ελαχιστοποιείται ο χρόνος των πολύωρων δια ζώσης ραντεβού και καθίσταται η διαδικασία πιο στοχευμένη. Μέσω της τεχνικής αυτής μειώνεται σημαντικά η διάρκεια του συνολικού κύκλου προσλήψεων, (Sivathanu & Pillai, 2018). Αυτή η πρακτική που επιτρέπει την εκτέλεση συνεντεύξεων μέσω διαδικτύου, εξαλείφοντας το φυσικό παρόν, επιτρέπει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τους τοποθεσία. Η συμμετοχή υποψηφίων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ή ακόμη και από άλλες χώρες, καθιστά τη διαδικασία πρόσληψης πιο προσβάσιμη και πολυδιάστατη. Διευρύνοντας τους γεωγραφικούς ορίζοντες, μεγαλώνει η δεξαμενή υποψηφίων, επιτρέποντας την ποικιλομορφία στα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των εν δυνάμει εργαζομένων.

Η συμβολή δεν περιορίζεται μόνο στο διαδικαστικό κομμάτι της συνέντευξης, αλλά και στην αξιολόγηση και την τελική επιλογή των υποψηφίων. Τα chat-bots τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να βοηθήσουν στην ερμηνεία και την επικύρωση των απαντήσεων των υποψηφίων σε πραγματικό χρόνο, μειώνοντας τη μεροληψία των συνεντευκτών (Sivathanu & Pillai, 2018). Καθώς η διαφορετικότητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και η εξάλειψη στερεοτύπων αποτελεί πρόσταγμα των καιρών, η στελέχωση των εταιριών απαλλαγμένη από κάθε μορφής προκατάληψη, βασισμένη σε αποτελέσματα δεικτών μπορεί να αποτελέσει μια νέα δίοδο για την ποικιλότητα. Τα τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες σχετικά με την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, οι οποίες υπογραμμίζουν ότι αυτή θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα του χώρου εργασίας, εάν διαχειρίζεται και αξιοποιείται σωστά. (Won, et. al., 2021).

2.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν θεμέλιο για την πρόοδο και την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Η συνεχής μάθηση και η διαρκής ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι ουσιώδεις για την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στο

πλαίσιο ενός προγράμματος κατάρτισης, η εκπαίδευση προσανατολίζεται στην προγραμματισμένη ανάπτυξη και δεν αποτελεί μια μεμονωμένη δραστηριότητα που δεν συνδέεται με τους στόχους του οργανισμού (HRM Guide, 2023). Τα προγράμματα εκπαίδευσης χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό οργανωμένων προτύπων, εμπειρίας καθώς και επίσημης γνώσης. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να διαμορφώνουν ολοκληρωμένες στρατηγικές για την ανάπτυξη και την κατάρτιση του προσωπικού.

Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη στήριξη, την αναγνώριση και την ανταμοιβή της μάθησης, καθώς και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την καινοτομία, την εξέλιξη και τη συνεργασία. Η παροχή εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης κατά την είσοδο νέων μελών σε μια εταιρεία είναι επιτακτική. Ωστόσο, αυτή δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στα πλαίσια της ένταξης τους, μέχρι δηλαδή την ανάληψη των νέων καθηκόντων, αλλά οφείλει να είναι μια συνεχής διαδικασία ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους. Αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, προϋπάρχοντος και νεοπροσληφθέντος, που στελεκώνει την εκάστοτε επιχείρηση.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι πολυδιάστατη και να προσαρμόζεται στις ατομικές ανάγκες και δυνατότητες. Αυτό συνεπάγεται παροχή εξατομικευμένων προγραμμάτων που ενισχύουν όχι μόνο τις τεχνικές γνώσεις αλλά και τις δεξιότητες, όπως η διαχείριση χρόνου, η επίλυση προβλημάτων και η διαχείριση του στρες. Στόχος είναι να προάγει επίσης την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, ώστε να καλλιεργήσουν ακόμη περισσότερο τη δημιουργικότητα, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την ηγεσία. Οι περισσότερες εταιρείες υιοθετούν νέες και προηγμένες μεθόδους κατάρτισης για να γίνουν πιο αποτελεσματικές και πολύτιμες για τους εργαζόμενους (Nassazi, 2013). Συχνά περιλαμβάνουν την προώθηση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της ενσυναίσθησης, παρέχοντας έτσι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός ισχυρού και επιτυχημένου ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, η κατάρτιση δεν είναι επωφελής μόνο για τις εταιρείες, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους προσωπικά. Μέσω της κατάρτισης, τα άτομα ενισχύουν τις δεξιότητές τους, γεγονός που αυξάνει τη θετική στάση τους και τον αυτοέλεγχο στα συναισθήματά τους. (Nassazi, 2013).

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού αντικατοπτρίζει την προσήλωσή τους στην ανάπτυξη και την πρόοδο. Η προσαρμογή

στα νέα δεδομένα και στις αλλαγές είναι αναπόσπαστος συνοδοιπόρος για την επίτευξη της επιτυχίας βάση των ραγδαίων ρυθμών εξέλιξης του επιχειρηματικού τοπίου και ευρύτερα της κοινωνίας. Συνεπώς, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη συνεχή μάθηση, την καινοτομία και την ανάπτυξη είναι κρίσιμης σημασίας για την ανταγωνιστικότητα, την αναγνώριση και την επιβίωση των επιχειρήσεων στην αγορά. Ωστόσο, εάν η κατάρτιση δεν διεξάγεται σωστά, δεν είναι καθόλου ωφέλιμη ούτε για τους εργαζόμενους ούτε και για τις επιχειρήσεις, καθώς είναι μια διαδικασία και χρονοβόρα και κοστοβόρα (Nassazi, 2013).

2.6.1 Παραδοσιακές μέθοδοι κατάρτισης

Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συνηθίζονταν να λαμβάνει δύο μορφές. Ο ένας τρόπος είναι η διεξαγωγή της στο συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, κάνοντας χρήση του υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού, μηχανημάτων και υποδομών που προσφέρονται από την εκάστοτε επιχείρηση και τα οποία κάνει χρήση ο εκπαιδευόμενος στις πραγματικές συνθήκες εργασίας του. Πρόκειται για αυτό που ονομάζεται on-the-job training, δηλαδή εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας. Η άλλη εναλλακτική περιλαμβάνει την εκτός της θέσης εργασίας εκπαίδευση, off-the-job training, η οποία κατά βάση λαμβάνει χώρα σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους ή κέντρα εκπαίδευσης, σε μέρη εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας περιλαμβάνει συνήθως την παρατήρηση από ομότιμους και μπορεί να είναι άτυπη, δομημένη ή μη δομημένη, αν και τα επιτυχή μαθησιακά αποτελέσματα είναι πιο πιθανό να συμβούν δομημένο περιβάλλον (Kavanagh & Johnson, 2018). Σε σύγκριση με την εκπαίδευση εκτός εργασίας, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι φθηνότερη, ενώ οι μέθοδοι εκτός εργασίας μπορεί να παρέχουν μεγαλύτερη έκθεση στη γνώση των εμπειρογνομημόνων και να είναι πιο χρονοβόρες (Kavanagh & Johnson, 2018).

Οποιαδήποτε μορφή διεξαγωγής και αν έχουν, οι βασικές μέθοδοι ανάπτυξης συνήθως περιλαμβάνουν συγκεκριμένες πρακτικές. Ένας συνήθης τρόπος βασίζεται στις διαλέξεις και τις παρουσιάσεις εκπαιδευτικού υλικού, όπου ο εκπαιδευτής μεταδίδει τις γνώσεις του σε ένα ακροατήριο είτε με απλή προφορική αφήγηση, είτε συνοδεία οπτικοακουστικού υλικού. Μια άλλη πρακτική αποτελούν οι ομαδικές συζητήσεις και τα σεμινάρια. Στην περίπτωση αυτή ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεργασία των συμμετεχόντων, προάγοντας την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Τέλος, η πρακτική

εφαρμογή των γνώσεων μέσω ασκήσεων, πειραματισμών ή πρακτικών δοκιμών που ενισχύσουν την κατανόηση, επιτρέπει την απόκτηση άμεσης τριβής με το αντικείμενο εργασίας. Μετά το πέρας αυτών των πρακτικών, συχνά ακολουθεί η αξιολόγηση των γνώσεων και των επιδόσεων, μέσω εξετάσεων και τεστ που μετρούν την κατανόηση και την εφαρμογή των μαθημάτων.

Στο έντονα κανονιστικό σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, είναι επίσης απαραίτητο να επιτυγχάνονται εσωτερική και εξωτερική συνέπεια στην κατάρτιση. Η εσωτερική συνέπεια επιτυγχάνεται εάν η μαθησιακές πρακτικές αλληλοϋποστηρίζονται μεταξύ τους, αλλά παράλληλα συμβαδίζουν με τους επιχειρησιακούς στόχους. Η εξωτερική συνέπεια επιτυγχάνεται εάν οι δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με εξωτερικούς κανονισμούς (π.χ. νομοθεσία), τις βέλτιστες πρακτικές στον κλάδο, καθώς και τις προδιαγραφές και τα πρότυπα των εξωτερικών φορέων απονομής τίτλων κατάρτισης.

2.6.2 Τεχνολογικά ενισχυμένη κατάρτιση

Η εισαγωγή της πληροφορικής στην διαδικασία της εκπαίδευσης εργαζομένων έχει αλλάξει το σκηνικό, προσφέροντας νέες δυνατότητες για δημιουργικότητα στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ένας σημαντικά αναδυόμενος τρόπος κατάρτισης των εργαζομένων είναι με την μέθοδο της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning). Στόχος της ηλεκτρονικής μάθησης (e – learning) είναι να διασφαλιστεί ότι η τεχνολογία συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων και στην υποστήριξη της εξέλιξής τους, ώστε να διατηρηθούν οι επιχειρήσεις οικονομικά ανταγωνιστικές (Pantazis, 2002).

Σύμφωνα με τον Pulley (2005) υπογραμμίζεται ότι η ηλεκτρονική μάθηση είναι η μόνη μεθοδολογία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία κατάρτισης που προσφέρεται από την εργασία τους, ακόμη και από διαφορετικές και απομακρυσμένες γεωγραφικές τοποθεσίες, με σύγχρονο ή ασύγχρονο τρόπο. Ο εν λόγω ασύγχρονος χαρακτήρας καθιστά δυνατή την πρόσβαση στους μαθησιακούς πόρους 24 ώρες την ημέρα, 365 ημέρες το χρόνο (Childs et. al., 2005). Τέλος, η ηλεκτρονική μάθηση διευκολύνει την προσαρμογή της μάθησης σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, επιλέγοντας το καταλληλότερο μαθησιακό υλικό και καθιστώντας δυνατή τη συνεχή ενημέρωση (Batalla-Busquets & Martínez-Argüelles, 2014).

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαιδευτικής κοινότητας αποδέχεται την ηλεκτρονική μάθηση ως έγκυρη και αποτελεσματική εκπαιδευτική στρατηγική, με μια σειρά από πλεονεκτήματα σε σχέση με την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (Nisar, 2002). Κατά τον Nisar (2002) αποτυπώνονται ως: (1) εξοικονόμηση χρόνου που διατίθεται για την κατάρτιση, (2) βελτίωση της υποστήριξης των εκπαιδευόμενων, που επιτρέπει την εξατομικευμένη αλληλεπίδραση και την καλή παρακολούθηση της συμμετοχής κάθε ατόμου ξεχωριστά και την εξέλιξη του και (3) αυξημένη ευελιξία της μάθησης, διότι η κατάρτιση είναι διαθέσιμη όποτε χρειάζεται, ανεξάρτητα από το χρόνο και την τοποθεσία, επιτρέποντας στον χρήστη να παρακολουθεί με τον δικό του ρυθμό μελέτης. Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, διαφαίνεται ότι, από την άποψη του οργανισμού, η εικονική μάθηση φέρει πολλά πλεονεκτήματα. Παρ' όλα αυτά, δεν αποτελεί μια παγιωμένη πρακτική στο σύνολο των επιχειρήσεων, καθώς μέρος μόνο αυτών σχεδιάζουν και εφαρμόζουν στρατηγικές ηλεκτρονικής μάθησης για να βελτιώσουν το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων τους.

Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής διαφαίνεται σημαντική σε όλο τον κύκλο ενός εργαζόμενου στην εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες είναι ωφέλιμες τόσο κατά την προσάρτηση νέων ατόμων στο ανθρώπινο δυναμικό, όσο και στην εξέλιξη και ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων.

Αρχικά, πολύτιμη είναι η συμβολή της κατά τη διαδικασία ένταξης των νεοπροσληφθέντων στα καινούρια τους καθήκοντα και υποχρεώσεις. Επαυξημένη πραγματικότητα/εικονική πραγματικότητα (AR/VR) μπορεί να βοηθήσει τους νεοεισερχόμενους να καθοδηγηθούν σχετικά με τις διάφορες διαδικασίες και διατάξεις γραφείου για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα γίνουν παραγωγικοί από την πρώτη ημέρα.(Sivathanu & Pillai, 2018). Με τον τρόπο αυτό, τα προγράμματα εκπαίδευσης νέων μελών μπορούν είναι αυτοματοποιημένα και εξατομικευμένα όσον αφορά το περιεχόμενο και τον ρυθμό εξέλιξης, και ως εκ τούτου να προσαρμόζονται σε κάθε άτομο ξεχωριστά αντικαθιστώντας το παραδοσιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης που είναι κοινό για όλους. Παράλληλα, εξίσου σημαντική με την ένταξη των εργαζομένων είναι και η ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του συνόλου των ατόμων μιας επιχείρησης, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση για να επιτύχει ένας οργανισμός στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) συμβάλει στην εξέλιξη αυτής της διαδικασίας. Η εμφάνιση και η αξιοποίηση της από τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια προσφέρει νέες δυνατότητες. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να

βοηθήσει στον εντοπισμό κενών γνώσεων για κάθε εργαζόμενο με βάση τις απαιτήσεις δεξιοτήτων στην αγορά, ώστε να διαμορφωθούν τα ανάλογα προγράμματα κατάρτισης για τον καθένα.

2.6 Διαχείριση της απόδοσης στο ανθρώπινο δυναμικό

Εφόσον στόχος των εταιριών είναι η διαρκής ανάπτυξη, η διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται μείζονος σημασίας, διότι επιτρέπει την σκιαγράφηση της εξελικτικής πορείας των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, την αναγνώριση της προσπάθειας και της συνεισφοράς τους, και την εγκαθίδρυση ανταποδοτικού συστήματος αμοιβών. Ο ρόλος της διαχείρισης της απόδοσης είναι να εκπαιδεύει και να παρακολουθεί τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εργάζονται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να ωφελούν τον οργανισμό (Armstrong, 2006). Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε κάθε τομέα δραστηριότητας. Υπάρχει ανάγκη για μια συνεργατική προσπάθεια από τα στελέχη και τους εργαζόμενους για την ευθυγράμμιση των προσωπικών και των οργανωτικών στόχων (Armstrong, 2006).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης συνίσταται στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών των ατόμων με τους στόχους των οργανισμών μέσω ενός προγραμματισμένου πλαισίου που τον βοηθά να επιτύχει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Απαιτείται ο καθορισμός και η συμφωνία των προσδοκιών όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες ανάλογα πάντα του ρόλου που αναλαμβάνει, τις δεξιότητες που προβλέπεται να έχει και των αναμενόμενων συμπεριφορών του. Τα κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι οι εισροές, οι αξίες, οι μετρήσεις, η ανατροφοδότηση, η συμπεριφορά και οι εκροές, ενώ τα πρότυπα του συστήματος πρέπει να είναι δίκαια, μετρήσιμα, ευέλικτα, ικανά και πληροφοριακά.

2.6.1 Διαχείριση της απόδοσης και αξιολόγηση

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια απαραίτητη διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως ορίζεται από τον Deming (1986) αποτελείται από τις εξής βασικές δραστηριότητες:

- Σχεδιασμός, δηλαδή απόφαση για το τι θα γίνει και πώς θα γίνει.

- *Πράξη*, με την εκτέλεση των εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδίου.
- *Παρακολούθηση*, όπου περιλαμβάνει συνεχείς έλεγχους σχετικά με το τι γίνεται και μετρά τα αποτελέσματα προκειμένου να αξιολογηθεί η πρόοδος στην εφαρμογή του σχεδίου.
- *Αναθεώρηση*, εξετάζοντας τι έχει επιτευχθεί ώστε, υπό το πρίσμα αυτό, να καθοριστεί τι πρέπει να γίνει ακόμη και τι διορθωτικά μέτρα απαιτούνται, εάν οι επιδόσεις δεν είναι σύμφωνες με το σχέδιο.

Η αξιολόγηση της απόδοσης (appraisal management) αποτελεί μέρος της συνολικής διαχείρισης της απόδοσης. Υφίσταται, λοιπόν, μια διάκριση μεταξύ της διαχείρισης της απόδοσης, η οποία είναι μια συνεχής διαδικασία και της αξιολόγησης της απόδοσης που είναι συνήθως μια εφάπαξ δραστηριότητα (Schneier, et. al., 1987). Οι επιστημονικές μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση, την ανάπτυξη και τη βελτίωση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν την κοινή πορεία διευθυντών και εργαζομένων προς την επίτευξη στόχων. Στόχος είναι να αναπτυχθεί η ικανότητα των ανθρώπων να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες αξιοποιώντας στον μεγαλύτερο βαθμό τις δυνατότητές τους προς όφελος των ίδιων και της επιχείρησης. Η παρακολούθηση της πορείας αυτής και της επίτευξης στόχων γίνεται μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνδυασμένη προσπάθεια των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους στις πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης. Έτσι, τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι εργαζόμενοι αναμένεται να παρέχουν και να ζητούν ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης (Armstrong & Baron, 2004). Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Ashford και Cummings το 1983, ένα ισχυρό σύστημα ανατροφοδότησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε μια συγκριτική ανάλυση των πραγματικών επιδόσεών τους με τους συμφωνημένους στόχους (Armstrong & Baron, 2004).

2.6.2 Κλασσικές μέθοδοι αξιολόγησης

Μια από τις πλέον κλασσικές θεωρίες περί διαχείρισης της απόδοσης αποτελεί η Διαχείριση μέσω Στόχων (Management By Objectives ή MBO). Πρόκειται για μια τεχνική καθορισμού ατομικών στόχων απόδοσης οι οποίοι είναι αποτί, μετρήσιμοι και

επαληθεύσιμοι. Οι ατομικοί στόχοι προκύπτουν ή κλιμακώνονται από τους οργανωτικούς στόχους (HRM Guide, online).

Έπειτα, η γραφική κλίμακα αξιολόγησης, είναι μια από τις δημοφιλέστερες επιλογές των επιχειρήσεων. Αποτελεί μια συμπεριφορική μέθοδο, η οποία απαριθμεί τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τη θέση εργασίας και ζητείται το κάθε άτομο να λάβει έναν βαθμό για κάθε ένα χαρακτηριστικό ξεχωριστά. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μια γραφική κλίμακα αξιολόγησης σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης για να εδραιώσουν περαιτέρω την εγκυρότητα του εργαλείου.

Μια ακόμα γνωστή μέθοδος είναι η αφηγηματική έκθεση αξιολόγησης, όπου ο αξιολογητής απαντά σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με τις απόδοσης σε μορφή δοκιμίου. Οι δηλώσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν δυνατά και αδύνατα σημεία σχετικά με τον εργαζόμενο. Μπορούν επίσης να περιέχουν συγκεκριμένα παραδείγματα προηγούμενων επιδόσεων, ενώ εύκολα επηρεάζονται από τη συγγραφική ικανότητα αυτού που συντάσσει το κείμενο.

Οι αξιολογήσεις κρίσιμων περιστατικών δομούνται πάνω στην καταγραφή παραδειγμάτων αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά τη διάρκεια όλου του έτους από τον προϊστάμενο τους. Η μορφή αυτή απαιτεί συνέπεια στην καταγραφή, καταναλώνει αρκετό χρόνο και τείνει να γίνεται μεροληπτική εξαιτίας της καταγραφής κυρίως των αρνητικών συμβάντων. Όταν έρθει η στιγμή της αξιολόγησης, τότε επιστρατεύονται το σύνολο των αναφορών, ώστε αυτή να πραγματοποιηθεί.

Η μέθοδος μέσω της λίστας ελέγχου βασίζεται στη σύσταση μιας σειράς ερωτήσεων στις οποίες καλείται να απαντήσει ο αξιολογητής με ναι ή όχι. Μια άλλη παραλλαγή είναι η επιλογή από μια λίστα όσων επιλογών ταιριάζουν στον αξιολογούμενο. Χαρακτηρίζεται σε ένα βαθμό από υποκειμενικότητα και η μεμονωμένη χρήση της δεν επιτρέπει την ανάλυση.

