

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης στην
Διαχείριση Απόδοσης: Προκλήσεις, Ευκαιρίες και
Κατευθύνσεις**

Ναταλία Φραγκούλη

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Πειραιάς, Οκτώβριος, 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

**Applications of Artificial Intelligence in Performance
Management: Challenges, Opportunities, and Directions**

By

Natalia Fragkouli

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy.

Piraeus, Greece, October 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, κ. Ιωάννη Πολλάλη, για την άψογη συνεργασία και την πολύτιμη υποστήριξη του κατά τη συγγραφή και ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Ένα ξεχωριστό ευχαριστώ το οφείλω στον κ. Γιώργο Κουμαρτζή, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού του Κωτσόβολου, ο οποίος ως μέντοράς μου συνέβαλε καθοριστικά με την επίβλεψη, την αμέριστη υποστήριξη και ουσιαστική καθοδήγησή του. Οι πολύτιμες συμβουλές και οι γνώσεις που μοιράστηκε μαζί μου με βελτίωσαν, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Το ενδιαφέρον του για την προσωπική και επαγγελματική μου εξέλιξη θα με συνοδεύει πάντοτε, και οι συμβουλές του θα είναι οδηγός μου για το μέλλον.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου, την οικογένεια που έχω επιλέξει να έχω δίπλα μου, έναν προς έναν, για την συνεχή τους υποστήριξη, την υπομονή, αλλά και που δεν με άφησαν να τα παρατήσω ποτέ και ήταν πάντα δίπλα μου!

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ απευθύνεται στην οικογένειά μου, η οποία με στηρίζει διαρκώς σε κάθε μου απόφαση. Αναμφίβολα, η αγάπη και η στήριξή τους ήταν και θα είναι το θεμέλιο κάθε επιτυχίας μου.

Νιώθω ιδιαίτερα τυχερή που βρέθηκαν στη ζωή μου άνθρωποι που μου προσέφεραν απλόχερα την αγάπη, τη βοήθεια και την καθοδήγησή τους. Χάρη σε εκείνους έχω καταφέρει να πραγματοποιήσω τους στόχους μου, και ελπίζω κάποτε να τους το ανταποδώσω, έστω και στο ελάχιστο.

Ναταλία Φραγκούλη

Εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Διαχείριση Απόδοσης: Προκλήσεις, Ευκαιρίες και Κατευθύνσεις

Σημαντικοί όροι: Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) , Ανθρώπινο Δυναμικό, Διαχείριση Απόδοσης, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), Αξιολόγηση Απόδοσης, Αυτοματοποίηση, Προγνωστικά Μοντέλα

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και της διαχείρισης της απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Αναλύει τον τρόπο με τον οποίο η ενσωμάτωση της τεχνολογίας AI επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, εστιάζοντας στον τομέα της ανάλυσης επιδόσεων και στη βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας του προσωπικού.

Αρχικά, γίνεται μία συγκεκριμένη προσέγγιση της ανάλυσης των επιδόσεων με χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, όπως αυτό εκφράζεται στην αυτοματοποίηση των αξιολογήσεων και στην ανάπτυξη προγνωστικών μοντέλων. Επιπλέον, αναφέρεται η ανάγκη για αναθεώρηση των παραδοσιακών μεθόδων διαχείρισης απόδοσης και η προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον όπου η τεχνητή νοημοσύνη έχει κεντρικό ρόλο.

Επίσης, αναδεικνύονται οι ευρύτερες επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων σχετικά με την αποδοχή και την αλληλεπίδραση με τις νέες τεχνολογίες. Τέλος, παρουσιάζονται συγκεκριμένα παραδείγματα και εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης, που προσφέρουν πολύτιμες εμπειρίες για το πως η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Η επιλογή του θέματος εντοπίζεται στην ανάγκη να αντιμετωπιστεί η διαρκώς αυξανόμενη ενσωμάτωση της τεχνολογίας AI στις κρίσιμες διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας έτσι μια ευρύτερη κατανόηση του θέματος και προτείνοντας πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες και πρακτικές.

Applications of Artificial Intelligence in Performance Management: Challenges, Opportunities, and Directions

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resources, Performance Management, Human Resources Management, Performance Evaluation, Automation, Predictive Models

Abstract

The thesis focuses on the relationship between artificial intelligence (AI) and performance management in the workplace. It analyzes how the integration of AI technology affects human resource management practices, particularly in the areas of performance analysis and the improvement of overall staff efficiency.

Initially, it offers a specific approach to performance analysis through the use of AI, such as automating evaluations and developing predictive models. Additionally, it highlights the need to reconsider traditional performance management methods and adapt them to the new environment, where AI plays a central role.

Furthermore, the broader implications of AI in the field of human resource management are explored, including challenges related to the acceptance and interaction with new technologies. Finally, the thesis presents specific examples and applications of AI in performance management, offering valuable insights into how technology can enhance human resource management.

The choice of this topic stems from the growing need to address the increasing integration of AI technology into critical human resource management processes, thus providing a broader understanding of the subject and suggesting potential directions for future research and practices.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας	1
1.2 Στόχοι και ερωτήματα της διπλωματικής.....	2
Κεφάλαιο 2: Συνδυασμός τεχνητής νοημοσύνης με τη διαχείριση απόδοσης στον χώρο εργασίας	3
2.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί.....	3
2.1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:.....	3
2.1.2 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (HRIS):.....	4
2.1.3 Διαχείριση Απόδοσης:	4
2.1.4 Ψηφιοποίηση (Digitization):	5
2.1.5 Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation):	5
2.1.6 Τεχνητή Νοημοσύνη:.....	6
2.2 Νομοθεσία Τεχνητής Νοημοσύνης.....	7
2.3 Προοπτικές και δυνατότητες συνεργασίας.....	10
Κεφάλαιο 3: Σημασία του θέματος στον σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο.	14
3.1 Ο ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
3.2 Επιρροή της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης	18
3.2.1 Εφαρμογή AI-Driven Analytics στη Διαχείριση Δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού	19
3.2.2 Η ροή εργασίας ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού βάσει της Τεχνητής Νοημοσύνης.....	21
3.3 Πλεονεκτήματα.....	26
3.4 Κίνδυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό στην ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης.....	27
3.4.1 Ηθικός σχεδιασμός	27

3.4.2 Έλεγχος και Ατομική ιδιοκτησία και έλεγχος των δεδομένων (GDPR).....	28
3.4.3 Αντιδράσεις εργαζομένων.....	30
Κεφάλαιο 4: Μελλοντικές Τάσεις στο AI-Driven Analytics για Βελτιστοποίηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού	32
4.1 Εισαγωγή	32
4.1.1 Αυτοματοποίηση Επαναλαμβανόμενων Εργασιών.....	34
4.1.2 Εξατομικευμένα Προγράμματα Ανάπτυξης	36
4.1.3 Πρόβλεψη ρυθμού αποχώρησης των εργαζομένων με την χρήση τεχνητής νοημοσύνης	37
4.1.4 Αναλυτική της Συνεργασίας και της Δυναμικής των Ομάδων	40
4.2 Ηθική και Διαφάνεια.....	42
4.3 Προκλήσεις στην ενσωμάτωση της ΑΙ στη διαχείριση απόδοσης.....	43
4.3.1 Διαθεσιμότητα δεδομένων.....	44
4.3.2 Silo Δεδομένων	45
4.3.3 HR Analytics Team	46
4.4 Ανακεφαλαίωση.....	47
Κεφάλαιο 5 : Τεχνολογική Ενίσχυση στη Διαχείριση Απόδοσης μέσω Αλγορίθμων	49
5.1 Αλγοριθμικά ή αυτοματοποιημένα συστήματα λήψης αποφάσεων....	51
5.2 Διασφάλιση των δεδομένων	52
5.3 Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων	53
5.4 Αυτοματοποίηση αξιολογήσεων εργαζομένων	54
5.4.1 Οφέλη της αυτοματοποιημένης αξιολόγησης απόδοσης	55
5.4.2 Μειονεκτήματα της αυτοματοποιημένης αξιολόγησης απόδοσης	56
5.5 Τεχνολογική υποστήριξη στις διαδικασίες συνεχούς αξιολόγησης	57
Κεφάλαιο 6: Έρευνα	59

6.1 Εμπειρική Ανάλυση: Εισαγωγή	59
6.2 Ενότητες Ερωτηματολογίου	60
6.3 Σχολιασμός Δεδομένων – Αποτελεσμάτων	61
6.3.1. Δημογραφικά Στοιχεία.....	62
6.3.2 Μέγεθος Εταιρείας	63
6.3.3 Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης	64
6.3.4 Συμβολή της Τεχνητής Νοημοσύνης στην διαχείριση της απόδοσης	68
6.3.5 Εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης	69
6.3.6 Χρήσιμες Λειτουργίες και Δυνατότητες των Εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Απόδοσης.....	73
6.3.7 Η Επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Στοχοθέτηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	75
6.3.8 Ανησυχίες για την ΑΙ στη Διαχείριση Απόδοσης.....	76
6.3.9 Προκλήσεις Ενσωμάτωσης της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Απόδοσης	78
6.3.10 Κύριες Ευκαιρίες για τη Διαχείριση Απόδοσης μέσω Τεχνητής Νοημοσύνης	79
6.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	81
Κεφάλαιο 7: Επίλογος	84
Παράρτημα.....	87
Βιβλιογραφία	90

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας

Ο κύριος σκοπός της ερευνητικής εργασίας είναι η ανάλυση και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η Τεχνητή Νοημοσύνη επηρεάζει τη διαχείριση της απόδοσης στον χώρο εργασίας. Μέσω μιας εκτενούς εξέτασης των τεχνολογικών εξελίξεων, των τρεχουσών πρακτικών και των πιθανών επιπτώσεων, επιδιώκεται η ανάδειξη του ρόλου της Τεχνητής Νοημοσύνης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η έρευνα στοχεύει στη διαπίστωση του πώς η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης στις διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης επηρεάζει τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις συνολικά.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στην αυξανόμενη ανάγκη κατανόησης του πώς η Τεχνητή Νοημοσύνη διαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Αυτή η κατανόηση είναι ζωτικής σημασίας για διαχειριστές και επιστήμονες της τεχνητής νοημοσύνης. Μέσω της ανίχνευσης των προκλήσεων που προκύπτουν από την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης, προσδιορίζονται οι τομείς όπου απαιτείται περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά αυτές οι προκλήσεις. Η έρευνα αποσκοπεί να προσφέρει πρακτικές κατευθύνσεις και προτάσεις για τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης απόδοσης με τη βοήθεια της Τεχνητής Νοημοσύνης, οδηγώντας σε πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες αξιολόγησης και ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων. Εξετάζονται επίσης τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης, όπως η αύξηση της ακρίβειας και της αποτελεσματικότητας, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύονται οι πιθανοί κίνδυνοι και οι παράγοντες κινδύνου που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως η προστασία της ιδιωτικότητας των δεδομένων και η διασφάλιση της διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, συμβάλλει στην ανάπτυξη ηθικών και νομικών πλαισίων για τη διασφάλιση της αποδοτικής και ηθικής χρήσης της Τεχνητής Νοημοσύνης στην ανθρώπινη εργασία και την κοινωνία γενικότερα.

Τέλος, αναπτύσσονται κατευθυντήριες αρχές και πρακτικές για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης, προσδιορίζοντας τους βέλτιστους τρόπους χρήσης της τεχνολογίας και της ανθρώπινης

εμπειρίας προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι απόδοσης και αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο.

1.2 Στόχοι και ερωτήματα της διπλωματικής

Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, εξετάζονται τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη διαχείριση της απόδοσης στον σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο. Επιπλέον, αναλύονται οι ποικίλες προκλήσεις που προκύπτουν σε αυτόν τον τομέα, όπως η δυσκολία στην αξιολόγηση της απόδοσης, η έλλειψη διαφάνειας και αντικειμενικότητας στις διαδικασίες αξιολόγησης, και η ανάγκη για πιο αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, εξετάζονται οι συνέπειες αυτών των προβλημάτων στην απόδοση των εργαζομένων και τη γενική λειτουργία των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της απώλειας παραγωγικότητας και της μειωμένης ικανοποίησης του προσωπικού.

Στη συνέχεια, εξετάζονται οι δυνατότητες που προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων και τη βελτίωση της διαχείρισης της απόδοσης. Ακόμα, εξετάζεται πώς η χρήση της τεχνολογίας ΑΙ μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση των προτεραιοτήτων, την αυτόματη παρακολούθηση των επιδόσεων και την παροχή προσωποποιημένων συμβουλών για τη βελτίωση της απόδοσης. Τέλος, εξετάζονται τα συνολικά οφέλη που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της αύξησης της παραγωγικότητας και της μείωσης του ανθρώπινου λάθους.

Αυτά τα θέματα και οι στόχοι καθοδηγούν την έρευνα, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της τεχνητής νοημοσύνης και της διαχείρισης απόδοσης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Κεφάλαιο 2: Συνδυασμός τεχνητής νοημοσύνης με τη διαχείριση απόδοσης στον χώρο εργασίας

2.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί

Στην ενότητα "Βασικές έννοιες και ορισμοί", εστιάζουμε στην κατανόηση των βασικών εννοιών που αναφέρονται στην παρούσα διπλωματική εργασία και συγχρόνως που διέπουν τόσο την τεχνητή νοημοσύνη όσο και τη διαχείριση απόδοσης στον εργασιακό χώρο.

2.1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρείται μια στρατηγική και συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των πιο πολύτιμων πόρων μιας επιχείρησης, δηλαδή των εργαζομένων της (Armstrong, 2008). Τα άτομα που αποτελούν την επιχείρηση, είτε ατομικά είτε ως μέλη μιας ομάδας, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με τον Storey (1989), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογική και φιλοσοφική βάση, και περιλαμβάνει τέσσερις κύριες πτυχές: έναν συγκεκριμένο σχηματισμό πεποιθήσεων και υποθέσεων, μια στρατηγική προσέγγιση που ενημερώνει τις αποφάσεις για τη διαχείριση του προσωπικού, τη σημαντική συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών, και την εμπιστοσύνη σε "μοχλούς" που διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις.

Άλλοι ορισμοί της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δίνουν έμφαση στην εξοικείωση και τον προσανατολισμό των εργαζομένων για τη συμβολή τους στους στόχους της επιχείρησης. Οι Mondy & Wayne (2011) ορίζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως τη διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων μιας επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Κατά τον Wright (1998), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την οργανωμένη χρήση των ανθρώπων της επιχείρησης και μια σειρά ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της.

Επιπλέον, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως η διοικητική λειτουργία που για αρχή σχεδιάζει και έπειτα υλοποιεί όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη

διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης, αναγνωρίζοντας τη σημασία του ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της¹.

2.1.2 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (HRIS):

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Information Systems, HRIS) αποτελούν τον πυρήνα κάθε ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα συστήματα λειτουργούν ως διαμεσολαβητικά εργαλεία που διευκολύνουν την οργάνωση και τη διαχείριση του προσωπικού ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Kettley και Reilly (2003), τα HRIS μπορούν να υλοποιηθούν με διάφορες μορφές. Μπορούν να λειτουργούν ως σύστημα παραγγελιών, ως αυτόνομο, ειδικό λογισμικό πακέτο, ή ως μέρος ενός συστήματος επιχειρηματικού λογισμικού στο πλαίσιο της διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning, ERP). Επίσης, μπορούν να αποτελούν έναν συνδυασμό των παραπάνω μορφών, προσαρμόζοντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης.

2.1.3 Διαχείριση Απόδοσης:

Η διαχείριση απόδοσης αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία καθορισμού στόχου, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και τη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης. Αυτή η διαδικασία δεν περιορίζεται μόνο στην αξιολόγηση της υπάρχουσας απόδοσης, αλλά περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών και μετρήσιμων στόχων για κάθε εργαζόμενο, τη δημιουργία σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς και την παροχή τακτικής και στοχευμένης ανατροφοδότησης.

Η διοίκηση της απόδοσης ενσωματώνει επίσης την προαγωγή της διαρκούς βελτίωσης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση. Μέσα από τον καθορισμό στόχων, οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τις προσδοκίες της θέσης τους και πώς αυτές συνδέονται με τους συνολικούς επιχειρησιακούς στόχους. Παράλληλα, η

¹ Παπαλεξανδρή, Α. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Σταμούλη.

ανάπτυξη σχεδίων εξέλιξης και εκπαίδευσης επιτρέπει την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους και την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού.

Κεντρικό στοιχείο της διαχείρισης απόδοσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία μπορεί να πραγματοποιείται μέσα από διάφορες μεθόδους, όπως οι τακτικές συνομιλίες αξιολόγησης μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, η χρήση αξιολογήσεων 360°, όπου λαμβάνεται υπόψη η ανατροφοδότηση από συνεργάτες, προϊσταμένους και υφιστάμενους, καθώς και μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων επίδοσης που βασίζονται σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες. Επιπλέον, η διαχείριση απόδοσης προάγει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού συνδέει τις ατομικές προσπάθειες με την αναγνώριση και τις ανταμοιβές, είτε μέσω οικονομικών κινήτρων είτε μέσω προαγωγών. Τελικώς, η αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης δεν αποτελεί μόνο εργαλείο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αλλά και για τη διατήρηση ενός ικανοποιημένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού, που είναι πρόθυμο να αναπτυχθεί και να προσφέρει στο σύνολο.

2.1.4 Ψηφιοποίηση (Digitization):

Η ψηφιοποίηση ορίζεται ως ο μετασχηματισμός από αναλογικό σε ψηφιακό. Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων i-SCOOP (2016), η ψηφιοποίηση αναφέρεται στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και δεδομένων, με στόχο τη δημιουργία εσόδων, τη βελτίωση των επιχειρήσεων, την αντικατάσταση ή μετατροπή των επιχειρηματικών διαδικασιών (όχι απλώς την ψηφιοποίησή τους) και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για ψηφιακές επιχειρήσεις, στο οποίο οι ψηφιακές πληροφορίες βρίσκονται στον πυρήνα.

2.1.5 Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation):

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως η διαδικασία ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης, με σκοπό να αλλάξει θεμελιωδώς τον τρόπο λειτουργίας της και την αξία που παρέχει στους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών μοντέλων, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και

διαδικασιών, καθώς και την προώθηση μιας ψηφιακής κουλτούρας που ενισχύει την καινοτομία, την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα².

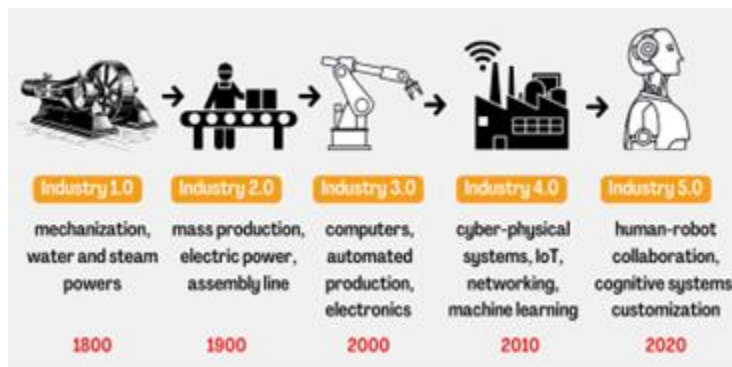
Η κατανόηση των παραπάνω εννοιών είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης απόδοσης που εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης. Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε ακριβέστερες και αντικειμενικότερες αξιολογήσεις, καθώς και σε πιο εξελιγμένες διαδικασίες παρακολούθησης και ανάδειξης της απόδοσης των εργαζομένων.

2.1.6 Τεχνητή Νοημοσύνη:

Χρονικά, βρισκόμαστε στην εποχή της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης με τον πλήρη ψηφιακό μετασχηματισμό διαφόρων τομέων της κοινωνίας μας και την Τεχνητή Νοημοσύνη, να αναπτύσσονται ραγδαία και να αποτελούν βασικούς πυλώνες αυτής της εποχής. Πρώτον και κύριο, επομένως, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της χρήσης της Τεχνητής Νοημοσύνης, θα πρέπει να οριστεί η έννοια της Τεχνητής Νοημοσύνης.

Πίνακας 2.1

Industry 5.0.