Σε ένα σύστημα μεθόδου κατάταξης (ranking system), οι εργαζόμενοι σε ένα συγκεκριμένο τμήμα κατατάσσονται με βάση την αξία τους από τον προϊστάμενο. Επιλέγεται δηλαδή από μια λίστα και τοποθετείται πρώτος ο πιο πολύτιμος εργαζόμενος και τελευταίος ο λιγότερο πολύτιμος, ακολουθώντας τη συμπλήρωση με

ανάλογο τρόπο για τους υπόλοιπους. Η συγκριτική αυτή μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης προϋποθέτει τα ίδια κριτήρια αναφοράς για το σύνολο των αξιολογούμενων.

Τέλος, το σύστημα BARS, όπως ονομάζεται το Behaviorally Anchored Rating Scale ή αλλιώς η κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφορικής περιγραφής, συντάσσεται στο πλαίσιο ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη αφήγηση που περιγράφει τι αποτελεί παράδειγμα μιας "καλής" και "κακής" συμπεριφοράς για κάθε κατηγορία αξιολόγησης. Αρχικά, προσδιορίζονται οι κύριες διαστάσεις της απόδοσης της εργασίας, και έπειτα μέσα από αφηγηματικές πληροφορίες, όπως από ένα αρχείο κρίσιμων περιστατικών, αποδίδονται ποσοτικοί βαθμοί σε κάθε αναμενόμενη συμπεριφορά. Αυτή η μέθοδος συνδυάζει μια γραφική κλίμακα αξιολόγησης με ένα σύστημα κρίσιμων περιστατικών (Open Textbook for Hong Kong, Human Resource Management)

2.6.3 Διαχείριση της απόδοσης με τη βοήθεια της πληροφορικής

Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού αναδεικνύουν μια μετάβαση από τις παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης σε πιο διαδραστικές και συνεχείς πρακτικές. Η χρήση προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων για την περάτωσή τους, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών του προσωπικού, τη βελτίωση των επιδόσεων και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και επιτυχημένου οργανισμού.

Η διαχείριση της απόδοσης μπορεί να μετασχηματιστεί και να εξατομικευτεί με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών. Η εξατομίκευση μπορεί να λάβει χώρα όσον αφορά τους στόχους απόδοσης. Αυτοί μπορούν να καθοριστούν σε ατομική βάση αντί για τους ίδιους στόχους για την ίδια ομάδα εργαζομένων, με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης.

Παράλληλα, η ανατροφοδότηση των επιδόσεων των εργαζομένων, η οποία καταλαμβάνει σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία, μπορεί να είναι μια συνεχής δραστηριότητα. Σύγχρονα συστήματα επιτρέπουν την συνεχή πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού παρέχοντας άμεσες εκθέσεις αξιολόγησης με βάση τα δεδομένα που εισάγονται από τους προϊστάμενους. Σε σύγκριση με μεθόδους του παρελθόντος που η αξιολόγηση αποτελούσε μια διαδικασία που γινόταν μία φορά το χρόνο, η καθιέρωση συστημάτων 360° σε συνδυασμό με τη χρήση τεχνολογικών συστημάτων, επιτρέπει τον ευέλικτο και άμεσο χαρακτήρα της ανατροφοδότησης.

Συστήματα βάσεων δεδομένων μπορούν να ενισχύσουν την καθιέρωση ανταποδοτικού συστήματος εντός των εταιρειών στα πλαίσια της συνολικής διαχείρισης και αξιολόγησης. Η δομή των αμοιβών και των παροχών μπορεί να προκύψει από την προσφορά και τη ζήτηση δεξιοτήτων που αναλύεται από τη βάση δεδομένων των εργαζομένων. Παράλληλα, μπορούν να συμβάλουν στη διαδικασία των προαγωγών οι οποίες πλέον δύνανται να βασίζονται στην αντικειμενική συνεισφορά των εργαζομένων. Η μέτρηση γίνεται με τη χρήση αντικειμενικών δεικτών (KPI's) στη θέση της αξιολόγησης της προόδου με βάση την προϋπηρεσία.

Η διαρροή ικανού ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μείζον πρόβλημα στις επιχειρήσεις και συχνά σχετίζεται με τη διαχείριση της απόδοσης του. Η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό μπορεί να προβλεφθεί μέσω της ανάλυσης των προφίλ εργαζομένων με βάση τα δεδομένα που καταχωρούνται. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λάβει προληπτικά μέτρα για να αποτρέψει την αποχώρηση των ατόμων με υψηλές επιδόσεις από την επιχείρηση παρέχοντας καλύτερες ευκαιρίες εσωτερικά. Ενώ, ταυτόχρονα οι χαμηλές επιδόσεις μπορούν να εντοπιστούν μέσω δεδομένων της προηγούμενης εργασιακής απόδοσης από έτος σε έτος, ώστε να διαμορφωθούν οι απαραίτητες ενέργειες. Η βελτίωση της απόδοσης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί επίσης να προσαρμόζεται και να σχεδιάζεται αυτόματα σύμφωνα με τις ελλείψεις δεξιοτήτων του ατόμου.

Τα λογισμικά διαχείρισης απόδοσης κατηγοριοποιούνται είτε ως προ-διαμορφωμένα συστήματα αξιολόγησης, δηλαδή συστήματα που επιτρέπουν την ανάπτυξη εξατομικευμένων αξιολογήσεων, είτε σε συστήματα που διαγιγνώσκουν προβλήματα απόδοσης (Kavanagh & Johnson, 2018). Έρευνα δείχνει ότι το 93% των μεγάλων οργανισμών χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης του ενός ή του άλλου τύπου (Kavanagh & Johnson, 2018).

Βασικές κατηγορίες εργαλείων αξιολόγησης παρατίθενται παρακάτω:

Πλατφόρμες Επιδόσεων Εργαζομένων

Οι ψηφιακές πλατφόρμες επιδόσεων παρέχουν εργαλεία για την αξιολόγηση στόχων, την παρακολούθηση της προόδου, την ανάδειξη των επιδόσεων και την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους. Πρόκειται για πλατφόρμες που επιτρέπουν

στους εργοδότες να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν την καλή επίδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση με βάση κριτήρια απόδοσης, μέτρα απόδοσης, πρότυπα απόδοσης, αποτελέσματα καθορισμού στόχων και πρόσφατη τεκμηρίωση των επιδόσεων σε ένα τέτοιου είδους ενιαίο σύστημα, επιτρέπει στους διευθυντές να παρακολουθούν το επίπεδο επιτυχίας κάθε άτομου και ανάλογα να διαμορφώνουν τις παρεμβάσεις που κρίνεται αναγκαίο να γίνουν για τη βελτίωση της απόδοσης του (Evans, 2001).

Ανάλυση Δεδομένων και Τεχνητή Νοημοσύνη

Η χρήση της ανάλυσης δεδομένων και της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να παρέχει ενδιαφέρουσες ερμηνείες σχετικά με την απόδοση του προσωπικού, καθώς και να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν σύνολα δεδομένων των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις για να σκιαγραφήσουν τις δεξαμενές ταλέντων. Παράλληλα, οι αλγόριθμοι ανάλυσης δεδομένων μπορούν να αξιοποιήσουν τα δεδομένα από τις προηγούμενες επιδόσεις, την ανατροφοδότηση, τις αξιολογήσεις και άλλα στοιχεία για να προβλέψουν τις μελλοντικές επιδόσεις των εργαζομένων.

Εργαλεία Συνεχούς Ανατροφοδότησης

Τέλος, μια κατηγορία εργαλείων είναι αυτά της συνεχούς ανατροφοδότησης. Πρόκειται για εφαρμογές και πλατφόρμες που επιτρέπουν τη διαρκή ανατροφοδότηση από ανωτέρους, συναδέλφους και άλλους, βοηθώντας έτσι στη βελτίωση της απόδοσης. Η διαρκής ανταλλαγή ανατροφοδότησης μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου διευκολύνει τα περιθώρια βελτίωσης. Η άμεση πρόσβαση και των δύο στα δεδομένα και τις εκθέσεις καθιστά τη διαδικασία εφικτή. Το χαρακτηριστικό της αυτοεξυπηρέτησης για τους διευθυντές καθιστά τα συστήματα αυτά εργαλεία διαχείρισης για καθημερινή χρήση. Ομοίως, τα συστήματα αυτά δύναται να παρέχουν αυτοεξυπηρέτηση στους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να βλέπουν τα ίδια δεδομένα και να χρησιμοποιούν τα δεδομένα αυτά ως βάση για να διαπιστώνουν σε ποιους τομείς απαιτείται βελτίωση (Kavanagh & Johnson, 2018). Στόχος των εργαλείων ανατροφοδότησης είναι να βελτιώσουν την απόδοση, να διατηρήσουν την εργατική ικανοποίηση και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω της συνεχούς πληροφόρησης.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Ο σχεδιασμός της έρευνας συνέβαλε στον καθορισμό των βασικών στοιχείων της, όπως ο σκοπός και ο χρονοπρογραμματισμός της. Στο πλαίσιο της έρευνας για τις εφαρμογές πληροφορικής στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός επικεντρώθηκε στη διαμόρφωση της ερευνητικής δομής και στην καθοριστική επιλογή του τρόπου προσέγγισης των τεχνολογικών τάσεων. Μέσα από τις διαθέσιμες μεθόδους επιλέχθηκε η προσέγγιση του θέματος μέσω των μελετών περίπτωσης (case studies) επιχειρήσεων που καινοτομούν τον κλάδο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Οι μελέτες περίπτωσης αποτελούν μια ευέλικτη μεθοδολογία έρευνας που επιτρέπει την εμβάθυνση σε συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον, ώστε να μελετηθεί η συμβολή και η αφομοίωση των τεχνολογικών καινοτομιών. Στην περίπτωση της έρευνας αυτής, μια μελέτη περίπτωσης επιτρέπει την ανάλυση της επίδρασης της πληροφορικής στις διάφορες πτυχές της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης των εργαζομένων μέσα από την πρακτική εφαρμογή σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα.

3.2 Μελέτες περίπτωσης

Για την μελέτη των νέων τάσεων που εδραιώνονται στον κλάδο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και ειδικότερα για την εύρεση των εφαρμογών πληροφορικής που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και πρόσληψη κατάλληλων εργαζόμενων, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσής τους, εφαρμόστηκε η ερευνητική μέθοδος της ανάλυσης περιπτώσεων. Για τον σκοπό αυτό αφού έγινε επισκόπηση της αντίστοιχης βιβλιογραφίας του θέματος, συγκεντρώθηκαν δεδομένα και πληροφορίες για τις νέες εφαρμογές πληροφορικής και τα εργαλεία IT που έχουν εισαχθεί στον κλάδο των ανθρώπινων πόρων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση.

Παράλληλα, επιλέχθηκαν μεγάλες επιχειρήσεις από το διεθνές περιβάλλον οι οποίες έχουν ενσωματώσει αποτελεσματικά μέρος αυτών των τεχνολογικών λύσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μέσα από την ενδελεχή παρουσίαση των περιπτώσεων των εταιρειών αυτών στόχος ήταν να αναδειχθεί η συμβολή των τεχνολογικών συστημάτων, η σημαντικότητα ενσωμάτωσής τους από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η ανάλυση πραγματοποιείται μέσα από τον διαχωρισμό των τριών βασικών υποκλάδων με βάση τους οποίους διαρθρώνεται ο τομέας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και οι οποίοι είναι η εύρεση και πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση και κατάρτισή του και τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης του. Για των λόγω έγινε διαχωρισμός και παρουσίαση των τεχνολογικών εργαλείων ανά υποκλάδο, συνδυαστικά με της εξέταση μιας μελέτης περίπτωσης για κάθε έναν ξεχωριστά.

Η συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων για τις μελέτες περίπτωσης πραγματοποιήθηκε έπειτα από έρευνα στο διαδίκτυο, για την επιλογή αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων, από όπου ανασύρθηκαν συνεντεύξεις, έγγραφα και αναφορές για τις εταιρίες. Έπειτα, έγινε συνδυασμός και ανάλυση των πληροφοριών για ολοκληρωμένη παρουσίαση των τριών περιπτώσεων.

Τέλος, για την εξαγωγή συμπερασμάτων έγινε μια παράλληλη παρουσίαση των τριών μελετών, καθώς και της επίδρασης που έχουν στη λειτουργία των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος είναι να αξιολογηθεί η αναγκαιότητα υιοθέτησης τεχνολογικά εξελιγμένων πρακτικών σε αυτά και η συνολική τεχνολογική μετάβαση των τμημάτων.

Κεφάλαιο 4: Τεχνολογικές εφαρμογές για τις προσλήψεις και τη στελέχωση επιχειρήσεων.

4.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός των προσλήψεων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των προσλήψεων αναφέρεται στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και διαδικασιών για τη βελτίωση και την ανανέωση του τρόπου διεξαγωγής του συνολικού κύκλου πρόσληψης νέων εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση διαδικτύου, λογισμικού αυτοματοποίησης και άλλων ψηφιακών εργαλείων για την εξειδικευμένη διαχείριση της αναζήτησης, εύρεσης και επιλογής κατάλληλου προσωπικού.

Χαρακτηριστικές καινοτομίες που διαμορφώνουν τον συνολικό τρόπο διαχείρισης τους είναι τα συστήματα παρακολούθησης υποψηφιοτήτων, οι ψηφιακές πλατφόρμες αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς

και η πραγματοποίηση συνεντεύξεων με σύγχρονο και ασύγχρονο τρόπο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τομέα της στελέχωσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βρουν πιο κατάλληλους υποψηφίους, επιταχύνει και αυτοματοποιεί τη διαδικασία πρόσληψης και βελτιώνει την εμπειρία των υποψηφίων, παρέχοντας δυνατότητα για απομακρυσμένες διαδικασίες.

4.1.1 Συστήματα παρακολούθησης υποψηφιοτήτων (Applicant Tracking Systems)

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα τμήματα HR είναι η διαχείριση του όγκου των βιογραφικών σημειωμάτων κατά την περάτωση του ελέγχου και της πρώτης διαλογής των υποψηφίων. Ο αριθμός των βιογραφικών που λαμβάνουν σε συνδυασμό με το επίπεδο ακαταλληλότητας τους είναι από τους πιο χρονοβόρους συντελεστές που επιβραδύνουν τη διαδικασία πρόσληψης.

Πληθώρα βιογραφικών σημειωμάτων συγκεντρώνονται για μια μέση θέση εργασίας με μεγάλο ποσοστό από αυτά να θεωρούνται ακατάλληλα. Παράλληλα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε καθημερινή βάση και οι αυξανόμενες δεξιότητες των υποψηφίων καταστύουν τη διαδικασία επιλογής ακόμα πιο δύσκολη. Οι εταιρείες καλούνται να ταξινομήσουν τα βιογραφικά σύμφωνα με τις ανάγκες τους και να τοποθετήσουν το κατάλληλο άτομο στη σωστή θέση εργασίας, διαδικασία που έχει μετατραπεί σε πρόκληση λόγω του μεγάλου αριθμού ανταγωνιστικών υποψηφίων που είναι διαθέσιμοι. Η δραστηριότητα αυτή είναι χρονοβόρα και ο υπεύθυνος προσλήψεων συχνά καταλήγει να καταναλώνει αρκετές ώρες εξετάζοντας βιογραφικά για μία μόνο πρόσληψη, μη αποδίδοντας τα μέγιστα της παραγωγικότητάς του.

Εφόσον, η επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού συνιστά μια σημαντική διαδικασία σε κάθε εταιρεία κρίνεται απαραίτητο να συνοδεύεται από πρακτικές που την εκσυγχρονίζουν και την αυτοματοποιούν. Ως εκ τούτου, η χρήση συστημάτων παρακολούθησης υποψηφίων καθίσταται αναγκαία. Ένα Applicant Tracking System (ATS) είναι ένα απαραίτητο λογισμικό διότι οργανώνει, φιλτράρει και ταξινομεί όλα τα βιογραφικά σημειώματα που λαμβάνονται. Ειδικότερα, η εφαρμογή του ATS βοηθά τους υπεύθυνους προσλήψεων στην αυτοματοποίηση διαφόρων εργασιών όπως η ανάλυση βιογραφικών σημειωμάτων, η αντιστοίχιση προφίλ των υποψηφίων με την καθορισμένη περιγραφή θέσης εργασίας (Ndlela, 2020). Με την αξιοποίησή τους, τα στελέχη των τμημάτων HR αντί να εξετάζουν τα βιογραφικά κάθε υποψηφίου που έχει

κάνει αίτηση για την πλήρωση ορισμένης εργασιακής θέσης, έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν έναν ταξινομημένο κατάλογο υποψηφίων που πληρούν τις απαιτήσεις της θέσης σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν οριστεί στην περιγραφή της. Έρευνα αποκαλύπτει ότι η ανάλυση επιχειρησιακών διαδικασιών, η βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η χρήση συστημάτων παρακολούθησης υποψηφίων μειώνουν το κόστος της διαδικασίας πρόσληψης. Συγκεκριμένα, ο χρόνος κύκλου της διαδικασίας μπορεί να μειωθεί σημαντικά μέσω του ελέγχου των επιχειρηματικών διαδικασιών και της ανάλυσης αυτών, καθώς και με τη χρήση ενός συστήματος παρακολούθησης υποψηφίων που υποστηρίζει το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των βασικών δεικτών απόδοσης (Laumer, et. al., 2015)

4.1.2 Πρόσληψη με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον που είναι απόρροια της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης στις αρχές του 21^{ου} αιώνα και της ανάπτυξης της διασυνδεσιμότητας μεταξύ φυσικής, βιολογικής και ψηφιακής σφαίρας έχει επιφέρει αλλαγές στον μέχρι τώρα γνωστό κόσμο (Majam & Jarbandhan, 2022). Η ανάπτυξη κοινωνικών μέσων δικτύωσης (social media) και η διαρκής χρήση τους σε πολλές πτυχές της καθημερινότητάς του ατόμου συνδέεται και με την διαδικασία αναζήτησης εργασίας από την πλευρά του, και ταυτόχρονα συνεπάγεται την χρήση τους από την πλευρά των επιχειρήσεων για την εύρεση ανθρώπινου δυναμικού.

Η πρόσληψη με την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί έναν δημοφιλή τρόπο εύρεσης και προσέλκυσης υποψηφίων για τη στελέχωση θέσεων εργασίας, ωστόσο δεν συνιστά εξ ολοκλήρου μια καινούρια πρακτική. Η δημιουργία κοινωνικών δικτύων και σχέσεων για τη στελέχωση θέσεων αποτελούσε ανέκαθεν διαδεδομένη πρακτική. Η τεχνική του world-of-mouth, της από στόμα σε στόμα διάδοσης έχει πλέον μεταφερθεί στο διαδίκτυο και στα εργαλεία, που το Web 2.0 προσφέρει, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, με βασικότερες το LinkedIn, το Facebook, το Twitter και το Instagram, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες για τη δημοσίευση θέσεων, την αναζήτηση υποψηφίων και την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους.

Ειδικότερα, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημοσιεύουν άμεσα θέσεις εργασίας στα επιχειρηματικά προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα, ενημερώνοντας για τις

διαθέσιμες θέσεις και παροτρύνοντας τα μέλη των κοινοτήτων να υποβάλουν αιτήσεις. Παράλληλα, συνιστούν βασικό μέσω ενίσχυσης του employer branding, το οποίο σε μεγάλο ποσοστό πλέον στηρίζεται στην online παρουσία της επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων που αναζητούν κορυφαία ταλέντα οφείλουν να ενημερώνουν την ιστοσελίδα της εταιρείας τους και να μεριμνούν ώστε να είναι αρκετά ελκυστική προς τους υποψήφιους, καθώς συνιστά βασικό τρόπο διάδοσης της οργανωσιακής της κουλτούρας. Ο διαδικτυακός τόπος μιας επιχείρησης πρέπει να απευθύνεται όχι μόνο σε δυνητικούς πελάτες, αλλά και σε κορυφαίους δυνητικούς υποψήφιους εργαζόμενους (Kavanagh & Johnson, 2018). Η ενίσχυση της φήμη του εργοδότη σε συνδυασμό με τις δυνατότητες διαφήμισης στα κοινωνικά δίκτυα για την προώθηση θέσεων εργασίας τους σε ευρύτερο κοινό, ενισχύει την αναγνωρισιμότητα τους στην αγορά εργασίας και διευρύνει την δεξαμενή υποψηφίων τους. Από την άλλη, τα στελέχη HR έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για να αναζητήσουν και να εντοπίσουν υποψηφίους που ανταποκρίνονται στα κριτήρια της θέσης εργασίας που καλούνται να πληρώσουν, αλλά και να έρθουν σε άμεση επικοινωνία μέσω αυτών με τα άτομα που πληρούν τις απαιτήσεις.