Πηγή: <https://knowhow.distrelec.com/manufacturing/is-your-business-ready-for-industry-5-0/>

Ο όρος "Τεχνητή Νοημοσύνη" ή "Artificial Intelligence" αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι μηχανές μπορούν να μιμηθούν την ανθρώπινη νοημοσύνη και να εκτελέσουν εργασίες που απαιτούν ανθρώπινη νοημοσύνη, όπως η μάθηση, η αντίληψη, η

² Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

δημιουργικότητα, ο σχεδιασμός, η αναγνώριση προτύπων και η λήψη αποφάσεων. Η Τεχνητή Νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στις μηχανές να "κατανοούν" το περιβάλλον τους, να επιλύουν προβλήματα και να δρουν με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι υπολογιστές λαμβάνουν δεδομένα, τα επεξεργάζονται και ανταποκρίνονται ανάλογα.

Ο όρος Τεχνητή Νοημοσύνη καθιερώθηκε το 1956 κατά τη διάρκεια ενός επιστημονικού συνεδρίου στο Πανεπιστήμιο του Ντάρτμουθ στο Ανόβερο του Νιου Χάμσαϊρ. Από τότε ήταν κατανοητό ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη απαιτεί μεγάλες ποσότητες δεδομένων για την εκτέλεση σύνθετων αναλύσεων. Για την ψηφιακή επεξεργασία αυτών των δεδομένων, απαιτείται τεχνητή νοημοσύνη. Συνεπώς, η ανάπτυξή της συμβαδίζει με την αύξηση της υπολογιστικής ισχύος και την εξέλιξη των τεχνολογικών βάσεων δεδομένων. Σήμερα, τα επιχειρηματικά συστήματα που κάποτε μπορούσαν να διαχειριστούν μόνο μερικά gigabyte δεδομένων, μπορούν τώρα να επεξεργαστούν terabytes και χρησιμοποιούν την Τεχνητή Νοημοσύνη για να παράγουν αποτελέσματα και πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Ανάμεσα στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην τεχνητή νοημοσύνη περιλαμβάνονται οι γενετικοί αλγόριθμοι, τα νευρωνικά δίκτυα και οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης.

2.2 Νομοθεσία Τεχνητής Νοημοσύνης

Σε αυτή την ενότητα είναι σημαντικό να αναφερθούμε στον αντίκτυπο της νέας νομοθεσίας που διέπει την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης. Η Ελλάδα, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επηρεάζεται άμεσα από τη νέα ευρωπαϊκή νομοθεσία, ενώ και τα κράτη εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης λαμβάνουν επίσης υπόψη τις κανονιστικές αλλαγές. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνώρισε ότι η πρόοδος των κρατών μελών και της παγκόσμιας αγοράς είναι στενά συνδεδεμένη με την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και τη διαχείριση δεδομένων. Παρατηρήθηκε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη φέρνει επαναστατικές αλλαγές στην καθημερινή ζωή, οι οποίες μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές.

Λόγω αυτών των ταχύτατων εξελίξεων, τον Ιούνιο του 2023, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ανακοίνωσε τη θέση του σχετικά με την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης, θέτοντας ουσιαστικά το πρώτο σύνολο ολοκληρωμένων κανόνων παγκοσμίως για την αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης και τη διαχείριση των κινδύνων που συνεπάγεται.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά από ουσιαστική αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών πτυχών της Τεχνητής Νοημοσύνης, προχώρησε στη δημιουργία αυτής της νέας νομοθεσίας. Αναγνώρισε αρχικά τα οφέλη για τους πολίτες, καθώς η Τεχνητή Νοημοσύνη κρίνεται ανθρωποκεντρική, όπως η βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης, οι ασφαλέστερες μεταφορές, οι εξατομικευμένες και φθηνότερες υπηρεσίες και προϊόντα μεγαλύτερης διάρκειας. Επίσης, σημειώθηκε ότι διευκολύνει την πρόσβαση στην ενημέρωση, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, ενώ έχει συμβάλει στη δημιουργία ενός ασφαλέστερου χώρου εργασίας μέσω της χρήσης ρομπότ για την εκτέλεση επικίνδυνων εργασιών που διαφορετικά θα εκτελούνταν από ανθρώπους.

Από πλευράς των επιχειρήσεων η τεχνητή νοημοσύνη έχει επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να προωθήσουν την πράσινη και κυκλική οικονομία, και να επιτύχουν σημαντική πρόοδο σε πολλούς τομείς. Ενισχύει τις πωλήσεις, εξοικονομεί ενέργεια, βελτιώνει την παραγωγή και την ποιότητα των προϊόντων, και προσφέρει πιο άμεση εξυπηρέτηση πελατών. Αυτά είναι μερικά από τα θετικά αποτελέσματα που αναδείχθηκαν από τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε δημόσιο διάλογο.

Ωστόσο, εκτός από τα πολλαπλά οφέλη, η Ένωση αναγνώρισε επίσης μια σειρά κινδύνων, προειδοποιώντας για μια πιο επιφυλακτική προσέγγιση απέναντι στις εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης. Ένας σημαντικός κίνδυνος είναι η καταχρηστική χρήση των συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης, που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική εφαρμογή κρίσιμων προγραμμάτων στην ΕΕ, όπως η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οικονομική στασιμότητα. Επιπλέον, η χρήση αλγορίθμων για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων μπορεί να δημιουργήσει την ψευδαίσθηση ότι οι τεχνολογίες Τεχνητής Νοημοσύνης παρέχουν ακριβείς και τεκμηριωμένες πληροφορίες ("mathwashing"), ενώ στην πραγματικότητα αυτό μπορεί να μην ισχύει. Για να αποφευχθεί αυτή η παρανόηση, οι χρήστες πρέπει να ενημερώνονται κατάλληλα και να ερευνούν την ποιότητα των πληροφοριών πριν χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε σύστημα Τεχνητής Νοημοσύνης.

Η λανθασμένη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μεροληπτικές αποφάσεις και εσφαλμένες κρίσεις σε διάφορους τομείς, όπως η πρόσληψη

και απόλυση εργαζομένων, η χορήγηση δανείων και η άσκηση ποινικών διώξεων. Σε περιπτώσεις δυσλειτουργίας και κακοδιαχείρισης των συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης, η απόδοση ευθυνών αποτελεί σημαντική πρόκληση.

Για να αποφευχθούν τα προαναφερθέντα ζητήματα, η Ευρωπαϊκή Ένωση πρότεινε τον Απρίλιο του 2021 το πρώτο ρυθμιστικό πλαίσιο για την τεχνητή νοημοσύνη. Αυτό το πλαίσιο θέτει κοινές υποχρεώσεις για παρόχους και χρήστες, ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου που ορίζεται για κάθε σύστημα Τεχνητής Νοημοσύνης, επισημαίνοντας ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη ακόμη και για τα συστήματα με ελάχιστο κίνδυνο. Η κατηγοριοποίηση είναι η εξής:

- **Απαράδεκτος κίνδυνος**: Συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης που θεωρούνται απειλή για τους ανθρώπους και πρέπει να απαγορευτούν.
- **Υψηλός κίνδυνος**: Συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης που επηρεάζουν αρνητικά την ασφάλεια ή τα θεμελιώδη δικαιώματα.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο επιθυμεί να καθιερώσει έναν τεχνολογικά ουδέτερο, ενιαίο ορισμό για την τεχνητή νοημοσύνη. Σύμφωνα με την έκθεση A9-0188/2023, αναγνωρίζεται ότι τα συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης χρησιμοποιούνται σε πολλούς τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας και μπορούν να συνεχίσουν να κυκλοφορούν σε ολόκληρη την Ένωση, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει συνολικό επίπεδο προστασίας.

“Ορισμένα κράτη μέλη έχουν ήδη διερευνήσει τη θέσπιση εθνικών κανόνων για να διασφαλίσουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι ασφαλής και αναπτύσσεται και χρησιμοποιείται σύμφωνα με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τα θεμελιώδη δικαιώματα. Η ύπαρξη διαφορετικών εθνικών κανόνων μπορεί να οδηγήσει σε κατακερματισμό της εσωτερικής αγοράς και να μειώσει την ασφάλεια δικαίου για τους φορείς εκμετάλλευσης που αναπτύσσουν ή χρησιμοποιούν συστήματα ΤΝ. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διασφαλιστεί ένα συνεκτικό και υψηλό επίπεδο προστασίας σε ολόκληρη την Ένωση, ενώ θα πρέπει να αποτρέπονται οι αποκλίσεις που εμποδίζουν την ελεύθερη κυκλοφορία των συστημάτων ΤΝ και των συναφών προϊόντων και υπηρεσιών εντός της εσωτερικής αγοράς, με τον καθορισμό ενιαίων υποχρεώσεων για τους φορείς εκμετάλλευσης και με τη διασφάλιση της ενιαίας προστασίας του υπέρτερου δημόσιου συμφέροντος και των δικαιωμάτων των προσώπων σε

ολόκληρη την εσωτερική αγορά βάσει του άρθρου 114 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ).”³

Επιπροσθέτως όπως διατυπώθηκε στο άρθρο 54 της αιτιολογικής έκθεσης: “Τα συστήματα ΤΝ υψηλού κινδύνου θα πρέπει να διατίθενται στην αγορά της Ένωσης, να τίθενται σε λειτουργία ή να χρησιμοποιούνται μόνον εάν συμμορφώνονται με ορισμένες υποχρεωτικές απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα συστήματα ΤΝ υψηλού κινδύνου που διατίθενται στην Ένωση δεν ενέχουν μη αποδεκτούς κινδύνους για σημαντικά 22 δημόσια συμφέροντα της Ένωσης, όπως αναγνωρίζονται και προστατεύονται από το ενωσιακό δίκαιο, συμπεριλαμβανομένων των θεμελιωδών δικαιωμάτων, της δημοκρατίας, του κράτους δικαίου ή το περιβάλλοντος. Δεδομένου του ταχέως ρυθμού της τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και των πιθανών αλλαγών στη χρήση των συστημάτων ΤΝ, ο κατάλογος των τομέων υψηλού κινδύνου θα πρέπει, να υπόκειται σε μόνιμη επανεξέταση μέσω της άσκησης τακτικής αξιολόγησης.”⁴

Η ανάγκη για έναν ενιαίο ορισμό της τεχνητής νοημοσύνης είναι επιτακτική. Υπάρχει έντονο ενδιαφέρον και συνεχείς προσπάθειες για την άμεση υιοθέτηση των συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης, υπό την προϋπόθεση ότι θα αποφευχθεί ο κατακερματισμός της εσωτερικής αγοράς. Παράλληλα, πρέπει να διασφαλιστεί ένα συνεκτικό και υψηλό επίπεδο προστασίας που θα αποτρέπει τα εμπόδια στην ελεύθερη κυκλοφορία των συστημάτων, προϊόντων και υπηρεσιών Τεχνητής Νοημοσύνης εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2.3 Προοπτικές και δυνατότητες συνεργασίας

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) εξελίσσεται συνεχώς πέρα από τις παραδοσιακές της λειτουργίες, καθώς η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη (AI) αποκτούν μεγαλύτερη σημασία. Οργανισμοί που θέλουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης στο HR πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές που βελτιώνουν τη χρήση και τον αντίκτυπο αυτών των τεχνολογιών.

³ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0188_EL.html#_section1

⁴ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0188_EL.html#_section1

Για να αντλήσουν μέγιστη αξία από τα εφαρμογές που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη στο HR, οι οργανισμοί θα πρέπει να τηρούν τις βέλτιστες πρακτικές που βελτιστοποιούν τη χρήση και τον αντίκτυπο των πληροφοριών που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη. Μια βασική βέλτιστη πρακτική είναι η ευθυγράμμιση των AI πρωτοβουλιών με τους στρατηγικούς στόχους του HR και τις επιχειρηματικές προτεραιότητες. Αυτό διασφαλίζει ότι οι AI-καθοδηγούμενες αναλύσεις είναι στοχευμένες και επηρεάζουν θετικά συγκεκριμένους στόχους, όπως η διατήρηση ταλέντων, ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού και η ποικιλομορφία. Αυτό περιλαμβάνει τη στενή συνεργασία με την ηγεσία του ανθρώπινου δυναμικού και τους επιχειρηματικούς μετόχους για τον εντοπισμό των πιο πιεστικών προκλήσεων και ευκαιριών ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να επωφεληθούν από τις γνώσεις που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη.

Μια άλλη πρακτική για τη χρήση των HR Analytics με γνώμονα την τεχνητή νοημοσύνη είναι να δοθεί προτεραιότητα στην ποιότητα και την ακεραιότητα των δεδομένων σε όλο τον κύκλο ζωής των στοιχείων ανάλυσης. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή, τον καθαρισμό και την επικύρωση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού για τη διασφάλιση της ακρίβειας, της συνέπειας και της συνάφειάς του για τους σκοπούς της ανάλυσης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να θεσπίσουν πρότυπα ποιότητας δεδομένων, πλαίσια διακυβέρνησης δεδομένων και πρακτικές διαχείρισης δεδομένων για να διατηρήσουν την ακεραιότητα των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού και να μετριάσουν τον κίνδυνο μεροληψίας ή λανθασμένων πληροφοριών που προέρχονται από αναλύσεις βάσει της τεχνητής νοημοσύνης.

Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιώσουν την κατανόησή τους για τα Analytics που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και την ικανότητά τους να αξιοποιούν, να ερμηνεύουν και να ενεργούν βάσει των γνώσεων που δημιουργούνται.

Ίσως ο πιο καθοριστικός παράγοντας είναι η καλλιέργεια μιας κουλτούρας πειραματισμού και μάθησης στο πλαίσιο της λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού για να ενθαρρύνουν την εξερεύνηση και την εφαρμογή γνώσεων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που

εξουσιοδοτεί τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να δοκιμάζουν νέες υποθέσεις, να εξερευνούν καινοτόμες προσεγγίσεις και να επαναλαμβάνουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού τους με βάση ευρήματα που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την καινοτομία και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνητή νοημοσύνη για να επιτύχουν ουσιαστική αλλαγή και καινοτομία στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση και την ανταλλαγή γνώσεων. Για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα αυτών των πρωτοβουλιών, πρέπει να δημιουργήσουν μηχανισμούς μέτρησης του αντίκτυπου των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στα αποτελέσματα του HR, επιτρέποντάς τους να βελτιώνουν τις προσεγγίσεις τους με βάση εμπειρικά δεδομένα.

Η ΑΙ μπορεί να υποστηρίξει μακροπρόθεσμα την εμπειρία των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για την εκτέλεση γρήγορων, ανώνυμων ερευνών που μετρούν τη δέσμευση, τα δυνατά και αδύνατα σημεία, και την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Αυτό βοηθά εξίσου στον εντοπισμό των τομέων δυσαρέσκειας και στην πρόληψη αυξημένου employee turnover.

Επιπλέον, οι ηγέτες του HR πρέπει να εξετάσουν τις επιχειρηματικές και ρυθμιστικές επιπτώσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης, διασφαλίζοντας ότι οι ΑΙ εφαρμογές δεν λειτουργούν ως "μαύρα κουτιά" με αδιαφανείς διαδικασίες. Η κατανόηση των προκαταλήψεων και των περιορισμών των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης είναι κρίσιμη για την αποφυγή αρνητικών επιπτώσεων.

Πλέον, θεωρείται δεδομένο ότι ο κάθε οργανισμός έχει ή μπορεί να αποκτήσει την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη για να υποστηρίξει και να παρακολουθεί προγράμματα τεχνητής νοημοσύνης σε συνεχή βάση. Κάθε οργανισμός που υιοθετεί τεχνητή νοημοσύνη θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι εφαρμογές δεν θα λειτουργούν ως «μαύρο κουτί» που δημιουργεί απαντήσεις μέσα από μια αδιαφανή διαδικασία.

Κατά την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η μεγαλύτερη ανησυχία του εργατικού δυναμικού είναι ότι η τεχνητή νοημοσύνη

θεσμοθετείται για την εξάλειψη των θέσεων εργασίας τους. Μία έρευνα του SHRM διαπίστωσε ότι το 50% των εργατών στις ΗΠΑ πιστεύουν ότι θα τους έδινε η αυτοματοποίηση ορισμένων από τα εργασιακά τους καθήκοντα χρησιμοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη περισσότερο χρόνο για να επικεντρωθούν σε άλλους τομείς της δουλειάς τους, ενώ το 23% φοβάται ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα αντικαταστήσει τη δουλειά τους τα επόμενα χρόνια.

Τέλος, είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με την Τεχνητή Νοημοσύνη. Οι ηγέτες του HR πρέπει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να δουν την Τεχνητή Νοημοσύνη ως εργαλείο που ενισχύει τη δουλειά τους και όχι ως απειλή για τις θέσεις εργασίας τους. Παρά λοιπόν την αρχική αναστάτωση, η τεχνολογία Τεχνητής Νοημοσύνης αναμένεται να δημιουργήσει περισσότερες θέσεις εργασίας και μακροπρόθεσμα νέες βιομηχανίες.

Κεφάλαιο 3: Σημασία του θέματος στον σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο.

Η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων σε μια καινοτόμα επιχείρηση πρέπει να συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ηθικού του προσωπικού της και παράλληλα να επιτύχει τους στόχους της στο μέγιστο. Η επαγγελματική πορεία όλων των μελών του οργανισμού πρέπει να προωθείται προσεκτικά, παρέχοντάς τους την κατάλληλη εκπαίδευση. Σε καινοτόμες επιχειρήσεις, οι πρακτικές του HR πρέπει να περιλαμβάνουν νέες πολιτικές, που μπορεί να διαφέρουν από τις παραδοσιακές.

Η ταχύτατη τεχνολογική πρόοδος και η συνεχής αύξηση της ψηφιοποίησης οδηγούν την κοινωνία σε ένα ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτή η ψηφιακή επανάσταση έχει πολυεπίπεδες συνέπειες για τους σύγχρονους οργανισμούς. Μέχρι στιγμής, οι ερευνητικές προσπάθειες έχουν εστιάσει στις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στις προτιμήσεις των πελατών, στην αγοραστική συμπεριφορά, στο μάρκετινγκ και στην επιχειρηματική απόδοση. Ωστόσο, η επίδραση της ψηφιοποίησης στο εσωτερικό των οργανισμών έχει γενικά παραμεληθεί από τους ερευνητές, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις συνέπειες για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού.

Η ψηφιοποίηση απαιτεί την εξέλιξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς χρειάζονται νέες δεξιότητες διαχείρισης, νέες μορφές απασχόλησης και ευέλικτες διαδικασίες. Ένα κεντρικό στοιχείο για τη διαχείριση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης είναι η κατανόηση του τι σημαίνει η ψηφιοποίηση για το συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η συμβολή στον ερευνητικό τομέα εμπλουτίζει τη γνώση σχετικά με τις έμμεσες συνέπειες της ψηφιοποίησης για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Palmer, Dunford και Buchanan (2017) δίνουν ένα ενδιαφέρον παράδειγμα για το πώς η ψηφιοποίηση επηρεάζει τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η παγκόσμια εταιρεία λογισμικού Adobe αποφάσισε το 2011 να σταματήσει να πουλάει τα προϊόντα της σε φυσικές συσκευασίες και να μεταβεί σε μοντέλο λογισμικού που βασίζεται σε cloud⁵. Για

⁵ Smedley, D. (2014). *Adobe's transition to cloud-based software*.

τους πελάτες, αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να κατεβάσουν ή να εγγραφούν σε μηνιαίες συνδρομές αντί να αποκτήσουν ένα CD σε κουτί. Για τους εργαζομένους, αυτό οδήγησε σε νέους τρόπους εργασίας και συνεπώς σε μια εντελώς νέα λειτουργία για το HRM. Αν και ίσως δεν αναμενόταν, η παραδοσιακή διοικητική λειτουργία HRM που είχε σχέση με το γραφείο έπρεπε να αλλάξει λόγω της προσέγγισης που βασίζεται στο cloud, και να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους στους νέους τρόπους εργασίας τους. Επίσης, η εισαγωγή αυτής της νέας τεχνολογίας απαίτησε το HRM να γίνει επιχειρηματικός εταίρος, με το προσωπικό HR να συνεργάζεται στενότερα με τους ανώτερους διευθυντές και τους εργαζόμενους. Ο ρόλος του HRM έγινε πιο ποικίλος και περισσότερο προσανατολισμένος στον άνθρωπο, σχεδιάζοντας διαφορετικές και απαιτητικές θέσεις εργασίας για να διατηρήσουν τους εργαζόμενους της νέας γενιάς απασχολημένους στην εργασία τους. Επιπλέον, οι επαγγελματίες του HRM έπρεπε να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο γινόταν η αξιολόγηση απόδοσης, αντικαθιστώντας την ετήσια ανασκόπηση με συνεχή και άμεση ανατροφοδότηση μέσω νέων συστημάτων και εργαστηρίων (Palmer et al., 2017; Smedley, 2014). Αυτό το παράδειγμα δείχνει πώς η ψηφιοποίηση μπορεί να επηρεάσει τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να προσαρμοστεί για να υποστηρίξει αποτελεσματικά την ανάπτυξη της εταιρείας.

Μια έρευνα της AIM Market Intelligence (2014) έδειξε ότι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών οδήγησε σε αύξηση των καθαρών εσόδων κατά 129% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 46% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών αύξησε την παραγωγικότητά τους.

Τα πρώτα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υλοποιήθηκαν πριν από είκοσι χρόνια. Παρόλο που αυτά τα συστήματα ήταν σε πρώιμο στάδιο, βοήθησαν το HR να αυτοματοποιήσει ορισμένες διαδικασίες, ανοίγοντας τον δρόμο για την εισαγωγή συστημάτων που βασίζονται στο διαδίκτυο. Η ανάγκη για πιο ευέλικτα συστήματα HR καλύφθηκε από δύο πλευρές. Από τη μία, βασικοί πάροχοι συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η Peterborough Software και η PeopleSoft, προσαρμόζουν τα συστήματα μισθοδοσίας για να παρέχουν υπηρεσίες μέσω διαδικτύου. Από την άλλη, εμφανίζονται εξειδικευμένοι πάροχοι που προσφέρουν ειδικευμένα διαδικτυακά συστήματα. Δεν είναι απαραίτητο τα HRIS να βασίζονται σε τεχνολογίες web για να λειτουργούν σε ένα υπάρχον

εταιρικό δίκτυο υπολογιστών. Ωστόσο, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για απομακρυσμένη πρόσβαση σε συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού ανά πάσα στιγμή, η οποία επιτυγχάνεται μόνο μέσω διαδικτυακών συστημάτων.

Σήμερα, η Πληροφορική (IT) εφαρμόζεται σε όλες τις λειτουργίες ενός επιχειρηματικού οργανισμού, μεταμορφώνοντας τη δομή των επιχειρήσεων και αλλάζοντας τον τρόπο εργασίας και επικοινωνίας του προσωπικού. Επιπλέον, οι εταιρείες ενσωματώνουν συνεχώς την πληροφορική στις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και συστήματα, όπως στον σχεδιασμό της παραγωγής, στη διαχείριση των προμηθειών, στο μάρκετινγκ και στο HR. Οι λειτουργίες πληροφορικής υιοθετούνται από το HR για την καλύτερη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Με τις πληροφορίες που δημιουργούνται από το IT, οι HR Managers μπορούν να πετύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους σε ελάχιστο χρόνο. Το HR και το IT είναι ένας συνδυασμός κοινωνικών επιστημών και επιστημών υπολογιστών.

Η ιδέα της αξιοποίησης της τεχνολογίας δεν είναι απλώς να μετατραπεί μια υπάρχουσα επιχείρηση σε ψηφιακή μορφή, αλλά να βελτιωθεί σημαντικά μέσω της χρήσης τεχνολογίας. Διάφορες τεχνολογίες έχουν χρησιμοποιηθεί για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με ορισμένα από τα νεότερα θέματα να περιλαμβάνουν το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), την τεχνητή νοημοσύνη, τα Big Data, την εικονική πραγματικότητα και άλλα, προσφέροντας στους πελάτες μια νέα εμπειρία αλληλεπίδρασης με την επιχείρηση (Samuels, S. (2018). Ο ρυθμός προόδου στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι ραγδαίος. Έχουν υιοθετηθεί διάφοροι και πιο βελτιωμένοι τρόποι για την επίτευξη σύνδεσης μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού (Kezia, 2018).

3.1 Ο ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) εξελίσσεται πέρα από τις βασικές της λειτουργίες. Η αυτοματοποίηση αναδεικνύεται ως σημαντικό θέμα, με πολλές διαδικασίες να ψηφιοποιούνται πλήρως, μειώνοντας την ανάγκη για ανθρώπινη παρέμβαση. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της Τεχνητής Νοημοσύνης είναι η δυνατότητα αξιολόγησης

των υποψηφίων γρήγορα και χωρίς ανθρώπινη μεροληψία ή σφάλματα. Καθώς οι εταιρείες μεγαλώνουν και οι ανάγκες τους γίνονται πιο περίπλοκες, επιδιώκουν να εξοικονομήσουν πόρους και χρόνο, στρεφόμενες προς τη ρομποτική, τις εικονικές εκπαιδευτικές συνεδρίες και την Τεχνητή Νοημοσύνη.

Μέχρι πρόσφατα, η Τεχνητή Νοημοσύνη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθούσε κυρίως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην εξοικονόμηση κόστους μέσω της αυτοματοποίησης επαναλαμβανόμενων εργασιών. Πλέον, λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, η Τεχνητή Νοημοσύνη επιτρέπει στις ομάδες HR να επιλύουν σημαντικά επιχειρηματικά ζητήματα, να βελτιώνουν την απόδοση και να συμβάλλουν στην κερδοφορία και στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει αναβαθμίσει τον ρόλο του HR από στρατηγικό και διοικητικό σε κρίσιμο για την αποστολή της επιχείρησης.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας HR μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις:

1. Πρώτη Γενιά Τεχνολογίας HR (1900-2000): Σύστημα Καταγραφών
2. Δεύτερη Γενιά Τεχνολογίας HR (2000-2012): Αυτοματοποίηση
3. Τρίτη Γενιά Τεχνολογίας HR (2013 και μετά): Έξυπνες Τεχνολογίες HR

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η πρακτική του HR έχει εξελιχθεί σύμφωνα με τις δυναμικές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Οι λόγοι για τη χρήση της AI στο HR περιλαμβάνουν:

1. Έξυπνη Αυτοματοποίηση: Η συνάντηση της γνωστικής τεχνολογίας Τεχνητής Νοημοσύνης με την αυτοματοποίηση μειώνει τις χειροκίνητες, επαναλαμβανόμενες λειτουργίες και προάγει την καινοτομία, μετατοπίζοντας την έμφαση στη στρατηγική και την κρίσιμη πτυχή της επιχείρησης.
2. Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων: Η Τεχνητή Νοημοσύνη βοηθά τις ομάδες HR να αντλούν αντιλήψεις από τα δεδομένα και να παρέχουν συστάσεις σε πραγματικό χρόνο, μειώνοντας την ανθρώπινη μεροληψία και ασυνέπεια.

3. Εμπλοκή των εργαζομένων: Η εμπειρία και η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η Τεχνητή Νοημοσύνη βοηθά στη διαχείριση της απόδοσης, την ενδυνάμωση της κουλτούρας, τη διαχείριση ταλέντων και τις σχέσεις των εργαζομένων.

3.2 Επιρροή της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης

Στο σύγχρονο τοπίο του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), η ικανότητα λήψης αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα. Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις συνεχείς αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, η σημασία της ανάλυσης και της διαχείρισης των δεδομένων εργαζομένων γίνεται ολοένα και πιο κρίσιμη. Αυτή η λευκή βίβλος διερευνά τον μετασχηματιστικό ρόλο της ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού και υπογραμμίζει την κεντρική σημασία της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στην εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών από τα δεδομένα των εργαζομένων.

Πλέον, η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) είναι ο καταλύτης που οδηγεί την ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού σε μια νέα εποχή. Η ικανότητα της Τεχνητής Νοημοσύνης να επεξεργάζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων, να αναγνωρίζει μοτίβα και να παρέχει προγνωστικές πληροφορίες έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες HR προσεγγίζουν την πρόσληψη, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων.

Η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς HR Analytics, έχει εξελιχθεί πέρα από τις απλές αναφορές, καθιστώντας την στρατηγική αναγκαιότητα για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν το εργατικό τους δυναμικό, να βελτιώσουν την εμπειρία των εργαζομένων και να προωθήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Στην καρδιά τους, τα HR Analytics χρησιμοποιεί τα δεδομένα των εργαζομένων για να ενημερώνει κρίσιμες αποφάσεις, να εντοπίζει τάσεις και να προβλέπει μελλοντικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού. Η επιτυχία των HR Analytics εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων των εργαζομένων, που περιλαμβάνει τη συλλογή, την αποθήκευση, τη διασφάλιση ποιότητας και τη διακυβέρνηση των δεδομένων. Η διαχείριση δεδομένων είναι το θεμέλιο του HR Analytics που βασίζεται στην Τεχνητή Νοημοσύνη. Η δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης των δεδομένων των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να τα διαχειρίζεται αποτελεσματικά, ηθικά και με ασφάλεια.

Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης είναι ένα βασικό συστατικό της εργασίας HR. Ωστόσο, έχουν επικριθεί ως δαπανηρές, χρονοβόρες και αμφισβητείται αν αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη. Όπως αναφέρθηκε, η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη προκαλεί αβεβαιότητα στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Fisher και Sempik (2009), η ανασφάλεια είναι ένα κοινό φαινόμενο στους οργανισμούς. Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης χρησιμοποιούνται συχνά ως μέσο για να πείσουν άλλα μέλη του οργανισμού για τη συνεισφορά τους. Επιπλέον, οι συγγραφείς σημειώνουν ότι τα τμήματα HR συχνά υποστηρίζουν ότι η λειτουργία τους είναι κρίσιμη για την απόδοση του οργανισμού, αλλά ανησυχούν αν έχουν θεσπίσει επαρκή προγράμματα και πολιτικές για να πείσουν τους άλλους για την αξία της δουλειάς τους. Η διαχείριση της απόδοσης χρησιμοποιείται, επομένως, συχνά για να μειώσει αυτές τις ανησυχίες και να δικαιολογήσει τον ισχυρισμό του HRM ότι έχει στρατηγικό αντίκτυπο.

Η υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στο HR δεν είναι χωρίς προκλήσεις, όπως η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των HR, η διαχείριση της αλλαγής, η ασφάλεια των δεδομένων και τα ηθικά και νομικά ζητήματα. Παρά τις προκλήσεις, η επένδυση στην Τεχνητή Νοημοσύνη είναι απαραίτητη για τις οργανώσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους. Ωστόσο, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, που χειρίζονται ευαίσθητα και προσωπικά δεδομένα, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά.