Η πιο χαρακτηριστική μορφή μέσου κοινωνικής δικτύωσης για εύρεση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι το LinkedIn. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη (Dixon, 2023) οι πιο δημοφιλείς πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης για το 2022, τις οποίες χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να βρουν εργασία είναι το LinkedIn (60%), το Glassdoor (51%) και το Facebook (37%), αν και πολλές άλλες πλατφόρμες έχουν επίσης σημαντικό μερίδιο αγοράς, ενώ με βάση τα στατιστικά που δημοσιεύει η ίδια η εταιρεία, εκατόν σαράντα (140) αιτήσεις από υποψήφιους υποβάλλονται κάθε δευτερόλεπτο στην πλατφόρμα ενώ έξι (6) άτομα προσλαμβάνονται ανά λεπτό μέσω της εφαρμογής. Το LinkedIn αποτελεί τη μεγαλύτερη επαγγελματική κοινότητα στον κόσμο και λειτουργεί ως κοινωνική πλατφόρμα εργασίας. Επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν επαγγελματικά προφίλ, να αναζητούν θέσεις εργασίας, να συνδέονται με επιχειρήσεις και να επικοινωνούν. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις δημιουργούν επαγγελματικά προφίλ, δημοσιεύουν ανοιχτές θέσεις εργασίας, αναζητούν εργαζόμενους και επιλέγουν τα προφίλ που πληρούν τις απαιτήσεις των προς πλήρωση θέσεων.

Ένας από τους βασικούς περιορισμούς στον τομέα των προσλήψεων μέσω των κοινωνικών δικτύων αποτελεί το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Η δημογραφία των

κοινωνικών δικτύων δείχνει ότι τα τελευταία χρησιμοποιούνται κυρίως από ένα νεανικό κοινό και ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι προσλήψεων πρέπει να γνωρίζουν τη δυσκολία αντιστοίχισης των δυνητικών υποψηφίων με τις απαιτούμενες δεξιότητες (Kavanagh & Johnson, 2018). Συνεπώς, η εύρεση νέων αποφοίτων ή εκπαιδευόμενων ενδείκνυται μέσω του social networking. Στις περιπτώσεις που μια επιχείρηση αναζητά να προσλάβει έμπειρους επαγγελματίες για να εργαστούν σε αντίστοιχες θέσεις, τότε η ηλικία του κοινού και ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται ενδέχεται να είναι διαφορετικός.

4.1.3 Ψηφιακές διαδικασίες εισαγωγής & πλατφόρμες ασύγχρονων συνεντεύξεων υποψηφίων

Οι ψηφιακές δοκιμασίες εισαγωγής και οι πλατφόρμες ασύγχρονων συνεντεύξεων χρησιμοποιούνται ευρέως στον κόσμο της εργασίας και της ανθρώπινης διαχείρισης για την αποτελεσματική αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων. Αυτές οι διαδικασίες παρέχουν τη δυνατότητα στους εργοδότες να αξιολογήσουν υποψήφιους με πιο ευέλικτο και αποδοτικό τρόπο. Μέρος της ολικής μεταστροφής της διαδικασίας της συνέντευξης περιλαμβάνει την καθιέρωση των εξ αποστάσεως πρακτικών επικοινωνίας με τους συνεντευξιζόμενους. Οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις που διεξάγονται μέσω του διαδικτύου δύναται να είναι σύγχρονης ή ασύγχρονης μορφής με τη χρήση ανάλογων εφαρμογών. Οι σύγχρονες συνεντεύξεις πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο, απαιτώντας από όλα τα μέρη να είναι ταυτόχρονα συνδεδεμένα στο διαδίκτυο, ενώ οι ασύγχρονες συνεντεύξεις που δεν διεξάγονται σε πραγματικό χρόνο, επιτρέπουν σε όλους τους χρήστες μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά το στοιχείο του προγραμματισμού (O'Connor et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Toldi (2011), η πρακτική της ασύγχρονης συνέντευξης περιλαμβάνει την καταγραφή ενός υποψηφίου που απαντά σε ερωτήσεις. Ο υποψήφιος είναι σε θέση μόνο να δώσει πληροφορίες, λόγω του ασύγχρονου χαρακτήρα μιας μη ζωντανής βιντεοσκοπημένης συνέντευξης. Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και ο υποψήφιος δεν έχει δυνατότητα να διατυπώσει ερωτήσεις στον υπεύθυνο της συνέντευξης και να λάβει πρόσθετες πληροφορίες. Η συνέντευξη καταγράφεται σε μια χρονική στιγμή και επανεξετάζεται ετεροχρονισμένα. Στη διαδικασία της αξιολόγησης των καταγεγραμμένων απαντήσεων εκτός από τους ανθρώπινους αξιολογητές, σε ορισμένες

περιπτώσεις που αυτή λαμβάνει αυτοματοποιημένη μορφή, συμμετέχουν αναφορές που πραγματοποιούνται από αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης.

Οι περισσότερες ασύγχρονες συνεντεύξεις μέσω βίντεο υποστηρίζονται συχνά από την τεχνητή νοημοσύνη. Αυτή συνήθως ενσωματώνεται στη λειτουργία της υποβοηθούμενης από την TN αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει τη χρήση της αναγνώρισης εικόνας-ήχου και των τεχνικών βαθιάς μάθησης (deep learning) για την ανάλυση του λεκτικού περιεχομένου, των εκφράσεων του προσώπου ή των ακουστικών χαρακτηριστικών των συνεντευξιζόμενων. Η ανάλυση αυτή συντελεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητες των συνεντευξιζόμενων, βοηθώντας τα τμήματα HR στον έλεγχο των υποψηφίων σε πρώιμο στάδιο (Hickman et al., 2022).

Οι σύγχρονες συνεντεύξεις, συχνά αναφερόμενες και ως συνεντεύξεις με τηλεδιάσκεψη, αποτελούν ζωντανές, διαδραστικές διαδικασίες σε πραγματικό χρόνο, διότι λαμβάνουν χώρα σε απευθείας σύνδεση μεταξύ συνεντευκτών και υποψηφίων, μέσα σε ένα ορισμένο ψηφιακό περιβάλλον. Όπως στην περίπτωση της ασύγχρονης μορφής, έτσι και σε αυτή είναι δυνατή η υποστήριξη από τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης. Παρατηρείται ότι οι σύγχρονες συνεντεύξεις μέσω βίντεο τείνουν να είναι συντομότερες από τις προσωπικές συνεντεύξεις και επιτρέπουν στον υπεύθυνο να προχωρήσει γρήγορα τη διαδικασία ή να μεταβεί σε άλλον υποψήφιο. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων χρειάζεται να αφιερώσουν λιγότερο χρόνο στην εξέταση αυτών των υποψηφίων των οποίων τα χαρακτηριστικά δεν ταιριάζουν με αυτά που ενδείκνυται για τη θέση. Επιπλέον, λόγω του περιβάλλοντος της συνέντευξης(που συνήθως καταγράφεται σε οικείο περιβάλλον του ερωτώμενου), είναι πιθανό ότι οι υποψήφιοι να μην τηρούν την παραδοσιακή επαγγελματική εθιμοτυπία, και έτσι να υστερούν στην αξιολόγησή τους.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Suen H.-Y. και Hung, K.-E. (2023), μπορούμε να αναφέρουμε τέσσερα διακριτά είδη συνεντεύξεων υποβοηθούμενες από την τεχνολογία και βασισμένες στην εξ αποστάσεως διαδικασία υλοποίησής τους.

- (1) Ασύγχρονες συνεντεύξεις χωρίς την χρήση τεχνητής νοημοσύνης (AVIs): Πρόκειται για μαγνητοσκοπημένες συνεντεύξεις βίντεο όπου οι υποψήφιοι απαντούν σε προκαθορισμένες ερωτήσεις και οι απαντήσεις τους αξιολογούνται

αποκλειστικά από ανθρώπους αξιολογητές χωρίς βοήθεια TN, όπως το "Spark Hire".

- (2) Σύγχρονες συνεντεύξεις χωρίς υποβοήθηση από τεχνητή νοημοσύνη (SVIs): Πρόκειται για συνεντεύξεις βίντεο σε πραγματικό χρόνο, όπου οι υποψήφιοι αλληλεπιδρούν με ανθρώπινους συνεντευκτές και η αξιολόγηση βασίζεται αποκλειστικά στην ανθρώπινη κρίση χωρίς συμμετοχή TN, όπως το "Google Meet".
- (3) Ασύγχρονες συνεντεύξεις με υποστήριξη τεχνητής νοημοσύνης (AVIs): Σε αυτές τις μαγνητοσκοπημένες συνεντεύξεις βίντεο, η τεχνολογία TN βοηθά τον άνθρωπο αξιολογητές στην αξιολόγηση των απαντήσεων των υποψηφίων αφού οι απαντήσεις των υποψηφίων έχουν καταγραφεί, όπως παρατηρείται σε πλατφόρμες όπως η "Hire Vue".
- (4) Σύγχρονες συνεντεύξεις με υποστήριξη τεχνητής νοημοσύνης (SVIs): Πρόκειται για βιντεοσκοπημένες συνεντεύξεις σε πραγματικό χρόνο, όπου η τεχνολογία TN παρέχει βοήθεια σε πραγματικό χρόνο στους ανθρώπινους συνεντευκτές για την αξιολόγηση των απαντήσεων των υποψηφίων μέσω σύγχρονης καταγραφής και βαθμολόγησης σε πραγματικό χρόνο, όπως δείχνει το παράδειγμα της "Aspiring Mind".

Ψηφιακές διαδικασίες εξέτασης υποψηφίων εμφανίζονται και με τη μορφή δοκιμασιών-ασκήσεων ή μικρών έργων. Στις περιπτώσεις αυτές οι υποψήφιοι καλούνται να ολοκληρώσουν ένα πρόβλημα, ένα έργο ή μια άσκηση που σχετίζεται με τη θέση εργασίας. Αυτές οι ασκήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα στους υποψηφίους να επιδείξουν τις δεξιότητές τους σε ένα πρακτικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα δίνουν στους υπεύθυνους εύρεσης προσωπικού μια πιο σαφή εικόνα για τις ικανότητες και την προσαρμοστικότητα των υποψηφίων. Η διαδικασία αυτή δύναται να πραγματοποιηθεί είτε μέσω online πλατφόρμων ή είτε με την παράδοση του ζητούμενου μέσω e-mail, ενώ η αξιολόγηση δομείται σχετικά με τεχνικές – ειδικές ή γενικές δεξιότητες των υποψηφίων. Παράλληλα, μια άλλη πρακτική που εφαρμόζεται είναι η online συμπλήρωση φόρμας αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει σειρά ερωτήσεων με βάση τις οποίες αξιολογείται η ικανότητα του υποψηφίου να λύνει προβλήματα ή να προσεγγίζει διαφορετικά σενάρια.

Πλατφόρμες που προσφέρουν αυτές τις ψηφιακές δομικές διαδικασίες συχνά περιλαμβάνουν λογισμικά όπως το Hire Vue, το Spark Hire, το Vid Cruiter, το Codility (για τεχνικές

δοκιμασίες), το Indeed Assessments. Κάθε πλατφόρμα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και λειτουργίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες διαφορετικών εταιρειών.

4.2 Μελέτη περίπτωσης Samsung: Επιχείρηση με επιτυχημένες στρατηγικές ηλεκτρονικής πρόσληψης

Η Samsung Electronics ιδρύθηκε το 1969 και γρήγορα αναδείχθηκε στη θέση της ως κορυφαίος κατασκευαστής στη Νότια Κορέα. Η ανάπτυξή της ξεκίνησε από την έναρξη της εγχώριας βιομηχανίας ηλεκτρονικών συσκευών και την έναρξη των εξαγωγών προϊόντων. Από τη δεκαετία του '80, επεκτείνοντας την R&D και την επιχειρηματική δραστηριότητά της, ενισχύθηκε στους τομείς των ημιαγωγών και των τηλεπικοινωνιών. Κέρδισε διεθνή αναγνώριση ως ηγέτης στην παραγωγή ημιαγωγών, ιδρύοντας θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό. Με το σύνθημα «Η ποιότητα πρώτα», επέκτεινε την ανταγωνιστικότητά της και καθιερώθηκε παγκοσμίως ως συνεργάτης των Olympic Games. Κατέκτησε την πρωτοκαθεδρία στην αγορά ημιαγωγών DRAM. Στα '90s, αντιμετώπισε την οικονομική κρίση με καινοτόμα μέτρα και διατήρησε την πρωτοπορία της στην αγορά ηλεκτρονικών. Κατέκτησε τη θέση της μεγαλύτερης εταιρείας ηλεκτρονικών συσκευών στον κόσμο, ενισχύοντας τη δημιουργικότητά της. Στόχος της ήταν η πρωτοπορία στους τομείς των ημιαγωγών, της τεχνολογίας AI και 5G. Αντιμετώπισε προκλήσεις και στο πρόσφατο παρελθόν, αναπτύσσοντας ακόμα περισσότερο την τεχνολογική της εξέλιξη και δεσμευόμενη στην κοινωνική ευθύνη. Μέσω ανοικτής καινοτομίας, η Samsung διατηρεί την πρωτοπορία της, προκαλώντας μετασχηματισμούς και δημιουργώντας κληρονομιά για το μέλλον. Η εταιρεία πέτυχε αξιοσημείωτα ορόσημα το 2022, όπως η κατάκτηση 42 βραβείων στα International Design Excellence Awards, 71 βραβείων στα iF Design Awards και η πρωτιά στην παγκόσμια αγορά τηλεοράσεων για 17η συνεχή χρονιά.

Έπειτα από μια SWOT Analysis στα εταιρικά χαρακτηριστικά αποτυπώνονται τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές:

Δυνατά σημεία:

- Ισχυρό brand name
- Ειδικευμένο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό
- Οικονομίες κλίμακας
- Κάθετη ολοκλήρωση

- Δίκτυο διανομής
- Καινοτομία

Αδυναμίες:

- Έντονος ανταγωνισμός
- Εξάρτηση από την αγορά smartphone
- Μικρή παρουσία στον κλάδο του λογισμικού και των υπηρεσιών
- Θέματα ελέγχου ποιότητας
- Νομικές διαμάχες και παραβίαση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- Ευπάθεια της αλυσίδας εφοδιασμού της

Ευκαιρίες:

- Εξαγορές και συγχωνεύσεις
- Διαφοροποίηση και επέκταση
- Κυκλοφορία καινοτόμων προϊόντων
- Παιχνίδια επόμενης γενιάς για smartphone
- Η τεχνολογία 5G

Απειλές:

- Αυξανόμενος ανταγωνισμός
- Δικαστικές υποθέσεις
- Παραποίηση προϊόντων
- Οικονομική αβεβαιότητα
- Ρυθμιστικές και νομικές απειλές
- Δυσανεστημένοι χρήστες

Από την ίδρυση της Samsung, η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού της. Για το λόγο αυτό προσλαμβάνει πάντα επιμελείς, αποτελεσματικούς και εξειδικευμένους εργαζόμενους, ιδιαίτερα όσον αφορά την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, τη διαχείριση και την ποιοτική παραγωγή. Ο όμιλος με αυτόν τον τρόπο έχει καταφέρει να διατηρήσει και να προσελκύσει κορυφαία talenta, βοηθώντας την να παραμείνει στην κορυφή της αγοράς, να διατηρήσει το καινοτόμο και τεχνολογικό της πλεονέκτημα και να παραμείνει μπροστά από τον ανταγωνισμό της.

Βασικός παράγοντας επιτυχίας της, που συντελεί στην επικράτηση έναντι του μεγάλου ανταγωνισμού του κλάδου, είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Μέσα από την ξεχωριστή διαδικασία πρόσληψης προσωπικού που έχει δομήσει καταφέρνει να προσελκύει και να απορροφά τα ταλέντα παγκοσμίως. Επιπλέον, διαθέτει την τεχνογνωσία χάραξης στρατηγικής σχετικά με την εύρεση και την επιλογή ανθρώπων που μπορούν να βοηθήσουν στην ώθηση της εταιρείας προς τους στόχους της. Στόχος είναι να δημιουργεί προϊόντα που ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα τη Samsung (2023) η περίοδος πρόσληψης ξεκινά από το Μάρτιο έως και το Σεπτέμβριο κάθε έτους και αποτελείται από έξι βασικά στάδια: υποβολή της αίτησης, εξέταση της αίτησης, GSAT, διαδικασία συνέντευξης, ιατρικές εξετάσεις και τελική αποδοχή. Ανάλογα με τον ρόλο και την περιοχή, η διαδικασία πρόσληψης μπορεί να διαφέρει ελαφρώς, αλλά τα γενικά βήματα είναι τα εξής:

Υποβολή αιτήσεων: Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν τις αιτήσεις τους για θέσεις εργασίας στη Samsung μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της εταιρείας. Εκεί μπορούν μέσα από μια μηχανή αναζήτησης να βρουν την επιθυμητή θέση, αφού καθορίσουν τα κριτήρια της τοποθεσίας, του είδους εργασίας, του τύπου απασχόλησης που τους ενδιαφέρουν. Η αίτηση υποβάλλεται συνοδευόμενη από το ανέβασμα του βιογραφικού τους και της συνοδευτικής επιστολής. Επιπλέον, μπορούν να υποβάλουν αιτήσεις μέσω άλλων πηγών, όπως πίνακες εργασίας, συστάσεις ή μέσω κοινωνικών δικτύων.

Αξιολόγηση αιτήσεων: Οι υπεύθυνοι προσλήψεων της Samsung αναλύουν τις αιτήσεις και επιλέγουν υποψηφίους που πληρούν τα κριτήρια επιλεξιμότητας και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Ενδέχεται να πραγματοποιηθεί και τηλεφωνική ή διαδικτυακή συνέντευξη για περαιτέρω αξιολόγηση των υποψηφίων.

Εξέταση GSAT: Οι επιλεγμένοι υποψήφιοι καλούνται να προσέλθουν στις εξετάσεις GSAT, οι οποίες πραγματοποιούνται συνήθως ηλεκτρονικά ή σε κέντρα εξετάσεων. Το GSAT είναι ένα χρονομετρημένο τεστ που διαρκεί περίπου μιάμιση ώρα και απαιτεί επίτευξη ελάχιστης βαθμολογίας για να προκριθεί κάποιος στο επόμενο στάδιο.

Στάδιο συνεντεύξεων: Οι κατάλληλοι υποψήφιοι προσέρχονται σε μία ή περισσότερες συνεντεύξεις με την ομάδα πρόσληψης και άλλους ενδιαφερόμενους. Οι συνεντεύξεις μπορεί να πραγματοποιηθούν από κοντά, διαδικτυακά ή τηλεφωνικά και έχουν ως στόχο την αξιολόγηση των τεχνικών δεξιοτήτων, της συμπεριφοράς και της πολιτισμικής καταλληλότητας των υποψηφίων.

Ιατρικές εξετάσεις: Οι υποψήφιοι που προχωρούν στο επόμενο στάδιο πρέπει να υποβληθούν σε ιατρικές εξετάσεις για να επαληθευτεί η καταλληλότητά τους για τη θέση εργασίας.

Τελική αποδοχή: Στους επιτυχόντες υποψηφίους προσφέρεται σύμβαση εργασίας, η οποία περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με τον μισθό, τις παροχές και άλλους όρους εργασίας.