3.2.1 Εφαρμογή AI-Driven Analytics στη Διαχείριση Δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τη χρήση εργαλείων και λογισμικού τεχνητής νοημοσύνης, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να μειώσουν αισθητά την προκατάληψη και να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Οι αποφάσεις τους βασίζονται στην ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων αντί για ανθρώπινη κρίση ή εικασίες, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν την ισότητα και την ένταξη για όλο το προσωπικό.

Οι εφαρμογές αναλύσεων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν στρατηγική και συστηματική προσέγγιση για να εξασφαλιστούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογήσουν την τρέχουσα υποδομή δεδομένων, τις δυνατότητές τους και την ετοιμότητά τους να

υιοθετήσουν τις εφαρμογές ανάλυσης που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ποιότητας, της πληρότητας και της προσβασιμότητας των δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και των τεχνικών και αναλυτικών δεξιοτήτων στο πλαίσιο της λειτουργίας του HR. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να θέσουν σαφείς στόχους και να καθορίσουν περιπτώσεις χρήσης εφαρμογών ανάλυσης που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, εντοπίζοντας περιοχές βελτιστοποίησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να επωφεληθούν από τις προηγμένες δυνατότητες ανάλυσης.

Μόλις τεθούν οι θεμελιώδεις βάσεις, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν και να εφαρμόσουν λύσεις που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, ευθυγραμμίζοντάς τες με τους στόχους βελτιστοποίησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συνεργασία με προμηθευτές τεχνολογίας Τεχνητής Νοημοσύνης, ανάπτυξη εσωτερικών αναλυτικών δυνατοτήτων ή αξιοποίηση πλατφορμών ανάλυσης που βασίζονται σε cloud. Οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το απόρρητο των δεδομένων, την ασφάλεια και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς κατά την επιλογή λύσεων ανάλυσης, διασφαλίζοντας ότι η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης δεν θέτει σε κίνδυνο την ακεραιότητα και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού.

Μια σημαντική πτυχή της χρήσης εφαρμογών που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη για την διαχείριση δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού είναι η καθιέρωση ισχυρής διακυβέρνησης δεδομένων και ηθικών κατευθυντήριων γραμμών. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό της ιδιοκτησίας των δεδομένων, τους ελέγχους πρόσβασης και τα μέτρα διαφάνειας, ώστε τα στοιχεία ανάλυσης να αναπτύσσονται με ηθικό και υπεύθυνο τρόπο. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και παιδείας στην τεχνητή νοημοσύνη για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλίζοντάς τους με τις γνώσεις και τις ικανότητες να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις γνώσεις που προκύπτουν από την τεχνητή νοημοσύνη. Προάγοντας μια κουλτούρα λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων και συνεχούς μάθησης, οι οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπο των αναλυτικών στοιχείων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάλυση δεδομένων του προσωπικού βοηθά τις εταιρείες να εντοπίζουν τα πιο σημαντικά στελέχη, επιτρέποντάς τους να λάβουν μέτρα για τη διατήρησή τους, να αναγνωρίσουν υπαλλήλους με ηγετικές ικανότητες για τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης και να επιλέξουν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι εταιρείες πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή για την υποδοχή τέτοιας τεχνολογίας, καθώς ο όγκος των δεδομένων είναι τεράστιος και απαιτείται άμεση επεξεργασία τους. Απαιτείται επίσης ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης δεδομένων που θα ελέγχει την προέλευση και τον προορισμό των πληροφοριών. Τέλος, είναι αναγκαία η ικανότητα ανάλυσης των δεδομένων για τη μετατροπή τους σε χρήσιμες πληροφορίες για τις επιχειρήσεις.

Ωστόσο, για να αποδώσουν όλα αυτά, πρέπει να υπάρχει η νοοτροπία της συνεχούς ανάλυσης και αναζήτησης βελτιώσεων. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες από μόνα τους δεν αρκούν, αν δεν υπάρχει συνεχής αναζήτηση τρόπων για τη βελτίωση των διαδικασιών και, κατ' επέκταση, της ίδιας της εταιρείας. Η ανάλυση δεδομένων ευθυγραμμίζεται με τη νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης. Επιπλέον, η ανάλυση των δεδομένων πρέπει να γίνεται προσεκτικά, καθώς μια λανθασμένη εκτίμηση μπορεί να προκαλέσει ζημιές και παραιτήσεις προσωπικού. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα, ποιοι τα επεξεργάζονται και πού κατευθύνονται. Πολλοί επαγγελματίες του HR θεωρούν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η αλλαγή στον τρόπο αξιολόγησης των δραστηριοτήτων, η οποία τείνει προς την ποσοτικοποίηση. Είναι γνωστό ότι κάθε αλλαγή φέρνει αβεβαιότητα. Ο νέος τρόπος αξιολόγησης αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση, καθώς επηρεάζει τις σχέσεις με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού.

3.2.2 Η ροή εργασίας ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού βάσει της Τεχνητής Νοημοσύνης

Στον τομέα της ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού, η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) προσφέρει νέες δυνατότητες, επιτρέποντας στους επαγγελματίες του HR να αντλούν σημαντικές πληροφορίες από τα δεδομένα των εργαζομένων με εξαιρετική ακρίβεια και αποδοτικότητα. Η διαδικασία ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού με βάση την Τεχνητή Νοημοσύνη αντιπροσωπεύει μια οργανωμένη μέθοδο για την αξιοποίηση της ισχύος της τεχνητής νοημοσύνης, μετατρέποντας τα ακατέργαστα δεδομένα σε χρήσιμη πληροφορία.

Η θεωρία των πόρων (RBV) βοηθά τους ερευνητές να κατανοήσουν πώς τα μεγάλα δεδομένα συνδέονται με την επιχειρηματική επιτυχία. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι εταιρείες που θέλουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τους σημαντικούς πόρους που διαθέτουν. Όταν το καταφέρνουν, μπορούν να δουν πώς η ανάλυση των δεδομένων τους βοηθά να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές, βελτιώνοντας τις δυνατότητές τους και υποστηρίζοντας τη στρατηγική τους.

Εναλλακτικά, η ανάλυση δεδομένων μπορεί να θεωρηθεί ως επένδυση σε άυλα περιουσιακά στοιχεία, δηλαδή σε στοιχεία που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, αν και η συμβολή τους στα κέρδη μπορεί να είναι δύσκολο να μετρηθεί (Haskel και Westlake 2017· Brynjolfsson και Hill 2000). Η ακαδημαϊκή συζήτηση για τη σύνδεση της ανάλυσης ταλέντων με την απόδοση (Guenole et al. 2017· Levenson 2015) βασίζεται συχνά σε θεωρίες στρατηγικής διαχείρισης (Douthitt και Mondore 2014· Mondare et al. 2011· Rasmussen και Ulrich 2015). Η θεωρία των πόρων (RBV) χρησιμοποιείται συχνά σε αυτό το πλαίσιο, δείχνοντας πως η ανάλυση ταλέντων μπορεί να βελτιώσει την απόδοση, καθώς αποτελεί έναν πολύτιμο και μοναδικό πόρο που οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Aral et al. (2012) χρησιμοποιούν τη θεωρία της αντιπροσωπείας και προτείνουν ότι η ανάλυση ταλέντων συνδέεται με την βελτιωμένη απόδοση, καθώς επιτρέπει την παρακολούθηση της συμπεριφοράς του προσωπικού και την ευθυγράμμιση των κινήτρων των διευθυντών και των εργαζόμενων. Η μελέτη τους προσδιορίζει τους πόρους που πρέπει να συνδυαστούν με την ανάλυση ταλέντων, όπως οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και οι αμοιβές που συνδέονται με την απόδοση, υποδηλώνοντας ότι αυτοί οι πόροι παρέχουν κίνητρα και ευκαιρίες για την υποστήριξη των εργαζομένων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η παραγωγικότητα μπορεί επίσης να αυξηθεί. Ορισμένοι συγγραφείς επισημαίνουν ότι ορισμένα έργα ανάλυσης ταλέντων εστιάζουν κυρίως στην εξοικονόμηση κόστους, με αποτέλεσμα να έχουν περιορισμένο αντίκτυπο στην επιχειρηματική απόδοση.

Οι Van Iddekinge et al. (2016) αναλύουν τη χρήση δεδομένων από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την υποστήριξη της επιλογής υποψηφίων στην αγορά εργασίας. Η μελέτη τους υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης,

του Employee Turnover και των προφίλ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τέλος, οι Lam et al. (2016) προτείνουν ότι το όφελος από την ανάλυση ταλέντων οφείλεται κυρίως στις οργανωτικές αλλαγές που δημιουργεί.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, η εκμετάλλευση των Big Data (δηλαδή, μεγάλοι όγκοι δομημένων και μη δομημένων δεδομένων που παράγονται από τις συνήθεις δραστηριότητες των οργανισμών) έχει γίνει πολύ δημοφιλής μεταξύ των οργανισμών. Οι λόγοι είναι σαφείς: το κόστος αποθήκευσης δεδομένων (σε οποιαδήποτε μορφή) έχει μειωθεί δραστικά και ταυτόχρονα, η τεχνολογία για την παραγωγή δεδομένων (όπως αισθητήρες και φορητές συσκευές) έχει γίνει φθηνότερη. Επιπλέον, οι τεχνικές που επιτρέπουν την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που αποθηκεύουν οι οργανισμοί ενσωματώνονται πλέον σε τυπικό λογισμικό, επιτρέποντας στους επαγγελματίες να εξάγουν γρήγορα πληροφορίες από τα δεδομένα τους και να τις χρησιμοποιούν για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να υιοθετούν νέα μοντέλα στρατηγικής λήψης αποφάσεων βασισμένα σε διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες, λόγω της βελτιωμένης ικανότητάς τους να αξιοποιούν των μεγάλο όγκο δεδομένων. Έρευνες έχουν ποσοτικοποιήσει τον αντίκτυπο των μοντέλων λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα στην επιχειρηματική απόδοση.

Πώς υποστηρίζουν τα Big Data (και οι σχετικές αναλυτικές τεχνικές) τη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR); Η ανάλυση ταλέντων, ως εξειδικευμένο υποπεδίο της επιχειρηματικής ανάλυσης, έχει αναδειχθεί με μεθοδολογίες που επιτρέπουν την αναγνώριση προτύπων στα δεδομένα του εργατικού δυναμικού για τη διαχείριση του προσωπικού, την προώθηση αλλαγών (Guenole et al. 2017) και τη δημιουργία αξίας (Marler και Boudreau 2017).

Η ανάλυση ταλέντων μπορεί να βοηθήσει στην απάντηση βασικών ερωτημάτων, όπως:

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και παραγωγικότητας;
- Πώς μπορεί ένας οργανισμός να διατηρήσει τους υπαλλήλους του;
- Συμβάλλει το πρόγραμμα ευημερίας ενός οργανισμού στην απόδοση;
- Είναι οι εργαζόμενοι με συγκεκριμένα πτυχία πιο παραγωγικοί από άλλους;

- Είναι οι μόνιμοι εργαζόμενοι καλύτερη επένδυση από τους έκτακτους;

Τα οφέλη της ανάλυσης ταλέντων ως προς τη δημιουργία αξίας είναι σαφή. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός μπορεί να εντοπίσει μια αιτιώδη σχέση μεταξύ των δαπανών για την κατάρτιση και της κερδοφορίας, μπορεί να δημιουργήσει μια στρατηγική κατάρτισης με ποσοτικοποιήσιμο αντίκτυπο στην κερδοφορία.

Παρά τα ενδεχόμενα οφέλη της, η ανάπτυξη της ανάλυσης ταλέντων ως ανεξάρτητου τομέα ανάλυσης επιχειρήσεων προχωράει αργά (CIPD 2013· OrgVue 2019). Σύμφωνα με την έρευνα Global Human Capital Trends του 2014 που ανατέθηκε από τη Deloitte, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις αναγνώρισαν τη σημασία της ενίσχυσης των δυνατοτήτων ανάλυσης ταλέντων τους, αλλά επίσης ανέδειξαν σημαντικά κενά στην υπάρχουσα ετοιμότητά τους.

Το ενδιαφέρον για την ανάλυση ταλέντων έχει ενισχυθεί από διάφορους παράγοντες (CRF Research 2017; OrgVue 2019) όπως:

α) Η ευρεία χρήση αναλυτικών στοιχείων σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και τα οικονομικά έχει οδηγήσει σε μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι η αξιοποίηση των δεδομένων μπορεί να προσφέρει αξία (Davenport et al. 2010).

β) Η διάθεση φθηνών συστημάτων έχει καταστήσει την συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων πιο εύκολη και οπτικά ελκυστική (OrgVue 2019).

γ) Η αυξανόμενη χρήση μετρήσεων από τις ομάδες HR έχει οδηγήσει τους οργανισμούς να επενδύσουν στην ανάπτυξη ποσοτικών δεξιοτήτων για τους επαγγελματίες HR. Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί πιστεύουν ότι η χρήση αναλυτικών στοιχείων μπορεί να τους βοηθήσει να διαχειριστούν την αβεβαιότητα (OrgVue 2019), καθώς επιτρέπει την αναγνώριση των κινδύνων, τον σχεδιασμό στρατηγικών μετριασμού (CRF Research 2017) και την ευθυγράμμιση των πρακτικών HRM με την απόδοση (CIPD 2013).

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής απόδοσης και της ανάλυσης ταλέντων εξακολουθεί να είναι ασαφής. Βέβαια, ορισμένοι οργανισμοί τονίζουν ότι η χρήση αναλυτικών στοιχείων μπορεί να τους βοηθήσει να διαχειριστούν την αβεβαιότητα. Τα αναλυτικά στοιχεία μπορούν να εντοπίσουν πηγές κινδύνων και να βοηθήσουν στο

σχεδιασμό στρατηγικών μετριασμού αυτών των κινδύνων, ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) με την επιχειρηματική απόδοση.

Η αβεβαιότητα που περιβάλλει τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικής απόδοσης και ανάλυσης ταλέντων αντικατοπτρίζεται σε διάφορους παράγοντες. Ειδικότερα, τα ζητήματα που αφορούν την ποιότητα των δεδομένων, τη λειτουργία της ανάλυσης ταλέντων, αλλά και την ίδια τη φύση αυτής της σχέσης αποτελούν βασικούς πυλώνες της συζήτησης. Για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτές τις προκλήσεις και ευκαιρίες, ας εξετάσουμε αναλυτικότερα τα εξής χαρακτηριστικά:

α) **Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής απόδοσης και ανάλυσης ταλέντων**: Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με το πόσο οι αναλύσεις ταλέντων μπορούν να βελτιώσουν την επιχειρηματική απόδοση, δεν υπάρχει ένα σαφές θεωρητικό πλαίσιο που να εξηγεί πώς ακριβώς η ανάπτυξή τους επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Η σχέση αυτή παραμένει «ασαφής» διότι είναι δύσκολο να συνδέσουμε τις ατομικές συμπεριφορές των εργαζομένων με γενικότερα αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα και η συνολική απόδοση της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να κατανοήσουμε πώς οι προσωπικές ενέργειες των εργαζομένων επηρεάζουν τις συνολικές επιδόσεις του οργανισμού.

β) **Ποιότητα δεδομένων**: Η ανάλυση ταλέντων βασίζεται σε τεχνικές από τομείς όπως το μάρκετινγκ και τα χρηματοοικονομικά, οι οποίοι παράγουν μεγάλους όγκους δεδομένων. Ωστόσο, μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να μην διαθέτουν υψηλής ποιότητας δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού και να μην έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές σχεδιασμένες για μεγάλα δεδομένα σε περιβάλλοντα όπου ο όγκος των δεδομένων είναι μικρός. Αυτό μπορεί να καταστήσει δύσκολη τη μετατροπή των ευρημάτων σε πρακτικά επιχειρηματικά αποτελέσματα.

γ) **Λειτουργία ανάλυσης ταλέντων**: Ένα σημαντικό ερώτημα είναι εάν οι αναλύσεις ταλέντων θα αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές λειτουργίες HR ή θα ενσωματωθούν στις υπάρχουσες ομάδες HR. Κάθε επιλογή έχει το δικό της κόστος και οφέλη, και αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει ξεκάθαρη απάντηση. Οι επιπτώσεις για τον οργανισμό μπορεί να είναι σημαντικές: για παράδειγμα, αν η ανάλυση ταλέντων δεν ενσωματωθεί στις ομάδες HR, μπορεί να χαθεί η γνώση που σχετίζεται με τον τομέα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αποκοπή της ανάλυσης ταλέντων από την πραγματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού, καθιστώντας την ένα εργαλείο μόνο για την ανώτερη διοίκηση, αποκομμένο από την καθημερινή πραγματικότητα της διαχείρισης των ανθρώπων.

Με λίγα λόγια, η ενσωμάτωση των αναλυτικών στοιχείων και της τεχνολογίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς, αλλά η επιτυχία αυτής της ενσωμάτωσης εξαρτάται από την ποιότητα των δεδομένων, την κατανόηση της σχέσης μεταξύ ανάλυσης ταλέντων και επιχειρηματικής απόδοσης και τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνονται οι νέες τεχνολογίες στις υπάρχουσες δομές HR.

3.3 Πλεονεκτήματα

Η ενσωμάτωση των HR Analytics που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει πολλά οφέλη στους οργανισμούς που επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων τους. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα είναι η ικανότητα της Τεχνητής Νοημοσύνης να αποκαλύπτει σημαντικές πληροφορίες από πολύπλοκα και μεγάλα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν μοτίβα, συσχετίσεις και προγνωστικούς δείκτες που δεν είναι εμφανείς μέσω των παραδοσιακών μεθόδων ανάλυσης, διευκολύνοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων, τον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού και τις στρατηγικές βελτίωσης της απόδοσης, οδηγώντας σε πιο αποτελεσματικές και στοχευμένες παρεμβάσεις.

Εκτός από τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα την τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν μελλοντικές τάσεις και να προλαμβάνουν πιθανές προκλήσεις που σχετίζονται με τη δυναμική του εργατικού δυναμικού. Χρησιμοποιώντας προγνωστικά μοντέλα και σχεδιασμό σεναρίων, οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίζουν προληπτικά ζητήματα όπως ελλείψεις ταλέντων, κενά απόδοσης και employee turnover, μετριάζοντας τους κινδύνους και βελτιστοποιώντας την κατανομή των πόρων. Επιπλέον, η ανάλυση με τεχνητή νοημοσύνη διευκολύνει τον εντοπισμό εργαζομένων υψηλού δυναμικού, ευκαιριών ανάπτυξης ταλέντων και στρατηγικών σχεδιασμού διαδοχής, διασφαλίζοντας μια σταθερή ροή ειδικευμένων και αφοσιωμένων εργαζομένων για την επίτευξη της οργανωτικής επιτυχίας.

Ένα άλλο αξιοσημείωτο πλεονέκτημα της ανάλυσης που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη στη βελτιστοποίηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού είναι η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση και καινοτομία. Χρησιμοποιώντας δεδομένα και πληροφορίες που παρέχει η τεχνητή νοημοσύνη, οι οργανισμοί μπορούν να αναθεωρούν και να βελτιώνουν τις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τις πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού τους, προσαρμόζοντας τις προσεγγίσεις τους βάσει ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο και δεδομένων απόδοσης. Αυτό προάγει μια κουλτούρα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στη λειτουργία των HR, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αντιδρούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις ανταγωνιστικές πιέσεις και στις εξελισσόμενες προσδοκίες του εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον, η ανάλυση που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη πιο εξατομικευμένων και αποτελεσματικών εμπειριών για τους εργαζομένους, οδηγώντας σε αυξημένη αφοσίωση, διατήρηση και παραγωγικότητα.