Αυτό που κάνει την εταιρεία να ξεχωρίζει και να καινοτομεί στον τομέα εύρεσης και πρόσληψης νέων ατόμων είναι η φάση αξιολόγησης μέσω του GSAT, όπως ονομάζεται το "Global Samsung Aptitude Test", μια μοναδική γραπτή δοκιμασία που έχει ενσωματώσει για να μετρήσει την ικανότητα, τη λογική σκέψη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των υποψηφίων. Το GSAT είναι ένα τυποποιημένο τεστ που χρησιμοποιείται σε όλες τις θυγατρικές και τις περιοχές της Samsung. Το τεστ αποτελείται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που καλύπτουν θέματα όπως η αριθμητική ικανότητα, η λεκτική ικανότητα, η αφηρημένη σκέψη και η χωρική σκέψη, μάλιστα πρόκειται για ένα τυποποιημένο και αυστηρό τεστ για τη μέτρηση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων των υποψηφίων, αντί να βασίζεται αποκλειστικά στα ακαδημαϊκά προσόντα ή την εργασιακή τους εμπειρία (Schumann, 2023). Από το 2020 διεξάγεται ηλεκτρονικά και οι υποψήφιοι πρέπει να δώσουν τη δοκιμασία σε απομονωμένο χώρο εξέτασης και να διαθέτουν υπολογιστή και smartphone. Κατά τον επίσημο οδηγό πρόσληψης της Samsung στο διαδίκτυο, για να διασφαλιστεί η νόμιμη διεξαγωγή της εξέτασης, πραγματοποιείται προκαταρκτική κλήση για να επιθεωρηθεί το περιβάλλον εξέτασης κάθε υποψηφίου. Οι αιτούντες που δεν αποδέχονται την προκαταρκτική πρόσκληση ενδέχεται να περιοριστούν από τη συμμετοχή τους στη δοκιμασία την ημέρα της εξέτασης. Επιπλέον, η συμπλήρωση του διαδικτυακά μέσω προσωπικής ηλεκτρονικής συσκευής του εξεταζόμενου, αν και καθιερώθηκε για την αποτροπή μετάδοσης του ιού COVID-19, επιφέρει μείωση του κόστους των πόρων και του χρόνου σε σύγκριση με τη δια ζώσης δοκιμασία. Παράλληλα, είναι ένα βήμα προς

την καθιέρωση της μη προσωπικής κουλτούρας πρόσληψης στην εταιρία, με στόχο την πιο δίκαιη και αντικειμενική διαδικασία, παρέχοντας και τη δυνατότητα αποτροπής τυχόν άδικης συμπεριφοράς μέσω της ανάλυσης βίντεο από την τεχνητή νοημοσύνη (Samsung, 2023).

Η δοκιμασία του γραπτού τεστ διαρθρώνεται ως εξής:

Ερωτήσεις ποσοτικής ικανότητας: Έχουν σκοπό να ελέγξουν τις αριθμητικές ικανότητες του υποψηφίου. Υπάρχουν περίπου 50 ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σε 60-180 λεπτά. Οι ποσοτικές δεξιότητες αξιολογούνται μέσω βασικών ερωτήσεων σχετικά με την απλοποίηση, το ποσοστό, τον λόγο και την αναλογία, τον μέσο όρο, τον χρόνο-απόσταση-ταχύτητα κ.λπ.

Ερωτήσεις συλλογισμού: Αποσκοπούν στην ανάλυση των συλλογιστικών ικανοτήτων των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι έχουν στη διάθεσή τους περίπου 60-90 λεπτά για να λύσουν περίπου 20-30 ερωτήσεις συλλογισμού. Περιλαμβάνουν λεκτική και μη λεκτική λογική σκέψη, ερμηνεία δεδομένων και αναλογίες.

Ερωτήσεις τεχνικής ικανότητας: Αυτή η ενότητα ελέγχει τις ικανότητες κωδικοποίησης των υποψηφίων που υποβάλλουν αίτηση για τεχνικούς ρόλους. Σε αυτή την ενότητα τίθεται 1 ερώτηση για τη γενική κωδικοποίηση και 1 ερώτηση για την DSA, για την οποία δίνονται 60-90 λεπτά. Η εταιρεία ελέγχει τις δεξιότητες προγραμματισμού και τις τεχνολογικές δεξιότητες ζητώντας από τους υποψηφίους να γράψουν κώδικες χρησιμοποιώντας διάφορες γλώσσες προγραμματισμού, όπως Python, C++, Java.

Η Samsung δεν περιορίζεται μόνο στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων των υποψηφίων, αλλά εξετάζει επίσης τη συνολική τους προσωπικότητα και την προσαρμοστικότητα τους στο περιβάλλον της εταιρείας. Μέσω μιας πολυδιάστατης προσέγγισης, η διαδικασία πρόσληψης της επιδιώκει να ανακαλύψει τα ταλέντα που όχι μόνο είναι εξαιρετικά ειδικευμένα στον τομέα τους, αλλά και ευέλικτα και ικανά να προσαρμοστούν στις αλλαγές και τις ανάγκες της εταιρείας στο μέλλον. Μέσα από αυτήν την προσέγγιση, η Samsung επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι νέοι υπάλληλοι θα συμβάλλουν ενεργά στο όραμα και την καινοτομία που χαρακτηρίζουν την εταιρεία.

Κεφάλαιο 5: Τεχνολογικές εφαρμογές στην εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

5.1 Κατάρτιση με τη χρήση IT

Η κατάρτιση με χρήση της πληροφορικής και των τεχνολογιών πληροφορικής (IT) αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της σύγχρονης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας για την εκπαίδευση νεοεισερχόμενων εργαζομένων, αλλά και την συνεχή εκμάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε διάφορους τομείς επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η διαρκής κατάρτιση αποτελεί αναγκαιότητα των καιρών έναντι στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς. Ειδικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι ολοένα και περισσότερο οι θέσεις εργασίας με στενά καθορισμένα όρια δίνουν τη θέση τους σε πιο ρευστές εργασίες που βασίζονται σε δεξιότητες, καθιστώντας έτσι την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού πρωταρχικό παράγοντα για την επικράτηση και την ανάπτυξη των εταιριών. Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte Global (Hatfield et al, 2023) για την οργάνωση με βάση τις δεξιότητες διαπιστώθηκε ότι *«το 63% των εργασιών που εκτελούνται δεν εμπίπτει στην περιγραφή της βασικής θέσης εργασίας ενός εργαζομένου, γεγονός που απαιτεί νέα μοντέλα για την κατανόηση του τρόπου ενεργοποίησης των εργαζομένων ώστε να γίνουν τα πράγματα.»* Τα μοντέλα αυτά παρέχουν τη δυνατότητα να βελτιστοποιήσουν τις εργασιακές διαδικασίες του οργανισμού και μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης για τα άτομα (π.χ. ανάληψη νέων καθηκόντων με βάση τις μεταβιβάσιμες ή παρακείμενες δεξιότητές τους).

Η συνεισφορά της ενσωμάτωσης των τεχνολογικών εφαρμογών στην κατάρτιση του προσωπικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι καταλυτική καθώς επιτρέπει νέες δυνατότητες και αναδιαμορφώνει την διαδικασία καθεαυτή. Τεχνολογικά εργαλεία που επιτρέπουν τη διάδραση, πλατφόρμες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning), διαδικασίες προσομοίωσης και εικονική πραγματικότητα, χρήση τεχνητής νοημοσύνης έχουν εξελίξει τις πρακτικές που εφαρμόζονται από τα σύγχρονα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την εκπαίδευση αυτού.

Η χρήση διαδραστικών εφαρμογών βελτιώνει την εκμάθηση, παρέχοντας ευκαιρίες για αλληλεπίδραση και ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Ο συνδυασμός με τεχνολογίες προσομοίωσης και εικονικής πραγματικότητας (AR/VR) προσφέρει

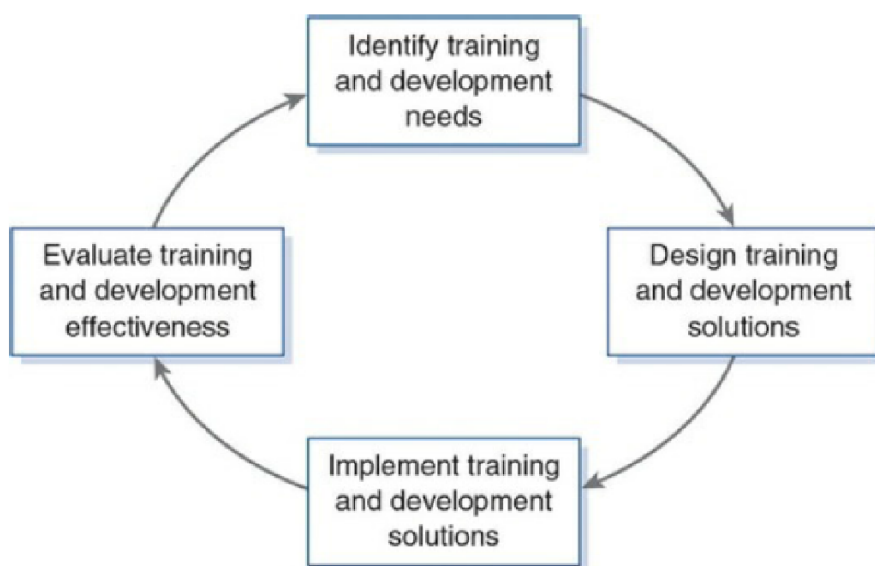
ευκαιρία για ρεαλιστικές εμπειρίες όσον αφορά την εκπαίδευση σε διάφορους τομείς, όπως ιατρική, μηχανική κ.λπ., όπου η επαφή με όσον το δυνατόν πιο πραγματικές συνθήκες εφαρμογής είναι αναγκαία, καθώς τα σφάλματα δύναται να επιφέρουν απώλειες και να ελλοχεύουν κινδύνους.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning), αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια, και φυσικά έχει ενταχθεί στις πρακτικές που εφαρμόζει το HR επιχειρήσεων σε σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η ευέλικτη αυτή, σύγχρονη ή ασύγχρονη, μορφή ηλεκτρονικής μάθησης, με την χρήση ανάλογης τεχνολογίας, επιτρέπει την πρόσβαση σε μαθήματα και εκπαιδευτικό υλικό από οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή. Ενώ, συνήθως προσφέρει και τα ανάλογα εργαλεία παρακολούθησης προόδου των εκπαιδευόμενων, τα οποία με τη σειρά τους επιτρέπουν την αυτοαξιολόγηση του ατόμου αλλά και την παρακολούθηση της πορείας από τον υπεύθυνο, με στόχο την αναπροσαρμογή του προγράμματος κατάρτισης στις ανάγκες του εκπαιδευόμενου.

Η ανάλυση δεδομένων και η χρήση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση αποτελεί βασικό μέσο για την δόμηση προσωποποιημένης εκπαίδευσης. Αρχικά, ένα από τα βασικά οφέλη που προσφέρει η άντληση και χρήση δεδομένων των εργαζομένων δομείται γύρω από την εξατομίκευση της διαδικασίας κατάρτισης. Η χρήση εικονικής πραγματικότητας/επαυξημένης πραγματικότητας (VR/AR) που καταγράφει τις αντιδράσεις σε πραγματικό χρόνο ή μέσω φορητών συσκευών νευροτεχνολογίας που χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη παρέχει την ανάπτυξη προσαρμοστικής μάθησης γύρω από κάθε άτομο. Η χρήση συσκευών wearables, όπως τα γυαλιά AR (επαυξημένης πραγματικότητας) για την πραγματοποίηση της μάθησης πάνω στη φυσική πραγματικότητα καθώς οι άνθρωποι κινούνται, όπως για παράδειγμα δίνοντας κατευθύνσεις για εκτέλεση συγκεκριμένων οδηγιών αποτελεί μια ιδιαίτερα σύγχρονη και επικοινωνιακή διαδικασία εκπαίδευσης. Μια άλλη καινοτομία που εφαρμόζεται επιτρέπει να μετρηθεί ο αντίκτυπος της μάθησης και παρακολουθείται η αλλαγή συμπεριφοράς εξαιτίας αυτής μέσα από τις κοινωνικές συζητήσεις, τις αλληλεπιδράσεις στο metaverse, τα βίντεο που παρακολουθούνται, τα άρθρα που διαβάζονται, τη χρήση εργαλείων υποστήριξης της απόδοσης και τις κλήσεις με μέντορες. Το σύνολο των λειτουργιών αυτών θεμελιώνεται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων από τα σύγχρονα αυτά τεχνολογικά εργαλεία. Έρευνα της Deloitte (Hatfield et al, 2023) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί που

χρησιμοποιούν δεδομένα δεξιοτήτων για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία και το εργατικό δυναμικό δεν είναι μόνο πιο πιθανό να έχουν τη φήμη ενός εξαιρετικού τύπου ανάπτυξης και εξέλιξης, αλλά είναι επίσης πιο πιθανό να καινοτομούν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές με ευελιξία.

5.1.1 Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) στην εκπαίδευση και ανάπτυξη.



Εικόνα 2: Ο κύκλος οργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Πηγή: (Kavanagh & Johnson, 2018)

Στο παραπάνω σχήμα αποτυπώνεται ο κύκλος οργάνωσης του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης. Το πρώτο βήμα του μοντέλου συστημάτων αφορά τον προσδιορισμό των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών και χρησιμεύει στον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ υφιστάμενων δεξιοτήτων και εκείνων που απαιτούνται στο παρόν και στο μέλλον. Κατά συνέπεια, διασφαλίζει την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων με τις ανάγκες της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η ανάλυση αυτή πρέπει να αξιολογεί την εγκυρότητα των πρωτοβουλιών, οφείλει να βοηθά στην ιεράρχηση των στόχων και των πρωτοβουλιών και να είναι σε θέση να προσδιορίζει τις πραγματικές ανάγκες κατάρτισης.

Η συμβολή ενός συστήματος HRIS είναι αξιοσημείωτη καθώς επιτρέπει στα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να συλλέγουν, να αποθηκεύουν και να αναλύουν δεδομένα του προσωπικού για τις ανάγκες κατάρτισης, διασφαλίζοντας ότι οι πληροφορίες που προκύπτουν είναι τόσο έγκαιρες όσο και ακριβείς. Οι πηγές δεδομένων αντλούνται από επιχειρηματικούς στόχους και στατιστικά στοιχεία στο οργανωτικό επίπεδο, από τις περιγραφές θέσεων εργασίας και τα επίπεδα παραγωγής, σε επίπεδο θέσης εργασίας και από τις αξιολογήσεις του προσωπικού, τα βιογραφικά σημειώματα και τα ατομικά αρχεία κατάρτισης, σε προσωπικό επίπεδο. Τα περισσότερα HRIS μπορούν να ρυθμιστούν ώστε να συλλέγουν δεδομένα από αυτά και από άλλες πηγές.

Το δεύτερο στάδιο του κύκλου επικεντρώνεται στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, στόχων και μεθόδων κατάρτισης που θα πρέπει να είναι ικανές να ανταποκριθούν στις ανάγκες που προσδιορίστηκαν κατά την πρώτη φάση. Τα τμήματα HR διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα μεθόδων στη διάθεσή τους, οι οποίες έχουν εμπλουτιστεί από την ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και των ανάλογων εργαλείων. Η σωστή επιλογή και αξιοποίηση τους συντελεί στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών αναγκών. Η αξιοποίηση των δεδομένων και των αναφορών που προκύπτουν από τα συστήματα HRIS του προηγούμενου σταδίου εκσυγχρονίζουν και εξατομικεύουν τη διαδικασία.

Το τρίτο στάδιο του συστημικού μοντέλου περιλαμβάνει την εφαρμογή της κατάρτισης. Το στάδιο αυτό απεικονίζεται ως ξεχωριστή φάση ωστόσο συνδέεται στενά με το προηγούμενο στάδιο, το στάδιο του σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός μιας εκπαιδευτικής πρακτικής καθορίζει τελικά την εφαρμογή του, καθώς όλα τα ζητήματα και οι παράγοντες που θα μπορούσαν να προκύψουν κατά τη διάρκεια της φάσης της υλοποίησης θα πρέπει να προβλεφθούν στο στάδιο του σχεδιασμού (Stewart, 1999). Ο τρόπος διεξαγωγής της εκπαίδευσης μπορεί να ποικίλει, πάρα ταύτα η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο συντονισμό και παρακολούθηση της διαδικασίας. Η καταγραφή της πορείας σε HRIS και η δυνατότητα διαρκούς παρακολούθησης επιτρέπει την ανατροφοδότηση και την αναπροσαρμογή του προγράμματος ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του μαθητευόμενου.

Τέλος, για να διαπιστωθεί κατά πόσο μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία, μέθοδος ή λύση κατάρτισης έχει ανταποκριθεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης και αν η μεταφορά της γνώσης έχει λάβει χώρα, τα τμήματα ανθρωπίνων

πόρων προχωρούν στην αξιολόγηση των ενεργειών τους. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα. Αποτελεί μέρος του κύκλου και πρέπει να εξετάζεται παράλληλα και να ευθυγραμμίζεται με την ανάλυση των αναγκών, το σχεδιασμό και την εφαρμογή, ώστε να παρέχει μια ολιστική εικόνα. Παρόμοια με τον κύκλο οργάνωσης της κατάρτισης, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να θεωρείται ως κυκλική. Ομοίως με τα προηγούμενα στάδια, και σε αυτό η ανάμειξη του πληροφοριακού συστήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας. Η εξαγωγή αναφορών βάση των καταχωρημένων δεδομένων καθόλη τη διάρκεια διεξαγωγής των πρακτικών ανάπτυξης εργαζομένων καθιστά τα τεχνολογικά αυτά εργαλεία παρακολούθησης σε απαραίτητο συνεργάτη των στελεχών που στόχος τους είναι η αντικειμενική αξιολόγηση των συμμετεχόντων και ο εκσυγχρονισμός των πρακτικών.

Ολοκληρώνοντας, διαπιστώνεται ότι κάθε έργο HRIS απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και άφθονους πόρους (χρόνο, χρήμα και τεχνογνωσία). Σύμφωνα με το Bonadio (2009) διατυπώνει πέντε βασικά ζητήματα που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος μάθησης:

1. Η ανάπτυξη των εργαζομένων θα πρέπει να συνδέεται με την παροχή μάθησης.
2. Οι μαθησιακές δραστηριότητες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους.
3. Πρέπει να διατηρείται η κανονιστική συμμόρφωση.
4. Η αποτελεσματικότητα της μάθησης πρέπει να μετράται σε ολόκληρο τον οργανισμό.
5. Πρέπει να υπάρχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ένταξη των εργαζομένων (εκσυγχρονισμός των εργαζομένων).

5.1.2 Κατάρτιση με ηλεκτρονικές πλατφόρμες (e-learning platforms) και διαδικτυακά μαθήματα (online training)

Η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning ή Elearning) είναι ένας γενικός όρος και αναφέρεται σε κάθε μάθηση που διευκολύνεται από τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Η ηλεκτρονική μάθηση εξελίσσεται προς διαδραστικές μορφές, όπου οι μαθητές αλληλεπιδρούν με τα εκπαιδευτικά μέσα. Μέσω των τεχνολογιών Web 2.0 και Web 3.0, το περιεχόμενο δημιουργείται συνεργατικά από τους χρήστες, ενώ η μάθηση λαμβάνει χώρα σε ένα

«κοινωνικό» περιβάλλον. Οι μαθητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με διάφορα μέσα προκειμένου να δημιουργήσουν ένα εξατομικευμένο μαθησιακό περιβάλλον. Συνεπώς, οι μέθοδοι ηλεκτρονικής μάθησης χαρακτηρίζονται από το επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ μαθητευόμενων και εκπαιδευτών και το βαθμό δικτύωσης μεταξύ συσκευών, με την κινητή μάθηση να παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι μέθοδοι που βασίζονται σε μεγαλύτερη αλληλεπίδραση των μαθητών ή που επιτρέπουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους είναι αναγκαστικά οι καλύτερες επιλογές για όλες τις περιπτώσεις. Η επιλογή της μεθόδου ηλεκτρονικής μάθησης εξαρτάται από την καλύτερη προσαρμογή στις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Η τάση της ηλεκτρονικής μάθησης μέσω κινητού διαμορφώνεται ραγδαία, καθώς ο αριθμός των ανθρώπων που έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέσω κινητών τηλεφώνων υπερέχει πλέον του αριθμού των χρηστών επιτραπέζιων υπολογιστών. Σε αυτό το πλαίσιο, η εκπαίδευση μέσω κινητών συσκευών (mobile learning), οι εικονικές αίθουσες διδασκαλίας και τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές μορφές μάθησης και τις πρώιμες μορφές ηλεκτρονικής μάθησης, όπως η εκπαίδευση μέσω υπολογιστών (Kavanagh & Johnson, 2018).

Το e-learning αντικαθιστά την παραδοσιακή τάξη και τη διδασκαλία πρόσωπο με πρόσωπο σε ολοένα μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων. Από τη μία πλευρά, η ποιότητα της διδασκαλίας, η οικονομική αποδοτικότητα νέων τεχνολογιών, η υποστηρικτική εκπαιδευτική κουλτούρα για το e-learning, η επέκταση του Διαδικτύου, η αύξηση των online μαθημάτων και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός ενθαρρύνουν τη χρήση του e-learning στις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, η αντίσταση των υπαλλήλων στη χρήση τεχνολογιών μάθησης και η ανεπαρκής επενδυτική προσπάθεια των εταιρειών, περιορίζουν τη χρήση τέτοιων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, η ηλεκτρονική μάθηση έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει μια ποικιλία διαφορετικών τεχνολογιών που έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα των ραγδαίων εξελίξεων στην τεχνολογία της πληροφορίας και στον Παγκόσμιο Ιστό. Οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν συνήθως ως Web 1.0, Web 2.0 και Web 3.0.

Στο πεδίο της ηλεκτρονικής μάθησης, χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνολογίες που περιλαμβάνουν αξιολογήσεις, κινούμενα σχέδια, προσομοιώσεις, παιχνίδια και ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης της απόδοσης (EPSS). Τα EPSS δεν αποτελούν

καθαυτές τεχνολογίες μάθησης, αλλά προσφέρουν μια ψηφιακή υποδομή υποστήριξης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκτελούν τα καθήκοντά τους, όπως για παράδειγμα το Microsoft Office Assistant που παρέχει βοήθεια και συμβουλευτικές λειτουργίες.

Η ενδοεπιχειρησιακή ηλεκτρονική μάθηση συχνά αποτελείται από έναν συνδυασμό εκπαιδευτικού υλικού που είναι εξειδικευμένο για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει μια ποικιλία πηγών, όπως off-the-shelf υλικό, προσαρμοσμένο εκπαιδευτικό υλικό και συχνά εσωτερικά εργαστήρια που μετατρέπονται σε ηλεκτρονική μορφή. Οι εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν επιχειρησιακές κοινότητες ηλεκτρονικής μάθησης για υπαλλήλους και συνεργάτες, συχνά χρησιμοποιώντας συστήματα διαχείρισης μάθησης (LMS). Οι εταιρείες όπως η SabaSoftware και η Docent ηγήθηκαν στον τομέα του eLearning, ενώ άλλες όπως η KnowledgePlanet, η THINQ Learning Solutions, η Click2Learn και η IBM Mindspan Solutions διαμόρφωσαν εξειδικευμένες θέσεις στον χώρο.

Η διαδικτυακή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη εικονικών ομάδων είναι ουσιώδης στον επιχειρηματικό χώρο, αλλά επίσης ενισχύει τη διαδικασία μάθησης και μεταφοράς γνώσης. Τεχνολογίες συνεργασίας εντός δικτύου, όπως το groupware, παρέχουν πλαίσια για το διαμοιρασμό και οργάνωση πληροφοριών. Αυτά τα εργαλεία συνδυάζουν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με διαχείριση εγγράφων και ηλεκτρονικούς πίνακες ανακοινώσεων, επιτρέποντας τη συνεργασία σε έργα και έγγραφα ταυτόχρονα. Τα groupware όπως το Lotus Notes αποτελεί δημοφιλή εργαλείο επί πληρωμή, αλλά υπάρχουν και δωρεάν εναλλακτικές λύσεις όπως το Google Mail σε συνδυασμό με το Google Docs και το Outlook με το Office 365.

Επιπλέον, η τεχνολογία συνεργατικού διαδικτύου Web 2.0 και τα κοινωνικά μέσα (όπως ιστολόγια, wikis και podcasts) παίζουν σημαντικό ρόλο στην άτυπη μάθηση μεταξύ συνεργατών. Αυτή η μορφή μάθησης είναι πιο ευέλικτη και ταχύτερη σε σχέση με τις επίσημες μεθόδους εκπαίδευσης (Frauenheim, 2007). Παρόλα αυτά αποτελεί μέρος της ηλεκτρονικής διαδικασίας μάθησης καθώς πραγματοποιείται μέσα από τα αντίστοιχα εργαλεία πληροφορικής.

Η συνεργασία και η επικοινωνία σε εκπαιδευτικά πλαίσια μπορούν να είναι σύγχρονες ή ασύγχρονες. Η σύγχρονη επικοινωνία αφορά στην άμεση ή ζωντανή ανταλλαγή

μηνυμάτων με χρήση εργαλείων όπως οι υπηρεσίες μηνυμάτων και οι τηλεδιασκέψεις. Τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα έχουν καταστεί η προτιμώμενη συσκευή για αυτήν την είδους επικοινωνίας, προσφέροντας διάφορες εφαρμογές και πλατφόρμες. Παράλληλα, οι τεχνολογίες Web 2.0 και Web 3.0 δημιουργούν εικονικές αίθουσες διδασκαλίας που είναι προσβάσιμες οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Αυτές οι εικονικές αίθουσες διαθέτουν αυξημένη διαδραστικότητα σε σύγκριση με τις παραδοσιακές αίθουσες διδασκαλίας, προσφέροντας έτσι μια πιο ενεργή εκπαιδευτική εμπειρία.

Σύμφωνα με τους Kavanagh και Johnson (2018) η ηλεκτρονική μάθηση, e-learning, παίρνει τις παρακάτω μορφές:

Computer-based training: διαδραστική εμπειρία κατάρτισης με τη χρήση ενός μεμονωμένου υπολογιστή, όταν δεν είναι απαραίτητη η συνεργασία και η πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους- τα μέσα που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν CD_Rom, dvd, διαδραστικό βίντεο.

Distance learning: ο εκπαιδευόμενος και ο διδάσκων βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες- η προσέγγιση χρησιμοποιεί τόσο τη σύγχρονη όσο και την ασύγχρονη επικοινωνία- ο πάροχος μαθημάτων παρέχει συνήθως ηλεκτρονική υποστήριξη και προμηθεύει τους σπουδαστές με ένα πάρκο μαθημάτων, συμπεριλαμβανομένου έντυπου και οπτικοακουστικού υλικού- τα μαθήματα ακολουθούν ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα σπουδών και χρονοδιάγραμμα.

Open learning: ο μαθητευόμενος έχει πλήρη έλεγχο για το πώς, το τι, το πότε, το που και το ρυθμό με τον οποίο πραγματοποιεί την εκπαίδευση. Συνήθως περιλαμβάνει ένα συνδυασμό ειδών και μέσων διεξαγωγής.

Web-based learning: κάθε είδος εκπαίδευσης και κατάρτισης που διεξάγεται στο διαδίκτυο, με την χρήση του Παγκόσμιου Ιστού (World Wide Web).

Mobile training: κάθε είδος ανάπτυξης που χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες κινητής, συμπεριλαμβανομένων «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων, tablet, notebooks.

Στις παραπάνω μεθόδους ηλεκτρονικής μάθησης είναι σκόπιμο να προστεθεί και η μικτή μάθηση, η οποία μπορεί να μην αποτελεί καθαυτού μορφή e-learning αλλά την

εμπεριέχει. Η μικτή μάθηση αναφέρεται στον συνδυασμό των παραδοσιακών μεθόδων εκπαίδευσης πρόσωπο με πρόσωπο με τις τεχνολογικές δυνατότητες της ηλεκτρονικής μάθησης. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και των δυνατοτήτων και των δύο προσεγγίσεων, ενσωματώνοντας τα στοιχεία της επιτυχίας τους στη διαδικασία εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα, μπορεί να περιλαμβάνει ηλεκτρονική μάθηση με αυτορυθμιζόμενο ρυθμό, εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας, ζωντανές αίθουσες διδασκαλίας στο διαδίκτυο, βιντεοσκοπημένες διαλέξεις, ατομική καθοδήγηση, συνδυασμένα σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης. Οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και γνώσεις μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας και στη συνέχεια να εφαρμόσουν αυτές τις ικανότητες σε πραγματικά περιβάλλοντα, είτε αυτά είναι αίθουσες διδασκαλίας είτε περιβάλλοντα εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, η μικτή μάθηση διασφαλίζει μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική εμπειρία που ενισχύει τη μάθηση και την εφαρμογή των γνώσεων σε πρακτικά πλαίσια.

Ολοκληρώνοντας, όπως και στις άλλες πρακτικές εκπαίδευσης έτσι και στην ηλεκτρονική μορφή αυτής καθίσταται απαραίτητη η αξιολόγηση της διαδικασίας που εφαρμόστηκε. Σκοπός είναι να παράγει επιχειρησιακή αξία μέσα από τη μετάδοση τη γνώσης. Η εξέταση και η αξιολόγηση της ηλεκτρονικής μάθησης μπορεί να βασίζεται σε παραδοσιακές μεθόδους όπως η διεξαγωγή γραπτών δοκιμασιών, στην ηλεκτρονική υποβολή αρχείων ή σε διαδραστικές εργασίες, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών συζητήσεων.

5.1.3 Εκπαίδευση με τη χρήση Εικονικής Πραγματικότητας (Virtual Reality)

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με τη χρήση της τεχνολογίας εικονικής πραγματικότητας αναπτύσσει μια νέα διάσταση στις μεθόδους εκπαίδευσης. Η τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας προσφέρει αφοπλιστικές ευκαιρίες μάθησης για μια ολοένα ευρύτερη γκάμα εμπειριών, επιτρέποντας την προετοιμασία και εκπαίδευση εργαζομένων σε συνθήκες που θα ήταν αδύνατον να προσομοιάσουν υπό άλλες συνθήκες. Ειδικότερα, πρόκειται για χρήση τεχνολογίας εικονικής πραγματικότητας (Virtual Reality) σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή προσομοιώσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μάθουν ή να αναπτυχθούν σε διάφορα περιβάλλοντα ή σενάρια μέσω ενός εικονικού περιβάλλοντος. Αυτή η προσέγγιση παρέχει ευκαιρίες για εμβάθυνση της μάθησης και την απόκτηση δεξιοτήτων μέσω ενός περιβάλλοντος που προσομοιώνει πραγματικές καταστάσεις ή σενάρια. Πρόκειται για μια μέθοδο που

επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν δεξιότητες, να λάβουν πρακτική εμπειρία και να προετοιμαστούν για διαφορετικά σενάρια που μπορεί να συναντήσουν στο χώρο εργασίας τους.

Είναι γεγονός πως οι εμπειρίες που παρουσιάζουν δύσκολες ή ασυνήθιστες καταστάσεις εκπαίδευσης απαιτούν πιο σύνθετη σκέψη σε σύγκριση με το απλό μάθημα από ένα βιβλίο ή ένα εγχειρίδιο. Η πιο αποτελεσματική μάθηση προκύπτει από απροσδόκητες καταστάσεις, ένα είδος πρόκλησης που δεν προσφέρει η συμβατική διδασκαλία. Ωστόσο, η μάθηση μέσω εμπειρίας οφείλει να έχει όρια ώστε να μην θέτει σε κίνδυνο τα μέλη που συμμετέχουν σε όλη τη διαδικασία κατάρτισης, είτε είναι εκπαιδευόμενοι είτε εκπαιδευτές είτε απλά συμμετέχουν βοηθητικά στην διενέργειά της. Η πρόκληση που καλούνται λοιπόν σε πολλές περιπτώσεις να αντιμετωπίσουν τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διαμόρφωση του κατάλληλου προγράμματος ανάπτυξης έγκειται στην εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της πραγματικής εμπειρίας χωρίς να υποστούν το υψηλό κόστος αντιμετώπισης επικίνδυνων ή με ρίσκο καταστάσεων. Η αναπαράσταση αυτών των εμπειριών μέσω διαφόρων μεθόδων εικονικής εκπαίδευσης προσδίδει νέες δυνατότητες στη διαδικασία, καθώς έχει τη δυνατότητα να παρουσιάζει και να επαναλαμβάνει καθηλωτικές και ρεαλιστικές καταστάσεις.

Η τεχνολογία VR μπορεί να επιτρέψει αποτελεσματικότερη μάθηση με χαμηλότερο κόστος και σε λιγότερο χρόνο από πολλές παραδοσιακές μεθόδους μάθησης (De Marinis et al, 2018). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εικονική πραγματικότητα επιτρέπει περισσότερες δοκιμές στην εκπαίδευση. Ειδικά όταν πρόκειται για δαπανηρά, σπάνια ή επικίνδυνα περιβάλλοντα, που είναι δύσκολο να προσεγγιστούν σε πραγματικές καταστάσεις, η συμβολή της είναι καταλυτική, καθώς διεξάγεται πραγματική εκπαίδευση χωρίς τη χρήση πραγματικού εξοπλισμού.

Παράλληλα, πέρα από την εξοικονόμηση πόρων, η μάθηση μέσω εικονικής πραγματικότητας προσφέρει αποδεδειγμένα καλύτερα αποτελέσματα από πολλές παραδοσιακές μεθόδους μάθησης. Οι περισσότερες έρευνες που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα της τεχνολογίας έχουν διαπιστώσει ότι ελαχιστοποιεί το χρόνο που απαιτείται για τη μάθηση, μειώνει τον αριθμό των λαθών των εκπαιδευόμενων, αυξάνει την ποσότητα που μαθαίνουν και βοηθά τους εκπαιδευόμενους να διατηρούν τη γνώση περισσότερο από τις παραδοσιακές μεθόδους (Fletcher et al, 2017). Η

διαδραστικότητα και η συμμετοχή αυξάνουν την αποδοτικότητα της διαδικασίας ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και την εξάσκησή τους. Επιπλέον ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή της στις περιπτώσεις ανατροφοδότησης και για την βελτίωση λάθους των εκπαιδευόμενων εργαζομένων. Η δυνατότητα να παρακολουθείται ολόκληρη η πορεία ενός εκπαιδευόμενου κατά τη διάρκεια ενός σεναρίου κατάρτισης μπορεί να μειώσει το κόστος που συνδέεται με την ανάγκη για ατομική ανατροφοδότηση και προσαρμοσμένη ανατροφοδότηση. Συνεπώς, αντί να απαιτείται από ειδικούς να αναλύουν και να εντοπίζουν τα λάθη του εκπαιδευόμενου, το σύστημα μπορεί αυτόματα να ανιχνεύει τις πιθανές αιτίες των λαθών και να προτείνει τις καλύτερες στρατηγικές για την αποφυγή τους στο μέλλον.

Η ικανότητα της εικονικής πραγματικότητας να επιτρέπει τη συνεργασία και την επαναλαμβανόμενη προσομοίωση δημιουργεί εντελώς νέες δυνατότητες μάθησης. Μια εκ των καινοτομιών που επιφέρει η αφομοίωση της στην κατάρτιση των εργαζομένων είναι η δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών, όταν αυτές δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν διαφορετικά. Συχνές είναι οι περιπτώσεις που το προσωπικό καλείται να εκτελέσει καθήκοντα σε συγχρονισμό με άλλους, παρότι η εκπαίδευση που λαμβάνει είναι ατομική. Η εφαρμογή της εικονικής πραγματικότητας στην διεκπεραίωση κοινών σεναρίων επιτρέπει την εξάσκηση υπό ομαδικές συνθήκες που είναι αδύνατον να επιτευχθούν σε πραγματική πρακτική. Παράλληλα, η δυνατότητα δοκιμής και ελέγχου για πολλαπλές φορές δημιουργεί νέες ισορροπίες στην εκπαιδευτική διαδικασία ανθρώπινων πόρων πολλών κλάδων, ιδίως επιστημονικών. Οι εικονικές δοκιμές αποτελούν μια βαθύτερη μορφή μάθησης, κατά την οποία χρησιμοποιείται η εικονική πραγματικότητα για να ανακαλυφθούν βαθύτερα μελλοντικά μοτίβα και κατά συνέπεια αναπτύσσεται τεχνογνωσία (De Marinis et all, 2018). Τέλος, η οπτικοποίηση εννοιών και καταστάσεων που δεν συναντώνται εύκολα ή και καθόλου την καθιστά αρκετά επικερδή στην εκπαίδευση στον επιστημονικό και ερευνητικό κυρίως τομέα των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η εικονική πραγματικότητα πρέπει αντιμετωπίζεται ως ένα ακόμη εργαλείο και όχι ως «μαγική» λύση στον τομέα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Η χρήση της δεν εγγυάται αυτόματα βελτίωση στην ποιότητα της εκμάθησης, καθώς η υιοθέτησή της δύναται να επιφέρει τόσο επιτυχίες όσο και αποτυχίες. Για να επιτύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους μέσω αυτής της τεχνολογίας, τα στελέχη HR πρέπει να δώσουν έμφαση στον σχεδιασμό των

προγραμμάτων τους και στο πώς οι ωφελούμενοι θα μπορέσουν να αφομοιώσουν και να εφαρμόσουν τις γνώσεις που αποκτούν στην πράξη.

Το πιο βασικό ζήτημα που τίθεται κατά τον σχεδιασμό δομείται γύρω από τη γνώση που πρέπει να αποκτήσουν οι καταρτιζόμενοι. Αρκετοί παράγοντες που επιδρούν σε αυτό σχετίζονται με την τεχνολογία VR. Κατά κύριο λόγο, παρατηρείται και λαμβάνεται υπόψη η σπανιότητα της γνώσης που πρέπει να αποκτηθεί, ο βαθμός στον οποίο αυτή είναι παρατηρήσιμη και η ευκολία με την οποία δύναται να αναπαραχθεί φυσικά και να μεταλαμπαδευτεί.

Λογίζοντας τους παράγοντες αυτούς ο υπεύθυνος διαμόρφωσης της εκπαίδευσης εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να κρίνει την αναγκαιότητα ή μη της εφαρμογής της πρακτικής της εικονικής μάθησης βάση δομημένων κριτηρίων. Στις περιπτώσεις όπου η γνώση που πρέπει να αποκτηθεί περιλαμβάνει απλή μετάδοση βασικών πληροφοριών, η εικονική πραγματικότητα μπορεί να μην είναι αναγκαία ή αποδοτική όπως άλλες διδακτικές προσεγγίσεις, ηλεκτρονικής ή παραδοσιακής εκπαίδευσης. Αντιθέτως, σε διαδικασίες που απαιτούν σύνθεση πληροφοριών η εικονική πραγματικότητα μπορεί να χαρακτηριστεί χρήσιμη, αλλά δεν αποτελεί πάντα τη μοναδική ή τη βέλτιστη λύση. Η ανάλυση μελετών περίπτωσης και η χρήση άλλων εκπαιδευτικών εργαλείων μπορεί να αποτελέσει οικονομικά αποδοτική εναλλακτική, ειδικά στις περιπτώσεις που το πλαίσιο εργασίας δεν απαιτεί ειδικές συνθήκες λόγω σπανιότητας, κινδύνου ή υψηλού κόστους αναπαραγωγής (De Marinis et al, 2018).

Σύμφωνα με κείμενο της εταιρείας Deloitte (De Marinis et al, 2018), τα κύρια βήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη δημιουργία επιτυχημένης μάθησης μέσω VR διαμορφώνονται ως εξής:

Πρώτον, τα τμήματα HR οφείλουν να εξετάσουν αν η χρήση της είναι κατάλληλη για την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού τους. Συνεπώς, πρέπει να εξετάζεται το είδος της γνώσης που επιθυμούν να αποκομίσουν οι εκπαιδευόμενοι. Έπειτα, να διατυπώσουν μια επιχειρηματική υπόθεση, να ποσοτικοποιήσουν δηλαδή το προσδοκώμενο όφελος από την εκπαίδευση σε όρους αυξημένης απόδοσης, μειωμένων σφαλμάτων και αύξησης της παραγωγικότητας από τις ελάχιστες ημέρες που δίνονται για την διεξαγωγή της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, αναγκαίος είναι ο συσχετισμός οφέλους – κόστους, ώστε να κρίνουν την απόδοση που θα επιφέρει το εκπαιδευτικό έργο. Παράλληλα, όντας η εισαγωγή της εικονικής

μάθησης μια καινοτόμα πρακτική στην επιχείρηση κρίνεται αναγκαίο να εφαρμοστεί σε πρώτη φάση πιλοτικά. Η εφαρμογή της σε ένα μικρό μέρος εργαζομένων επιτρέπει την αξιολόγηση της απόδοσής της στην εκάστοτε επιχείρηση. Ολοκληρώνοντας, το τμήμα HR θα αποφασίσει την ένταξη της νέας αυτής πρακτικής ή την απόρριψη της. Με βάση τα αποτελέσματα του δοκιμαστικού προγράμματος, επιβεβαιώνει τις αρχικές εκτιμήσεις σχετικά με την απόδοση της επένδυσης, και εφόσον δύναται να προσαρμόσει το πρόγραμμα με βάση τα αποτελέσματα που λειτούργησαν, διευρύνει το πεδίο εφαρμογής ή την κλίμακα της ανάπτυξης.

5.1.4 Gamification στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Το gamification αποτελεί μια από τις αναδυόμενες πρακτικές στην εκπαίδευση στα πλαίσια των επιχειρήσεων και αναφέρεται στη χρήση στοιχείων και μηχανισμών που προέρχονται από τα παιχνίδια, όπως ο ανταγωνισμός, οι βαθμολογίες, τα βραβεία και οι προκλήσεις. Ως βασικό σκοπό θέτει την ενθάρρυνση της συμμετοχής, της δέσμευσης, της μάθησης και της αλληλεπίδρασης στο πλαίσιο εργασίας ή άλλων συναφών περιβαλλόντων, προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι (Werbach et. al., 2012). Παραδείγματα εφαρμογών της πρακτικής αποτελούν η Redcriter και η Due Props. Πρόκειται για εφαρμογές όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν ένα προφίλ μέσα από το οποίο διεκπεραιώνουν συγκεκριμένα projects για τα οποία κερδίζουν πόντους, αξιολογούνται και κερδίζουν ακόμα και πιστοποίηση. Στόχος των εφαρμογών αυτών είναι να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η χρήση της τεχνικής του gamification στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση που εφαρμόζει στοιχεία παιχνιδιού σε άλλα περιβάλλοντα με σκοπό την αύξηση της συμμετοχής, της διασκέδασης και της δέσμευσης των εργαζομένων. Η πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία για την ενίσχυση της μάθησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων μέσω διαδραστικών και διασκεδαστικών μεθόδων, σε ένα ποικίλο φάσμα πεδίων. Η χρήση της gamification περιλαμβάνει τη χρήση επιπέδων επίτευξης, βραβείων, ανταμοιβών και καταλόγων θέσης για να ενθαρρύνει τον φιλικό ανταγωνισμό. Αυτή η προσέγγιση θεωρείται βασική για την προαγωγή της δέσμευσης των εργαζομένων, της αύξησης της παραγωγικότητας, της συμμόρφωσης με τους στόχους, της διαρκούς μάθησης και της υποστήριξης της υγείας (Kavanagh & Johnson, 2018).

Οι εταιρείες εκμεταλλεύονται τη δύναμη του παιχνιδιού για να βελτιώσουν διάφορες πτυχές της λειτουργίας τους. Ειδικότερα, η εφαρμογή του gamification στις επιχειρήσεις αποτελεί μια σημαντική στρατηγική για τη βελτίωση της εργασιακής παραγωγικότητας, της ενσυναίσθησης των εργαζομένων και της ενίσχυσης της ομαδικής συνεργασίας αλλά και της δέσμευσης. Μπορεί εύκολα να αποτελέσει μέσο μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μέσω παιχνιδιών, διαγωνισμών και δραστηριοτήτων που προσομοιάζουν πραγματικές καταστάσεις εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις και να βελτιώσουν δεξιότητες. Επίσης, η φύση του παιχνιδιού επιτρέπει στα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων να θέσουν στόχους στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους καλούνται να επιτύχουν και για τους οποίους αξιολογούνται βάσει βαθμολογικών συστημάτων, πόντων ή βραβείων. Αυτή η τακτική, που παρακολουθεί την επίδοση και την ανταμείβει, στοχεύει στην ενθάρρυνση επίτευξης των στόχων και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα, τα εταιρικά παιχνίδια αποτελούν ένα πολύ καλό μέσο για την ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των εργαζομένων. Προωθούν την συνεργασία ατόμων μέσα από ομαδικές δοκιμασίες με κοινούς στόχους, αλλά δύναται να λειτουργούν και διατμηματικά. Ο διασκεδαστικός χαρακτήρας που μπορεί να λάβει η εκπαίδευση συντελεί στην πιο ενεργή συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, όσον αφορά την υγεία αποτελεί συχνά μέσο παρακίνησης της άσκησης και προώθησης του υγιεινού τρόπου ζωής των εργαζομένων.

Η οργάνωση του gamification από τα τμήματα HR είναι σημαντική για την επιτυχημένη ενσωμάτωσή του στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε πρώτη φάση μέσα από τον καθορισμό στόχων. Έτσι, οι υπεύθυνοι HR διατυπώνουν τους στρατηγικούς στόχους που θέλουν να πετύχουν μέσα από την αξιοποίηση της συγκεκριμένης πρακτικής. Έπειτα, ιδιαίτερα σημαντική είναι η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας. Αυτή με τη σειρά της μπορεί να είναι μια ήδη υπάρχουσα εφαρμογή ή μια εξατομικευμένη στις ανάγκες της επιχείρησης. Πριν την προώθηση της εφαρμογής στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, απαραίτητη είναι η διαμόρφωση των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών παιχνιδιών βάσει των στόχων. Για την επιτυχή συμμετοχή των εργαζομένων χρειάζεται πέρα από την ενημέρωση και η παροχή κινήτρων στους συμμετέχοντες. Τέλος, το HR θα πρέπει να προβεί σε συνεχή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του gamification και να εφαρμόζει διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων, αναλύοντας τη συμμετοχή, τις επιδόσεις και την

ανταπόκριση των εργαζομένων. Η επιτυχής οργάνωση του gamification από τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων απαιτεί συνεργασία, στρατηγική προσέγγιση και διαρκή αναβάθμιση των δράσεων για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα και αξιοποίηση των ωφελειών του. Βασική προϋπόθεση είναι η ενσωμάτωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο ανθρώπινο δυναμικό και στις οργανωτικές διαδικασίες (Kavanagh & Johnson, 2018).

5.2 Μελέτη περίπτωσης Exelon: Εκπαίδευση μέσω Εικονικής Πραγματικότητας

Για την μελέτη της νέας αναδυόμενης τάσης ανάπτυξης προσωπικού με τη χρήση του τεχνολογικού επιτεύγματος της εικονικής πραγματικότητας χρησιμοποιήθηκε η εταιρεία Exelon, η οποία έχει υιοθετήσει την καινοτομία αυτή. Προτεραιότητα της εταιρείας είναι να προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον ένταξης και εκπαίδευσης στους εργαζομένους της.

Η Exelon Corporation είναι μια δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας με έδρα το Σικάγο του Ιλινόις και έδρα της Πενσυλβάνια. Η Exelon είναι η μεγαλύτερη μητρική εταιρεία ηλεκτρικής ενέργειας στις Ηνωμένες Πολιτείες με βάση τα έσοδα και είναι η μεγαλύτερη ρυθμιζόμενη επιχείρηση ηλεκτρικής ενέργειας στις Ηνωμένες Πολιτείες με περίπου 10 εκατομμύρια πελάτες. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα η εταιρεία αποτελείται από έξι πλήρως ρυθμιζόμενες εταιρείες μεταφοράς και διανομής, οι οποίες είναι οι παρακάτω: Atlantic City Electric (ACE), Baltimore Gas and Electric (BGE), Common wealth Edison (ComED), Delmarva Power & Light (DPL), PECO Energy Company (PECO) και Potomac Electric Power Company (Pepco).

Δημιουργήθηκε τον Οκτώβριο του 2000 από τη συγχώνευση της PECO Energy Company, που ιδρύθηκε το 1902, και της Unicom Corporation, η οποία ήταν η μητρική εταιρεία της Common wealth Edison, ιδρύθηκε το 1907. Η συγχώνευση εποπτεύτηκε από τον CEO της Unicom, John Rowe, ο οποίος οδήγησε τη νεοσύστατη Exelon μέχρι το 2012. Τον Ιούλιο του 2005, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Ενέργειας ενέκρινε τη συγχώνευση της Exelon με την Public Service Enterprise Group, αλλά η συμφωνία τερματίστηκε μετά από 18 μήνες λόγω πιέσεων που ασκήθηκαν στη Νέα Υόρκη από ομάδες δημοσίου συμφέροντος. Τον Μάρτιο του 2012, η Exelon εξαγόρασε την Constellation Energy, αυξάνοντας τη συνολική της ισχύ παραγωγής ενέργειας. Στη συνέχεια, τον Απρίλιο του 2014, η Exelon ανακοίνωσε την προτεινόμενη αγορά της

Perco Holdings για \$6.8 δισεκατομμύρια σε μια συναλλαγή με μετρητά. Η συγχώνευση αντιμετώπισε αντίσταση από κοινοτικές ομάδες και την Αρχηγό της Ουάσιγκτον, Muriel Bowser. Τελικά, μετά από πολλές διαμαρτυρίες και προσφορά παραχωρήσεων, η συγχώνευση εγκρίθηκε τον Μάρτιο του 2016, καθιστώντας την Exelon το μεγαλύτερο ρυθμιζόμενο δημόσιο συνδεδεμένο ενεργειακό σύστημα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Τον Φεβρουάριο του 2022, η Exelon ολοκλήρωσε την εταιρική αποσύνδεση της Constellation Energy, της επιχειρηματικής της δραστηριότητας στην παραγωγή ενέργειας. Η Constellation ήταν ο μεγαλύτερος χειριστής πυρηνικών σταθμών ενέργειας στις Ηνωμένες Πολιτείες και ο μεγαλύτερος μη κυβερνητικός χειριστής πυρηνικών σταθμών στον κόσμο.

Όσον αφορά το εργατικό δυναμικό, σύμφωνα με την επίσημη σελίδα της στο LinkedIn, η επιχείρηση απασχολεί πάνω από 10.000 εργαζόμενους, ενώ παράλληλα έχει 18.098 συνεργαζόμενα μέλη. Περισσότεροι από 19.000 εργαζόμενοι της Exelon αφιερώνουν το χρόνο και την τεχνογνωσία τους στην υποστήριξη των κοινοτήτων μας μέσω της αξιόπιστης, προσιτής και αποδοτικής παροχής ενέργειας, της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού, της ισότητας, της οικονομικής ανάπτυξης και του εθελοντισμού.

Με μια σύντομη εφαρμογή της SWOT Analysis στα εταιρικά χαρακτηριστικά αποτυπώνονται τα εξής:

Δυνατά σημεία:

- Έχει μεγάλη εγκατεστημένη ισχύ -περίπου 4 GW και 6,5 εκατομμύρια πελάτες.
- Διαθέτει χαρτοφυλάκιο πυρηνικών, υδροηλεκτρικών, ηλιακών, αιολικών, γεωθερμικών και θερμικών σταθμών παραγωγής ενέργειας.
- Οικονομικά υγιής με σταθερά έσοδα
- Κατατάσσεται ως κορυφαία εταιρεία ηλεκτρισμού από το Fortune 500 και ως η πρώτη σε κατάταξη εταιρεία κοινής ωφέλειας στις ΗΠΑ
- Ισχυρή βάση εργαζομένων περίπου 20.000
- Εστιάζει στη δημιουργία υψηλά εκπαιδευμένου προσωπικού μέσω προηγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η εταιρεία επενδύει σημαντικούς πόρους στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων της.

Αδυναμίες:

- Νομικά θέματα: Θέματα εκπομπών - Πλήρωσε πρόστιμο \$ 0,6 εκατ. για θέματα εκπομπών το 2004.
- Θέματα ασφάλειας - Πλήρωσε πρόστιμο \$ 65000 το 2009 για έλλειψη επαρκούς ασφάλειας στα πυρηνικά εργοστάσιά της.
- Εμπλέκεται σε φερόμενη πολιτική διαμάχη.

Ευκαιρίες:

- Αύξηση της ζήτησης ενέργειας στις ΗΠΑ.
- Μη συμβατικές πηγές ενέργειας
- Επέκταση στην Κεντρική και Λατινική Αμερική όπου υπάρχει μεγάλη ζήτηση για ενέργεια.

Απειλές:

- Περιβαλλοντικές υποχρεώσεις
- Νομικοί περιορισμοί στη χρήση της πυρηνικής ενέργειας
- Ενοποίηση στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας των ΗΠΑ

Με βάση την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνεται ότι ένα από τα δυνατά σημεία της Exelon είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Ειδικότερα, ξεχωρίζει για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζει στην εργατική της βάση, τα οποία είναι ιδιαίτερα καινοτόμα και στόχο έχουν την ορθή και ολόπλευρη εκμάθηση, με γνώμονα πάντα τη διατήρηση της ασφάλειας των ατόμων. Χρησιμοποιεί, λοιπόν, την εικονική πραγματικότητα για να παρέχει εκπαίδευση, όπου και όποτε χρειάζεται, στα πλαίσια ενός ασφαλούς περιβάλλοντος.

Η εικονική πραγματικότητα βοηθά την Exelon να θέσει την ασφάλεια σε προτεραιότητα. Βασική αδυναμία κατά την εκπαίδευση του προσωπικού είναι οι καιρικές συνθήκες εργασίας, τις οποίες καλούνται να εκπαιδευτούν να αντιμετωπίσουν. Η προετοιμασία για έκτακτες καιρικές συνθήκες, όπως ισχυροί άνεμοι ή χιονοθύελλες στις τοπικές περιοχές, είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζομένους, ωστόσο η εκπαίδευσή δύναται να πραγματοποιηθεί μόνο σε καλές καιρικές συνθήκες, κάτι που δημιουργεί δυσκολίες στον προγραμματισμό. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως στην πλειονότητα των περιοχών των ανατολικών Ηνωμένων Πολιτειών. Η ανάγκη να είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι για αντιμετώπιση κρίσεων σε δύσκολες καιρικές συνθήκες

αποτελεί πρόκληση λόγω της δυσκολίας στο να προγραμματιστούν αποτελεσματικά οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες, όταν τα ακραία φαινόμενα δεν παρατηρούνται.

Με στόχο την διευκόλυνση της εκπαιδευτικής αυτής διαδικασίας η εταιρεία έχει ενσωματώσει στις πρακτικές ανάπτυξης προσωπικού τη χρήση της εικονικής πραγματικότητας. Ειδικότερα, η καινοτομία αυτή ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην περιοχή της Βαλτιμόρης με στόχο τη δημιουργία ενός ευέλικτου και ασφαλούς τρόπου εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής, που συμμετέχει σε ευάλωτες από τις καιρικές συνθήκες και επικίνδυνες τεχνικές εργασίες. Όσον αφορά τις συνθήκες, που καλούνται να αντιμετωπίσουν, είναι γεγονός πως οι ηλεκτρικοί υποσταθμοί είναι χώροι εργασίας με υψηλό κίνδυνο, όπου το λάθος άγγιγμα του εξοπλισμού μπορεί να προκαλέσει ισχυρό ηλεκτροσόκ ή ακόμη και τόξο που είναι επικίνδυνο για τους τεχνικούς. Είναι ζωτικής σημασίας οι εργαζόμενοι που εισέρχονται σε αυτούς τους χώρους ή εργάζονται με εξοπλισμό υπό τάση να γνωρίζουν τους κινδύνους αυτούς και να είναι εξοικειωμένοι με τις σωστές πρακτικές ασφαλείας για την αποφυγή ατυχημάτων.

Παράλληλα, ένα από τα βασικά μελήματα της εταιρείας σχετικά την εκπαίδευση είναι η πρόθεσή της αυτή να είναι εύκολα προσβάσιμη, όταν οι εργαζόμενοι την χρειάζονται, και να μπορεί να επαναλαμβάνεται για να επιτευχθούν τα μέγιστα μαθησιακά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με συνέντευξη που έχει παραχωρήσει η Elizabeth O'Connor αντιπρόεδρος του Τμήματος Πληροφορικής Πελατών της Exelon στη Deloitte (Bechtel, 2022), διαφαίνεται ότι η εικονική πραγματικότητα μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας και να αποτελέσει μια προηγμένη λύση. Όπως διαπιστώνει η ίδια η χρήση της είναι ιδανική «επειδή βυθίζει τον χρήστη στο πραγματικό περιβάλλον χωρίς κινδύνους για την ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι μπορούν να περάσουν σωματικά από τα βήματα της απενεργοποίησης του εξοπλισμού πριν εργαστούν σε αυτόν, γεγονός που συμβάλλει στην ανάπτυξη της μυϊκής μνήμης και τους προετοιμάζει καλύτερα για την εργασία στο πεδίο» (Bechtel, 2022). Βασιζόμενη στην μνήμη και την απόκτηση συνήθειας, η εμπειρία μέσω VR εξασφαλίζει την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων υπό πραγματικές συνθήκες εργασίας διευρύνοντας τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης.

Για να πετύχει τους στόχους αυτούς η Exelon έχει προσομοιάσει τις συνθήκες και αυτά που καλείται να εκτελέσει ένας εργαζόμενος στον τεχνικό τομέα. Σε πρώτο στάδιο κατά την έρευνα εύρεσης της καλύτερης μεθόδου κατάρτισης εξετάστηκε πέρα από τη μέθοδο της εικονικής, αυτή της επαυξημένης πραγματικότητας, όπως και της προσωπικής εκπαίδευσης και των προγραμμάτων σε οθόνη. Ωστόσο, θεωρήθηκε πιο ωφέλιμη και αποδοτική η εικονική πραγματικότητα καθώς μιμείται καλύτερα το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος όταν χρησιμοποιεί πραγματικά ένα κομμάτι του εξοπλισμού. Στην περίπτωση αυτή όπου η επικινδυνότητα χρήσης του τεχνικού εξοπλισμού είναι τόσο μεγάλη η απόκτηση εμπειρίας με όποιο πρόσφορο μέσο είναι υψίστης σημασίας. Έπειτα, η ομάδα δημιούργησε μια διαδικασία που αναπαράγει σε μεγάλο βαθμό την καθημερινή ρουτίνα των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της σωστής τοποθέτησης του ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού. Μέσα από εικονικές εγκαταστάσεις προσφέρει στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι εργάζονται σε πραγματικά περιβάλλοντα με στόχο να αναπαραχθεί η αίσθηση της εργασίας σε κλειστούς χώρους με ακρίβεια και ασφάλεια.

Τα αποτελέσματα του εγχειρήματος αυτού είναι αναβάθμιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και την τεχνολογική μετάβαση από χειροκίνητα σε τεχνολογικά εξελιγμένα εργαλεία. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ευκολότερα και αμειότερα, αποφεύγεται ο κίνδυνος τραυματισμού και αυξάνεται η παραγωγικότητάς τους. Παράλληλα, η εταιρεία ενισχύει τη φήμη του «καλού» εργοδότη, καθώς προσφέρει ασφαλή και καινοτόμα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού και αυξάνει τις δυνατότητες της για εύρεση ανθρώπινου δυναμικού και στελέχωση. Ολοκληρώνοντας, πετυχαίνει βέβαια και την προσέλκυση ταλέντων και νέων, οι οποίοι σύμφωνα με την ίδια την εταιρεία έτειναν να εκλείψουν στον κλάδο λόγω των συνθηκών.

Κεφάλαιο 6: Τεχνολογικές εφαρμογές στη διαχείριση της απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού

6.1 Διαχείριση της απόδοσης με τη βοήθεια εφαρμογών πληροφορικής

Η διαδικασία διαχείρισης απόδοσης αποτελείται από τρία μέρη, τον σχεδιασμό απόδοσης, την παρατήρηση απόδοσης και την παροχή θετικής και διορθωτικής ανατροφοδότησης (Kavanagh & Johnson, 2018). Η χρήση τεχνολογίας στη διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές και

βελτιώσεις στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των εργαζομένων. Η αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων προσφέρει αποτελεσματικότερους τρόπους παρακολούθησης της εξέλιξης τους. Οι καινοτομίες που χρησιμοποιούνται συχνά περιλαμβάνουν λογισμικά διαχείρισης επίδοσης, μεγάλου όγκου δεδομένα για αναλύσεις απόδοσης, τάσεις και προβλέψεις, και Τεχνητή Νοημοσύνη για ανάλυση συμπεριφοράς και πρόβλεψη αναγκών.

6.1.1 Συστήματα μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης (HRIS)

Οι εφαρμογές λογισμικού που αναπτύσσονται για τη μέτρηση και διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι βασικές λειτουργίες που παρέχουν τα συγκεκριμένα λογισμικά εντοπίζονται στον ορισμό συγκεκριμένων στόχων και προδιαγραφών απόδοσης για κάθε εργαζόμενο, την αξιολόγηση της επίδοσης βάση δομημένων κριτηρίων, την εξαγωγή εξατομικευμένων αναφορών και αναλύσεων και την απόδοση ανταμοιβών και προαγωγών καριέρας.

Ειδικότερα, σύμφωνα τους Kavanagh και Johnson, (2018) «τα συστήματα απόδοσης, ανταμοιβών και μισθοδοσίας επικεντρώνονται στη βασική ανταλλαγή εισροών και αποτελεσμάτων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Οι εργαζόμενοι παρέχουν επιδόσεις και, σε αντάλλαγμα, οι εργοδότες παρέχουν ανταμοιβές, οι οποίες διανέμονται μέσω συστημάτων μισθοδοσίας». Είναι γεγονός πως συχνά αποτελούν βασικά εργαλεία στα χέρια των στελεχών για την υποστήριξη και παρακίνηση των ατόμων προς την επίτευξη κορυφαίας απόδοσης στην εργασία τους. Περιλαμβάνουν ατομικά δεδομένα τα οποία αξιοποιούνται μεμονωμένα αλλά και σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας.

Για την καλύτερη διαχείριση της απόδοσης μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος σχεδιασμού και παρακολούθησης απαιτείται η δημιουργία ενός Προγράμματος Διαχείρισης Επιδόσεων (ΠΔΕ). Η λεπτομερή συλλογή δεδομένων σε ατομικό επίπεδο θεωρείται απαραίτητη. Αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν τα κριτήρια επιδόσεων, που καθορίζονται από τον διευθυντή για κάθε εργαζόμενο, συγκεκριμένα μέτρα για την αξιολόγηση των επιδόσεών τους και πρότυπα απόδοσης που θα πρέπει να επιτευχθούν. Τα συστήματα διαχείρισης επιδόσεων επιτρέπουν πλέον στους επόπτες και τους υπόλοιπους αξιολογητές να καταχωρούν παρατηρήσεις και παρακολουθούν την

παρατηρούμενη απόδοση κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Επιπλέον, τα σύγχρονα συστήματα επιτρέπουν σε όλους τους εμπλεκόμενους (εργαζομένους και στελέχη) να εισάγουν σχόλια και παρατηρήσεις ανά πάσα στιγμή, δημιουργώντας μια κοινή περιοχή για επεξεργασία από τους χρήστες. Παράλληλα, προβλέπουν τη δημιουργία βιβλιοθήκης δραστηριοτήτων ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διόρθωση συγκεκριμένων προβλημάτων. Τέλος, η σύνδεση με εφαρμογές στελέχωσης και κατάρτισης επιτρέπει την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης, ενισχύοντας τη συνολική διαχείριση επιδόσεων και ανάπτυξης εντός του οργανισμού. Η ολοκληρωμένη διαχείριση επιδόσεων έτσι συνδυάζει τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ένα Σύστημα Πληροφοριών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο και για την ανάλυση και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθώς εκτός των άλλων παρέχει εξατομικευμένες αναφορές των αξιολογούμενων. Μεταξύ των πιο ουσιαστικών τυποποιημένων αναφορών που παράγει το HRIS, εντοπίζονται η αναφορά απόδοσης και η ετήσια σύνοψη αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο. Η αναφορά απόδοσης αποτελεί καίριο εργαλείο για την παρακολούθηση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου. Αυτή παρέχει έναν στοχευμένο και τυποποιημένο τρόπο αξιολόγησης των επιδόσεων, εστιάζοντας σε δομημένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί από τη διοίκηση. Εξίσου σημαντική αποτελεί και η ετήσια σύνοψη αξιολόγησης, που παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των επιδόσεων κατά τη διάρκεια ενός ετήσιου χρονικού διαστήματος.

Πέραν αυτών, το HRIS παρέχει και άλλες αναφορές που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την ολοκληρωμένη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα, αποτυπώνει συγκεντρωτικά δεδομένα απόδοσης ανά μονάδα, επιτρέποντας τη σύγκριση της απόδοσης με την παραγωγικότητα της μονάδας. Αυτό επιτρέπει στα στελέχη να ανιχνεύουν τάσεις και προβλήματα σε επίπεδο ομάδας, προκειμένου να ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα βελτίωσης. Παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται για να γράφουν πιο ολιστικές και ακριβείς αξιολογήσεις. Δίνει δηλαδή τη δυνατότητα ανατροφοδότησης από ομότιμους, της ενσωμάτωσης στόχων, αποτυπώνει βελτιστοποιημένα τη ροής εργασίας και προσφέρει την προβολή περιγραφών θέσεων εργασίας σε ένα μόνο λογισμικό.

Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας το σύστημα να διαθέτει δυνατότητες αρχειοθέτησης δεδομένων, επιτρέποντας τη μακροχρόνια παρακολούθηση των τάσεων απόδοσης για άτομα και ομάδες. Η διαχείριση των δεδομένων σε μακροπρόθεσμη βάση επιτρέπει την ανάλυση και την αναγνώριση μοτίβων απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα παρέχει ένα ισχυρό εργαλείο για την πρόβλεψη μελλοντικών επιδόσεων.

Τέλος, εάν χρησιμοποιούνται αξιολογήσεις ικανοτήτων ως μέρος της συνολικής αξιολόγησης, το τμήμα HR μπορεί να παρακολουθεί τις συστηματικές ανάγκες ανάπτυξης, βασισμένο στα συγκεντρωμένα αποτελέσματα των ικανοτήτων. Αυτό μπορεί να συμβάλει στον προσδιορισμό ευκαιριών βελτίωσης και στην ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης. Με αυτόν τον τρόπο, το HRIS ενισχύει τη συνολική διαχείριση επιδόσεων και ανάπτυξης, συμβάλλοντας στην επίτευξη ολοκληρωμένης και βιώσιμης εξέλιξης εντός της επιχείρησης.

Συνοπτικά, μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε ως ισχυρά εργαλεία ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού που εξυπηρετούν την καλύτερη λήψη αποφάσεων για το προσωπικό, συμβάλλουν στον εντοπισμό των ισχυρών εργαζομένων-εκτελεστών στόχων και τη διατήρηση των ταλέντων στην επιχείρηση.

6.1.2 Εργαλεία συνεχούς ανατροφοδότησης

Η ανατροφοδότηση δρα ως καίριο μέσο προς την επίτευξη σαφούς κατανόησης των προσδοκιών και των στόχων που τίθενται για τους εργαζόμενους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, τα άτομα καθίστανται ενήμερα για το πώς οι προσπάθειές τους ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αυτή η κατανόηση συμβάλλει στην ενίσχυση της αίσθησης προοπτικής και του πνεύματος συνεργασίας. Επιπλέον, η συστηματική ανατροφοδότηση παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους. Μέσω προσανατολισμένων σχολίων, αναγνωρίζουν τα θετικά στοιχεία της εργασίας τους και εντοπίζουν τα πεδία που επιδέχονται βελτίωσης. Αυτή η συνεχής διαδικασία επιτρέπει την ατομική ανάπτυξη και συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η εκμάθηση και η εξέλιξη θεωρούνται αναπόσπαστοι συντελεστές της εργασιακής επιτυχίας. Εξίσου σημαντική είναι η ανατροφοδότηση ως εργαλείο που προωθεί την ψυχολογική ευεξία και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι σαφείς και θετικές επικρίσεις, σε συνδυασμό με την

αναγνώριση των επιτευγμάτων, δημιουργούν ένα κλίμα εργασίας όπου τα άτομα αισθάνονται εκτιμημένα και ενθαρρύνονται να επιδιώκουν την συνεχή ανάπτυξη τους.

Οι σύγχρονες εφαρμογές που ενσωματώνουν τη διαδικασία της ανατροφοδότησης επιτρέπουν τη δόμηση ερωτήσεων για την παρακολούθηση της προόδου των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά δίνουν την ευκαιρία στις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να προσαρμόσουν τις ερωτήσεις και να ορίσουν το σωστό ρυθμό ώστε να ταιριάζει με το ρυθμό της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι απαντούν σε ερωτήσεις ενημέρωσης των υπεύθυνων για να δείξουν στην ομάδα τους πάνω σε τι εργάζονται και πού χρειάζονται βοήθεια, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τις ενέργειες τους και απαντήσεις. Η ικανότητα να αξιολογούνται οι προσπάθειες και οι επιδόσεις με βάση την πραγματική συμβολή των ατόμων, συμβάλλει στην αντικειμενική και διαφανή διαδικασία αξιολόγησης, ενώ ταυτόχρονα τους δίνεται το περιθώριο διόρθωσης και βελτίωσης.

Η ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο ανάμεσα σε συναδέλφους, ανάμεσα σε εργαζομένους και διευθυντές, ή μεταξύ ομάδων, αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και της δέσμευσης των υπαλλήλων. Η διαρκής ροή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο δημιουργεί ένα περιβάλλον επικοινωνίας που επιτρέπει στους εργαζομένους να λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους και να προβαίνουν σε αμεσότερες προσαρμογές. Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων για την επίτευξη της αμεσότητας και της εξατομίκευσης της διαδικασίας αποτελεί πρόσταγμα των καιρών για κάθε επιχείρηση που προσβλέπει στην ανάπτυξη και επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Μάλιστα, πολλά εργαλεία, παρέχουν και τη δυνατότητα αυτοματοποιημένης καθοδήγησης. Η αυτοματοποιημένη καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι εξελίξεις που έχουν σημειωθεί στην ανάλυση σε πραγματικό χρόνο μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να παρέχουν ανατροφοδότηση τη στιγμή που πρέπει, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Hatfield et al,2023). Ο τρόπος συμβολής εξαρτάται από το εργασιακό περιβάλλον, ωστόσο η χρήση ενός τέτοιου μοντέλου που ενσωματώνει τεχνητή νοημοσύνη για την παροχή εξατομικευμένων άμεσων αναφορών, μπορεί να περικλείει δυνατότητες καθοδήγησης σε πραγματικό χρόνο σε μεμονωμένους εργαζομένους. Άλλες εφαρμογές μπορούν να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους, ενισχύοντας τις παραδοσιακές προσεγγίσεις

καθοδήγησης, παρέχοντας στοχευμένη ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο σε κλίμακα επιχείρησης (Hatfield et al,2023).

6.2 Μελέτη περίπτωσης HSBC: Ο αντίκτυπος της συνεχούς ανατροφοδότησης μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών

Η HSBC ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 1865 στο Χονγκ Κονγκ, με στόχο να εξυπηρετεί διεθνείς ανάγκες και να συμβάλλει στη χρηματοδότηση του εμπορίου μεταξύ Ευρώπης και Ασίας. Το πρώτο υποκατάστημά της άνοιξε το 1966 στη Σαγκάη, ενώ το 1991 δημιουργήθηκε η μητρική εταιρεία, HSBC Holdings plc, στο Λονδίνο. Το 1992, εξαγόρασε τη Midland Bank, και έγινε μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στο Ηνωμένο Βασίλειο. Από το 2023, η HSBC κατατάσσεται στην 20η θέση στην παγκόσμια κατάταξη Forbes, λαμβάνοντας υπόψη τις πωλήσεις, τα κέρδη, τα περιουσιακά στοιχεία και την αγοραία αξία. Η HSBC έχει πρωτεύουσα εισαγωγή στα χρηματιστήρια του Χονγκ Κονγκ και του Λονδίνου, αποτελεί σημαντικό στοιχείο των δεικτών Hang Seng και FTSE 100. Επιπλέον, έχει δευτερεύουσα εισαγωγή στα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και των Βερμούδων.

Στην πορεία της έχει υποστηρίξει πελάτες για περισσότερα από 150 χρόνια, εξυπηρετώντας περίπου 39 εκατομμύρια προσωπικούς και εταιρικούς πελάτες παγκοσμίως. Η ιστορία της αναδεικνύει την πίστη της στην κεφαλαιακή ισχύ, τον αυστηρό έλεγχο του κόστους και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Η HSBC έχει προσαρμοστεί σε αλλαγές κάθε είδους και διατηρεί εταιρικό χαρακτήρα που της επιτρέπει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας έως τις 31 Δεκεμβρίου 2022, διέθετε ενεργητικό ύψους 3 εκατομμυρίων δολαρίων και δραστηριότητες σε 62 χώρες και εδάφη, αποτελώντας έναν από τους μεγαλύτερους οργανισμούς τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στον κόσμο. Εξυπηρετεί περίπου 39 εκατομμύρια προσωπικούς, σε τρεις τομείς: Wealth and Personal Banking, Commercial Banking, και Global Banking and Markets. Απαρτίζεται από περίπου 180.000 μετόχους σε 126 χώρες επικράτειες σε Ευρώπη, Ασία και Ειρηνικό, Μέση Ανατολή, Βόρεια Αφρική και στη Βόρεια και Λατινική Αμερική και συνεχίζει να διατηρεί μια ισχυρή θέση κεφαλαίου, χρηματοδότησης και ρευστότητας με ένα διαφοροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο. Διαθέτει 219,000 εργαζόμενους.

Όσον αφορά την HSBC Ελλάδος, πραγματοποιήθηκε πώληση των δραστηριοτήτων του ελληνικού υποκαταστήματος της HSBC Continental Europe (HSBC Ελλάδος) στην Παγκρήτια Τράπεζα Α.Ε. στις 28 Ιουλίου 2023 μετά το πέρας των εργασιών.

Μέσα από την SWOT Analysis αποτυπώνονται τα βασικά εταιρικά χαρακτηριστικά της HSBC:

Δυνατά σημεία:

- Η παγκόσμια εμβέλεια της HSBC είναι ένα μοναδικό πλεονέκτημα.
- Υψηλή κεφαλαιοποίηση, η οποία την καθιστά σε θέση να αντέξει κάθε είδους κρίση στο μέλλον και δεν θα χρειαστεί να βασιστεί στην κυβέρνηση.
- Διαφοροποιημένο και υψηλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Οι διαφορετικοί άνθρωποι, οι προοπτικές και οι ιδέες έχουν βοηθήσει την HSBC να δημιουργήσει ένα ισχυρό, αφοσιωμένο και συνδεδεμένο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, ο οργανισμός έχει επενδύσει τεράστιους πόρους στην ανάπτυξη, την καθοδήγηση και την αξιολόγηση των εργαζομένων του.
- Υβριδικό μοντέλο εργασίας, που υποστηρίζει τη συνεργασία μεταξύ φυσικών και εικονικών χώρων εργασίας και εστιάζει στην ψυχική υγεία και ευημερία των εργαζομένων της.
- Μεγάλη απόδοση των κεφαλαιουχικών δαπανών, επιτυχία στην εκτέλεση νέων έργων και στη δημιουργία νέων ροών εσόδων.
- Στρατηγική για το κλίμα, καθώς οι επενδύσεις κατευθύνονται προς βιώσιμα έργα. Στόχος είναι έως το 2030 η επίτευξη μιας παγκόσμιας οικονομίας με μηδενικό ισοζύγιο.

Αδυναμίες:

- Αδύναμη οικονομική θέση, δεδομένου ότι το χρέος της σε αναλογία με το χαρτοφυλάκιο των δανείων της αυξάνεται.
- Αλλαγές ονόματος, καθώς συνήθιζε να ιδρύει τράπεζες με διαφορετικά ονόματα, γεγονός που επέφερε την αποδυνάμωση της αναγνωρισιμότητάς της
- Συμμετοχή σε αντιπαραθέσεις, σε σκάνδαλα, απάτες και διαμάχες που επηρεάζουν την αξιοπιστία της εταιρείας.

Ευκαιρίες:

- Ψηφιοποίηση διαδικασιών. Η HSBC έχει επενδύσει ένα τεράστιο ποσό για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής της πλατφόρμας, ώστε να παρέχει προηγμένες υπηρεσίες στους πελάτες της. Η ανάλυση δεδομένων και η ενσωμάτωση τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να την βοηθήσει την περαιτέρω ανάπτυξη των υπηρεσιών της.
- Ανάλυση και παρακολούθηση τάσεων, ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική και να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά.
- Η συνεργασία με εταιρείες fintech θα μπορούσε να βελτιώσει τις προσφορές υπηρεσιών της, να εξορθολογήσει τις λειτουργίες της και να συντελέσει στην ενσωμάτωση καινοτομιών στον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης της εταιρείας.

Απειλές:

- Αλλαγές σε νόμους και κανονισμούς, μπορεί να απειλήσουν την κερδοφορία της εταιρείας στις διάφορες χώρες.
- Η ανάπτυξη των τοπικών διανομέων δημιουργεί απειλές στην αγορά, καθώς ο ανταγωνισμός καταβάλλει υψηλότερα περιθώρια στους τοπικούς διανομείς.
- Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της HSBC μπορεί να καταστήσει δύσκολη την αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της.

Καθώς ο χρηματοπιστωτικός κλάδος αποτελεί τον πλέον ανταγωνιστικό κλάδο της αγοράς η εταιρεία έπρεπε να εκσυγχρονιστεί και να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στο πελατολόγιο της, ώστε να διατηρήσει τη θέση ισχύος της και να προσελκύσει νέους μετόχους. Η στρατηγική που εφάρμοσε για την επίτευξη του άμεσου στόχου του εκσυγχρονισμού και του έμμεσου της ελκυστικότητας του προϊόντος της δομήθηκε γύρω από την αναβάθμιση του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της. Υιοθέτησε μια προσέγγιση που επιδιώκει τη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας με σκοπό την παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Αυτό απαιτούσε έναν παγκόσμιο μετασχηματισμό με στόχο την εκσυγχρονισμένη και ψηφιοποιημένη παροχή υπηρεσιών.

Η παγκόσμια εμβέλεια στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία έχει ως αποτέλεσμα να απαρτίζεται από πολυάριθμο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο μάλιστα αποτελεί και ένα από τα δυνατά της σημεία έναντι του ανταγωνισμού. Αυτός ήταν και ο λόγος που επικεντρώθηκε σε αυτό, καθώς οι προηγούμενες διαδικασίες και τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούσαν με χειροκίνητο τρόπο και ήταν δύσκολα στη

διαχείριση λόγω των διαφορετικών χωρών εγκατάστασης. Οι διαδικασίες είχαν γίνει εξαιρετικά πολύπλοκες και αναχρονιστικές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές και το ίδιο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να μην είχαν πάντα πρόσβαση σε αυτό που χρειάζονταν.

Σύμφωνα με τον Vishesh Dimri (Sunil, 2022), ο οποίος είναι σύμβουλος HR με εξειδίκευση την ψηφιακή καινοτομία στην διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβών και συνεργάτης της HSBC στον τομέα αυτό, η εστίαση στην ψηφιακή ενεργοποίηση, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και τις ικανότητες των στελεχών βοηθά στην προώθηση ανοιχτών και ειλικρινών συζητήσεων κατά τη διάρκεια της ανατροφοδότησης και στην ενίσχυση ισχυρότερων σχέσεων. Η καινοτομία που έχει ενσωματώσει η HSBC στη διαχείριση της απόδοσης εργαζομένων έγκειται στην εγκαθίδρυση ενός ηλεκτρονικά υποβοηθούμενου συστήματος που διευκολύνει τη συνολική διαδικασία ανατροφοδότησης αναφορικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων. Σύμφωνα με την Accenture (2024), εταιρικό συνεργάτη της στον μετασχηματισμό των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, η νέα τεχνολογία που ενσωμάτωσε η HSBC και βασίζεται στο cloud της επιτρέπει να επικεντρωθεί στις υπηρεσίες και την καινοτομία.

Η εταιρεία τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εστιάζει σε τρεις βασικούς πυλώνες για την προώθηση του νέου τρόπου εργασίας, την ψηφιακή ενεργοποίηση, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και τις ικανότητες διαχείρισης των ανθρώπων. Αυτοί οι πυλώνες βοηθούν στη διασφάλιση μιας ολιστικής προσέγγισης όσον αφορά τη διαχείριση της απόδοσης και την ενεργοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντών της, αναφέρει ο Vishesh Dimri, Lead - HR Consulting, (Sunil, 2022).

Στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης, η HSBC εφάρμοσε μια κινητή εφαρμογή HR που επιτρέπει στους εργαζομένους να καταγράφουν και να μοιράζονται επιτεύγματα σε πραγματικό χρόνο. Η εφαρμογή δεν αποτελεί απλώς μια λίστα εργασιών, αλλά μια επίδειξη της ευελιξίας και της απομακρυσμένης εργασίας χωρίς συμβιβασμούς και εμπόδια στα αποτελέσματα ή την άνεση κατά τον Dimri, (Sunil, 2022). Οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε πολλές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων καθημερινών σχεδίων απόδοσης, εκπαιδευτικών πόρων, μέσω e-learning και On-the-go learning, διαχείρισης πληροφοριών και οργανογράμματος. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να διαχειρίζονται εγκρίσεις και πληροφορίες εργασίας για τους υπαλλήλους. Η διαδικασία

περιλαμβάνει αρχές καθημερινής απόδοσης, όπως καθορισμός στόχων και τακτικός έλεγχος, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να διατηρηθεί η παραγωγικότητα.

Τα ηλεκτρονικά εργαλεία συνεχούς ανατροφοδότησης και υποστήριξης που παρέχονται ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση και την σωστή καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων τους. Σημαντικό στοιχείο του συστήματος διαχείρισης απόδοσης που εφαρμόζει η εταιρία είναι το Fairness Review, μια επισκόπηση στο τέλος του έτους που στόχο έχει την εξασφάλιση της διαφάνειας μέσω ελέγχων και αξιολογήσεων. Αυτό περιλαμβάνει (Sunil, 2022):

- Ζήτηση των εισηγήσεων των διαχειριστών κινδύνου σχετικά με τις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις.
- Υποβολή εκθέσεων από την ανώτερη διοίκηση
- Λογιστικούς ελέγχους
- Αποδεικτικά στοιχεία όλων των συζητήσεων των συνεδριάσεων για το Fairness Review.

Επεξηγώντας αυτό το εργαλείο, ο Dimri (Sunil, 2022) αναφέρει ότι «η λειτουργία ανατροφοδότησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να δίνουν, να ζητούν και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση. Αυτό μπορεί να γίνει σε συνεχή βάση - για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος έχει ολοκληρώσει μια σημαντική συνάντηση ή ένα ορόσημο έργου - ή μπορεί να ζητήσει ανατροφοδότηση για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.». Η αμεσότητα που παρέχει το ηλεκτρονικό αυτό εργαλείο διευκολύνει την εκτέλεση της πρακτικής τόσο από την πλευρά των υπεύθυνων στελεχών όσο και από την πλευρά των εργαζομένων, εξατομικεύοντας τη διαδικασία στα μέτρα που εξυπηρετεί την πρόοδο της εργασίας κάθε ατόμου.

Παράλληλα, η ηλεκτρονικά υποβοηθούμενη πρακτική επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού με στόχο την ταυτόχρονη λήψη σχολίων και κριτικών αναφορών. Έτσι, αυτά μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά άτομα, όπως τον υπεύθυνο προσωπικού, τα μέλη της ομάδας ή τους συναδέλφους. «Με αυτό το εργαλείο, η ανατροφοδότηση μπορεί να ζητηθεί και να αποσταλεί σε πολλούς συναδέλφους ταυτόχρονα σε ένα ευρύτερο δίκτυο. Αυτό υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τη συνεργασία και τους ευέλικτους τρόπους εργασίας», επισημαίνει ο Dimri (Sunil, 2022). Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου διεξαγωγής

των εργασιών από τη μεριά του ατόμου που λαμβάνει την ανατροφοδότηση, συντελώντας στην καλύτερη επίδοση και στην επίτευξη των θεσπισμένων στόχων. Ταυτόχρονα, έχει το περιθώριο να αντιληφθεί πιθανά σφάλματα ώστε να τα αποφύγει σε μελλοντικά έργα, ενώ η πρακτική καθίσταται εφικτή κι στις εξ αποστάσεως μορφές εργασίας.

Η σύνταξη της ετήσιας αξιολόγησης αποκτά νέα υπόταση καθώς πλέον υπάρχει η δυνατότητα η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι να εισρεύσει στα έντυπα της αξιολόγησης. Η ηλεκτρονική καταχώρηση και αρχειοθέτηση των αναφορών συντελεί στην ύπαρξη απτών αποδεικτικών στοιχείων όσον αφορά την απόδοση κάθε εργαζόμενου. Συνεπώς, η συνολική αξιολόγηση γίνεται πιο αντικειμενική και αμερόληπτη.

Συνοπτικά η συμβολή του εργαλείου αποτυπώνεται ως εξής:

- Δημιουργία και παρακολούθηση βασικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των τακτικών συνομιλιών με τους διευθυντές, κατά τη δική τους βολή, και κοινοποίηση των καθημερινών βασικών δραστηριοτήτων προς αυτούς, καθώς και της τεκμηριωμένης προόδου.
- Διευκόλυνση τακτικών ανατροφοδοτήσεων, μέσα από συνομιλίες που μπορούν να προωθηθούν από τον διευθυντή ή το συνάδελφο, με στόχο να δοθεί ή ληφθεί κατεύθυνση, να αναγνωριστεί η θετική απόδοση και συμπεριφοράς, καθώς και για την υποστήριξη μελλοντικών βελτιώσεων.
- Ενισχύει τη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων.
- Καταγράφει αυτοματοποιημένα τα επιτεύγματα, ώστε να επιβραβεύεται η επιτυχία είτε ατομικά είτε ομαδικά.

Οι υψηλής ποιότητας ψηφιακές εμπειρίες των εργαζομένων στην HSBC αποτελούν βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Με τον εξορθολογισμό των διαδικασιών ανατροφοδότησης, επιτυγχάνονται βελτιωμένες δυνατότητες υποβολής εκθέσεων και παροχής αναφορών. Οι ψηφιακές υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνουν τους υπαλλήλους της τράπεζας να βρίσκουν αυτό που χρειάζονται, να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να έχουν πρόσβαση σε περιεχόμενο, υπηρεσίες και υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού (Accenture, 2024). Αυτό επιτρέπει στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν στις υπηρεσίες

και την καινοτομία. Η εξέλιξη αυτή οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές εργασιακές διαδικασίες και προάγει τη διαρκή βελτίωση σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

7.1 Σύνοψη της συμβολή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού

Συνοψίζοντας η τεχνολογία της πληροφορικής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των προσλήψεων, της εκπαίδευσης και της διαχείρισης απόδοσης. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις σε αυτούς τους τομείς έχουν το πλεονέκτημα της αποτελεσματικής προσέλκυσης, διαχείρισης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά τις προσλήψεις, τα Συστήματα Παρακολούθησης Υποψηφιοτήτων (ATS) και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης έχουν επιταχύνει τη διαδικασία εύρεσης και επιλογής υποψηφίων. Οι ασύγχρονες συνεντεύξεις και οι ψηφιακές διαδικασίες εξέτασης ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και εξοικονομούν χρόνο και πόρους. Παράλληλα, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης και αυτοματοποιημένων δοκιμασιών αξιολόγησης υποψηφίων, όπως στην περίπτωση της Samsung που μελετήθηκε εκτενώς, προσφέρει καινοτόμα κριτήρια μέτρησης ικανοτήτων και επιτυγχάνει την διευκόλυνση της διαδικασίας.

Στον τομέα της εκπαίδευσης εργαζομένων, οι τεχνολογικές εφαρμογές, όπως οι διαδραστικές πλατφόρμες, οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης και η εικονική πραγματικότητα, επιτρέπουν ρεαλιστικές εκπαιδευτικές εμπειρίες και αυξάνουν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Η ανάλυση δεδομένων και η οργάνωση μέσω των HRIS εξατομικεύει την εκπαίδευση. Η ανάλυση περιπτώσεων, όπως η εταιρεία Exelon, που χρησιμοποιούν προηγμένες τεχνολογίες σαν την εικονική πραγματικότητα για την εκπαίδευση του προσωπικού, επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό για την επιτακτική φύση του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού και σε αυτόν τον τομέα.

Τέλος, στη διαχείριση απόδοσης, τα HRIS και τα ηλεκτρονικά συστήματα μέτρησης επιτρέπουν την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων. Η συνεχής ανατροφοδότηση, ενισχυμένη από τεχνολογικά εργαλεία, παρέχει

πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο για την πορεία και την πρόοδο των εργαζομένων. Η περίπτωση της HSBC αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχούς υιοθέτησης ψηφιακών πρακτικών για την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Συνολικά, η εξέλιξη αυτών των διαδικασιών στρέφει τις επιχειρήσεις προς έναν πιο ανταγωνιστικό και καινοτόμο τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την επαγγελματική ανάπτυξη και την ολοκληρωμένη διαχείριση του προσωπικού.

7.2 Περιορισμοί της μελέτης

Παρά τις πολλές θετικές πτυχές που σημειώθηκαν στη ανάλυση σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στους τομείς των προσλήψεων, της εκπαίδευσης και της διαχείρισης απόδοσης, παρατηρούνται ορισμένοι περιορισμοί που αξίζει να ληφθούν υπόψη.

Καταρχάς, η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να ελλοχεύει κινδύνους, ειδικά σε περιβάλλοντα όπου η ανθρώπινη διάσταση είναι ουσιώδης. Οι αλγόριθμοι, οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες και τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, παρότι εξαιρετικά χρήσιμα, μπορεί να φέρουν περιορισμούς στην κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα, όπως στη συναισθηματική νοημοσύνη, στην ενσυναίσθηση, στην προσφορά και τη δημιουργικότητα, κείριους παράγοντες για την επιτυχία σε πολλά επίπεδα εντός του εργασιακού χώρου. Επιπροσθέτως, οι ασύγχρονες διαδικασίες, όπως οι ψηφιακές συνεντεύξεις, ενδέχεται να αποκλείουν ορισμένες διαστάσεις της ανθρώπινης επικοινωνίας που είναι σημαντικές για την αξιολόγηση των υποψηφίων, όπως η συμπεριφορά και η επαγγελματική προσήλωση.

Στον τομέα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, παρόλο που οι τεχνολογικές πλατφόρμες είναι ισχυρά και ευέλικτα εργαλεία μάθησης, ορισμένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσαρμογή σε αυτές. Η ελλιπής τεχνολογική εξοικείωση και κατάρτιση στις μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες ατόμων μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αποκλεισμού από τη διαδικασία και κατά συνέπεια από τη δυνατότητα εξέλιξης μέσω αυτής.

Τέλος, όσον αφορά τη διαχείριση απόδοσης, η υπερβολική εξάρτηση από τα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε υπεραυξημένη εποπτεία και πίεση στους εργαζόμενους, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή ατμόσφαιρα και δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό κλίμα.

Σε κάθε περίπτωση, η εφαρμογή τεχνολογίας πρέπει να γίνεται με σύνεση και ισορροπία, λαμβάνοντας υπόψη τις ανθρώπινες διαστάσεις και την ανάγκη για ευαισθησία στην πολυπλοκότητα του ανθρώπινου ψυχισμού. Οι τεχνολογικές εφαρμογές δεν αποτελούν πανάκεια και δεν μπορούν σε πολλές περιπτώσεις να αντικαταστήσουν την κριτική ικανότητα και την αντίληψη του ατόμου. Πάρα ταύτα, τα οφέλη που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι πολύπλευρα και η ενσωμάτωση τους αναβαθμίζει στρατηγικά το HR αλλά και το σύνολο της επιχείρησης έναντι του αγοραίου ανταγωνισμού.

7.3 Μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις

Ολοκληρώνοντας την έρευνα είναι καλό να δοθεί έμφαση και στις μελλοντικές πρακτικές. Όπως προαναφέρεται η υπερβολική εξάρτηση από τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, μπορεί να συνεπάγεται κινδύνους όσον αφορά την ανθρώπινη αναγνώριση και εκτίμηση. Η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ αυτοματοποίησης και ανθρώπου είναι ζωτικής σημασίας. Το γεγονός αυτό επιφέρει την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη στον τρόπο ενσωμάτωσης τέτοιου είδους πρακτικών προκειμένου να διασφαλίζεται αντικειμενική και αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως τα δεδομένα αποτελούν χρήσιμα στοιχεία που βοηθούν τις πρακτικές και μέσα από την ανάλυσή τους επιτρέπουν την πρόβλεψη και τον προγραμματισμό, ωστόσο συντελούν ένα αρκετά ευαίσθητο στοιχείο. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων είναι ένα αρκετά επίκαιρο ζήτημα το οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σε ποικίλες εκφάνσεις, μία εκ των οποίων περιλαμβάνεται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανησυχίες για την ασφάλεια δεδομένων και την προστασία της ιδιωτικότητας γίνονται όλο και πιο σημαντικές, κυρίως όταν χρησιμοποιούνται προηγμένες τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση πληροφοριών σχετικά με τους εργαζομένους. Συνεπώς η σωστή διαχείρισή τους από τα τμήματα HR απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές

- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (Tenth Edition). , London : Kogan Page.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. CIPD, London
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14.
- Batalla-Busquets, J. M. & Martinez-Arguelles, M. J. (2014). Determining factors in online training in companies. *The International Journal of Management Education*, 12(2), 69-79.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Bonadio, S. (2009). HR field guide—5 tips to effective learning management.
- Bryson, J., James, S., & Keep, E. (2012). Recruitment and selection. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, 123-149.
- Childs, S., Blenkinsopp, E., Hall, A. & Walton, G. (2005). Effective e-learning for health professionals and students—barriers and their solutions.A systematic review of the literature—findings from the HeXL project. *Health Information & Libraries Journal*, 22(1), 20-32.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Centre for Advanced Engineering Study. Cambridge, MA.
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). A formal definition of Big Data based on its essential features. *Library review*, 65(3), 122-135.

Evans, E. M. (2001). Internet-age performance management: Lessons from high-performing organizations. In A. J. Walker (Ed.), *Web-based human resources: The technologies and trends that are transforming HR* (pp. 65–82). New York : McGraw-Hill.

Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162-187.

Fletcher, J. D., Belanich, J., Moses, F., Fehr, A., & Moss, J. (2017). Effectiveness of augmented reality & augmented virtuality. In *MODSIM Modeling & simulation of systems and applications) world conference*.

Frauenheim, E. (2007). Your co-worker, your teacher: Collaborative technology speeds peer-peer learning. *Workforce Management*, 86(2), 19-23.

Gibson, D. (2013). How to scale the human-generated big data mountain. *Managing Information*, 20(9/10), 4–5.

Gupta, B. (2013). Human resource information system (HRIS): important element of current scenario. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(6), 41-46.

Hickman, L., Bosch, N., Ng, V., Saef, R., Tay, L., & Woo, S. E. (2022). Automated video interview personality assessments: Reliability, validity, and generalizability investigations. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1323.
doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000695>

Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.

Jarbandhan, D. B. (2017). Principles for public sector leadership in the fourth industrial revolution: Critical considerations.

Kavanagh, M. J. & Johnson, R. D. (2018). *Human recourse information systems : Basics, applications and future directions*. (4th ed.). Los Angeles: SAGE.

Kawya, M. V. T., & Wijesinghe, P. R. D. (2023). Applicant Tracking System: A Definitive Pillar of Support for Employer Branding. *ACCELERATING SOCIETAL CHANGE THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION*, 1.

King, K. G. (2016). Data analytics in human resources: A case study and critical review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487-495.

Klerck, G. (2009). Industrial relations and human resource management. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.). *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.

Lawler, E.E., Levenson, A. and Boudreau, J.W. (2004) HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27, 27-35.

Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, 85, 421-453.

Majam, T., & Jarbandhan, D. B. (2022). Data driven human resource management in the Fourth Industrial Revolution (4IR). *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 10(1), 12.

McGregor, D. (1946). Review of *Human relations in industry* [Review of the book *Human relations in industry*, by B. B. Gardner]. *Journal of Applied Psychology*, 30(4), 413-415.

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.
doi:10.1080/09585192.2016.1244699

Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation* (pp. 26–47). Howard Allen Publishers.

Miller, D. C. (1967). *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*. Edited by Warren G. Bennis and Edgar H. Schein. With the collaboration of Caroline McGregor. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1966. 286 pp.

Ndlela, S. (2020). *Evaluation of Discriminatory Factors Affecting Recruitment and Selection in Nairobi: An Attempt towards Embracing Diversity* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

Nisar, T. M. (2002). Organisational determinants of e-learning. *Industrial and Commercial training*, 34(7), 256-262.

O'Connor, H., Madge, C., Shaw, R., & Wellens, J. (2008). Internet-based interviewing. *The Sage Handbook of Online Research Methods*, Sage, London.

Pantazis, C. (2002). Maximizing E-Learning to Train the 21st Century Workforce. *Public Personnel Management*, 31(1), 21 – 26.

Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.). *Human resource management: A critical approach* (pp. 38-54). London: Routledge.

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.

Schneier, Beatty and Baird (1987). *The performance management source book*. Amherst, MA. Human resource development press inc

Schneier, Beatty and Baird (1987). *The performance management source book*. Amherst, MA. Human resource development press inc

Schneier, C. E., Beatty, R. W., & Baird, L. (1987). The performance management sourcebook. *(No Title)*.

Suen, H. Y., & Hung, K. E. (2023). Comparing job applicant deception in asynchronous vs synchronous video interviews, with and without AI-assisted assessments. *Information Technology & People*.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Toldi, N. L. (2011). Job applicants favor video interviewing in the candidate-selection process. *Employment Relations Today*, 38(3), 19-27.

Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

Van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127-132.

Werbach, K., Hunter, D., & Dixon, W. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business* (Vol. 1). Philadelphia: Wharton digital press.

Won, D., Hwang, B. G., & Chng, S. J. (2021). Assessing the effects of workforce diversity on project productivity performance for sustainable workplace in the construction industry. *Sustainable Development*, 29(2), 398-418.

Zafar, H. (2013). Human resource information systems: Information security concerns for organizations. *Human Resource Management Review*, 23(1), 105-113.

Ηλεκτρονικές πηγές:

Accenture (2024). HSBC revamps HR services and employee experience. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/financial-services/hsbc-hr-services-employee-experience>

Bechtel, M. (2022). Virtual Reality helps Exelon safety first. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2023/virtual-reality-job-safety-training.html/#endnote-sup-1>

CIPD (2023). Chartered institute of personnel and development. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.cipd.org/en/about/our-history/>

Cornell, I.L.R. (2023). Cornell University School of Industrial and Labor Relations. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.ilr.cornell.edu/about-ilr#mission> .

DeMarinis, T., Harr, C., Calligaro, L. & Marlani, J. (2018). Real learning in a virtual world. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/how-vr-training-learning-can-improve-outcomes.html>

Dixon, S. (2023) Leading social media used by prospect employees to research companies in the U.S. as of March 2022. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2023 από <https://www.statista.com/statistics/1296704/methods-used-to-research-potential-employers/>

EXELON (2024). Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.exeloncorp.com/company/about-exelon>

Guiles, C. (2020). The many roles of big data in HR, Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.smartbrief.com/original/2020/09/many-roles-big-data-hr>.

Hatfield, S., Cantrell, S. Krelt, B. (2023). Navigating the data dilemma: Can organizations build trust while using workforce data to improve performance? . Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/monitoring-employees-in-the-workplace.html>

HRM Guide (2023). Development initiatives. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από https://www.hrmguid.co.uk/developing_people/development-initiatives.htm#devprog

HSBC (2024). Exelon. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://en.wikipedia.org/wiki/HSBC#>

HSBC (2024). History. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.hsbc.com/who-we-are/our-history>

Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Sage Publications. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/>

LinkedIn (2024). Pressroom Statistics. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>

MBA Skool Team (2024). Exelon Corporation SWOT Analysis. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.mbaskool.com/brandguide/energy/4316-exelon-corporation.html>

Nassazi, A. (2013). Effect of Training on Employee performance: Evidence from Uganda. (Doctoral dissertation, Theseus). Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://core.ac.uk/download/pdf/38098025.pdf>

O'Neill, H. (2011). Video Interviewing Cuts Costs, but Bias Worries Linger. *Workforce* [Online]. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <http://www.workforce.com/articles/video-interviewing-cuts-costs-but-bias-worries-linger#crit>.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2019). Data-driven human resource management. Enabling the strategic use of human resources data for a high-performing civil service. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6669e814-en/index.html?itemId=/content/component/6669e814-en>

Pulley, M. (2005). Corporate training blends technology with face time. *Sacramento Business Journal (Online)*. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <http://sacramento.bizjournals.com/sacramento/stories/2005/07/04/focus2.html>.

Rangaiah, M. (2020). What is HR analytics? Role, challenges and applications. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.analyticssteps.com/blogs/what-hr-analytics-role-challenges-and-applications>.

Roberts, B. (2013). The benefits of big data. *HR Magazine*, 58(10), 21-30. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://search.proquest.com/docview/1445137722?accountid=14609>

Samsung (2024). Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.samsungcareers.com/guide/process?lang=en>

Samsung (2024). Hiring Process Informations. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.samsung.com/sec/about-us/careers/hiring-process-information/en/>

Samsung Newroom (2022). Samsung Electronics Win 42 Awards at the International Design Excellence Awards 2022. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-wins-42-awards-at-the-international-design-excellence-awards-2022>

Schumann, A. (2023). The Secrets Behind Samsung Recruitment Process. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://www.manatal.com/blog/samsung-recruitment-process>

Shastri, A. (2021). In-depth SWOT Analysis of HSBC – The World’s Largest Banking and Financial Services Organisations. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από <https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-hsbc/>

Sunil, P. (2022). Case studies: FedEx and HSBC's revamped performance management approaches. Ανακτήθηκε από 20 Ιανουαρίου, 2024 από

<https://www.humanresourcesonline.net/case-studies-fedex-and-hsbc-s-revamped-performance-management-approaches>

The Open University of Hong Kong, Open Textbook for Hong Kong, Human Resource Management, Ανακτήθηκε από 30 Νοεμβρίου, 2023 από

https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf

Wikipedia (2024). Exelon. Ανακτήθηκε από 19 Ιανουαρίου, 2024 από

<https://en.wikipedia.org/wiki/Exelon>