3.4 Κίνδυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό στην ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης

Ωστόσο, η ολοένα αυξανόμενη εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης ενέχει κινδύνους γεγονός που μπορεί να επιβραδύνει την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Ο John Hawksworth, επικεφαλής οικονομολόγος της PwC, επισήμανε ότι *«τα νομικά και ρυθμιστικά εμπόδια, η αδράνεια των οργανισμών και τα παλαιά συστήματα θα καθυστερήσουν την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης και της ρομποτικής, ακόμα και όταν είναι τεχνικά και οικονομικά βιώσιμη»* (PwC, 2018b). Πράγματι, *«η επιθυμία των ηγετών HR για περισσότερα ψηφιακά εργαλεία μπορεί να ξεπερνά την ικανότητά τους να τα ενσωματώνουν αποτελεσματικά»* (Heric, 2018). Επιπλέον, ένα από τα εμπόδια στην «ενσωμάτωση» αυτών των εργαλείων βρίσκεται στην έλλειψη δεξιοτήτων στην τεχνητή νοημοσύνη και στη δυσκολία εύρεσης εξειδικευμένων ταλέντων.

3.4.1 Ηθικός σχεδιασμός

«Τα ρομπότ δεν είναι άνθρωποι» – αυτό είναι αυτονόητο. Με έναν χιουμοριστικό τόνο, ο Rowan Williams (2018) αναρωτιέται: «Πώς μπορείς να διακρίνεις αν μιλάς σε μια τεχνητή νοημοσύνη ή σε έναν άνθρωπο;» Η απάντηση είναι απλή: «Ρωτήστε τους πώς νιώθουν

όταν πεθαίνουν». Τα ρομπότ δεν έχουν συναισθήματα (εκτός αν είναι προγραμματισμένα να τα δείχνουν) και δεν διαθέτουν καμία ηθική συνείδηση.

Επομένως, είναι δική μας ευθύνη να δημιουργήσουμε συστήματα που να αντικατοπτρίζουν τις αρχές μας, όπως η ισότητα, η διαφάνεια και η εμπιστευτικότητα. Αν δεν το κάνουμε, υπάρχει ο κίνδυνος οι αλγόριθμοι να είναι ρατσιστικοί ή σεξιστικοί, καθώς θα αντανakλούν την υπάρχουσα εργασιακή πραγματικότητα αντί για το ιδανικό. Τα συστήματα μπορούν να ενσωματώσουν ασυνείδητες προκαταλήψεις.

Εταιρείες όπως η Amazon και η Google έχουν διαπιστώσει ότι οι φυλετικές προκαταλήψεις έχουν εισχωρήσει στις διαδικασίες τους όταν τα προγράμματα μάθησης εκπαιδεύονται από μόνα τους. Οι οργανισμοί είναι γεμάτοι προκαταλήψεις και αν τα συστήματα προγραμματιστούν ή μάθουν με βάση αυτές, τότε τα αποτελέσματα θα είναι ελαττωματικά. Το πρόβλημα δεν έγκειται στην τεχνολογία, αλλά στον σχεδιασμό και τη διαχείριση των συστημάτων. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί με τα «δεδομένα εκπαίδευσης» που δίνουν στις μηχανές, ώστε να αποφύγουν ηθικά ελαττωματικά πρότυπα και να ενεργούν αναλόγως. Όπως σημειώνει ο Henry Kissinger, οι μηχανές μπορούν να ξεπεράσουν τον ανθρώπινο έλεγχο και να επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς την επίβλεψή μας. Δεν ξέρουμε πού μπορεί να μας οδηγήσει αυτό, ειδικά αν οι μηχανές δεν έχουν ηθική κατεύθυνση ή λήξη ζωής.

3.4.2 Έλεγχος και Ατομική ιδιοκτησία και έλεγχος των δεδομένων (GDPR)

Ένας αλγόριθμος στηρίζεται σε δεδομένα. Οι περισσότερες εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης απαιτούν τεράστιο όγκο δεδομένων προκειμένου να εκπαιδευτούν και να λάβουν έξυπνες αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, όταν πρόκειται για συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό τομέα και τα οποία καλούνται να λάβουν ορισμένες αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, τότε πραγματοποιείται επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων.

Τα συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης, τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά την αξιολόγηση στον χώρο εργασίας, δεν μπορούν να αποφύγουν την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων καθώς σε αυτά θα στηριχθούν για λάβουν την εκάστοτε απόφαση. Μάλιστα, η πιο σημαντική ηθική ανησυχία σχετικά με τη μηχανική μάθηση ενδεχομένως να είναι η πιθανή απώλεια της ιδιωτικής ζωής. Τα προσωπικά

δεδομένα προστατεύονται τόσο από το άρθρο 8 της ΕΣΔΑ (προστασία της ιδιωτικής ζωής) όσο και από τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων στην ΕΕ. Αυτό το δικαίωμα αναγνωρίζει ρητά ότι όλα τα άτομα διαθέτουν το δικαίωμα να επιτύχουν την αυτοπραγμάτωση με πλήρη σεβασμό της ατομικότητας και της αυτονομίας τους. Το δικαίωμα ενός υποψηφίου εργαζομένου στην ιδιωτικότητα αναγνωρίζει την προσωπική του αυτονομία να ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει τον εαυτό του στην αίτησή του για εργασία και να αποκαλύπτει μόνο τις πληροφορίες που θέλει να γνωρίζουν οι δυνητικοί εργοδότες. Γενικότερα, η χρήση συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας δημιουργεί πολλά ερωτήματα και προβληματισμούς ως προς την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) καλύπτει όλα τα προσωπικά δεδομένα που υποβάλλονται σε επεξεργασία στην Ευρώπη (εισαγωγή, αναζήτηση, διαβίβαση, διανομή ή αποθήκευση), ακόμη και αν εμπλέκονται μη ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ή μη ευρωπαίοι εργαζόμενοι. Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να διευκρινιστούν πρώτα ορισμένες βασικές έννοιες που σχετίζονται με την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων γενικά αλλά και στον εργασιακό χώρο.

- Επεξεργασία προσωπικών δεδομένων: Σύμφωνα με τον GDPR , “επεξεργασία” είναι κάθε πράξη που πραγματοποιείται με ή χωρίς τη χρήση αυτοματοποιημένων μέσων σε προσωπικά δεδομένα, δηλαδή σε πληροφορίες που ταυτοποιούν ή μπορούν να ταυτοποιήσουν ένα φυσικό πρόσωπο. Ως επεξεργασία ορίζεται η συλλογή, αποθήκευση, καταχώριση, οργάνωση, τροποποίηση, διαβίβαση ακόμα και η διαγραφή.
- Υπεύθυνος επεξεργασίας: Υπεύθυνος επεξεργασίας είναι το πρόσωπο, φυσικό ή νομικό, που καθορίζει τους σκοπούς και τον τρόπο επεξεργασίας των προσωπικών δεδομένων και είναι υπεύθυνος για τη συμμόρφωση με τον GDPR και τον εφαρμοστικό νόμο αυτού, Ν.4624/2019. Στο εργασιακό περιβάλλον, εν προκειμένω, υπεύθυνος επεξεργασίας είναι ο εργοδότης.

Επομένως, ο GDPR είναι ο πιο πρόσφατος κανονισμός προστασίας προσωπικών δεδομένων και πιθανόν να μην είναι ο τελευταίος. Αυτό μπορεί να περιορίσει τα HR Analytics και τον αντίκτυπο της τεχνητής νοημοσύνης στη λειτουργία του HR. Χρονικά ,

φαίνεται πως τώρα αρχίζουμε να συνειδητοποιούμε τους κινδύνους για την ιδιωτικότητα που προκύπτουν από τη συλλογή δεδομένων από πολλές πηγές, ιδίως από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όπως σημειώνεται (Devlin, 2018), τα λεγόμενα ανώνυμα δεδομένα δεν είναι τόσο ανώνυμα τελικά. Δοκιμές από επιστήμονες δεδομένων έχουν δείξει πόσο εύκολο είναι να εντοπιστούν άτομα από τα «μεταδεδομένα», και καθώς το ψηφιακό μας αποτύπωμα μεγαλώνει, αυτό θα γίνεται όλο και πιο αληθινό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω νομοθετικό έλεγχο δεδομένων, αλλά πιθανόν να σημαίνει και εσωτερικούς περιορισμούς στη χρήση δεδομένων από τους οργανισμούς. Επίσης, αυτό μπορεί να επηρεάσει τις διαδικασίες πρόσληψης, εμποδίζοντας τις πιο καινοτόμες προσεγγίσεις αναζήτησης υποψηφίων, τις πρωτοβουλίες δέσμευσης των εργαζομένων λόγω υπερβολικής γνώσης των ατομικών προτιμήσεων, και τις μεθόδους μάθησης μέσω καινοτόμων αναλύσεων των αναγκών κατάρτισης.

3.4.3 Αντιδράσεις εργαζομένων

Υπάρχει επίσης το ζήτημα της αποδοχής της τεχνητής νοημοσύνης από τους αιτούντες και τους εργαζόμενους. Οι διευθυντές και το προσωπικό τους μπορεί να καλωσορίσουν ταχύτερες και πιο ακριβείς διαδικασίες HR, εκτιμώντας την καλύτερη ποιότητα δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων και συνηθίζοντας σε συστήματα ρομποτικής που κάνουν προτάσεις. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν γίνεται σαφές ότι η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει, αντί να αντικαθιστά, την ανθρώπινη νοημοσύνη.

Ο Jay Goldman από την Klick, μια εταιρεία που χρησιμοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη εκτενέστερα από πολλές άλλες και δεν διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR), εξηγεί: *«Δεν έχουμε αφαιρέσει τις εξουσίες λήψης αποφάσεων από τους ανθρώπους μας για να τις δώσουμε στους υπολογιστές. Ο υπολογιστής είναι εκεί μόνο για να βοηθήσει»*. Αυτό δείχνει ότι, στην Klick, οι αποφάσεις λαμβάνονται ακόμα από ανθρώπους, με την τεχνητή νοημοσύνη να λειτουργεί υποστηρικτικά, προσφέροντας απλώς δεδομένα και αναλύσεις διευκολύνοντας έτσι τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιούν τεχνολογία κατά την αναζήτηση εργασίας τους, καθώς αξιοποιούν κοινωνικά μέσα και εφαρμογές smartphone. Ωστόσο, μόλις περιορίσουν τις επιλογές τους, επιθυμούν να έχουν προσωπική επαφή για να

κατανοήσουν καλύτερα την κουλτούρα της εταιρείας και να δημιουργήσουν προσωπικές σχέσεις.

Επιπλέον, έχει επισημανθεί ότι οι πολλαπλές διαδικτυακές δοκιμές και αξιολογήσεις επιβαρύνουν τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμόζονται στις ειδικές μεθόδους που χρησιμοποιεί κάθε εργοδότης, κάτι που είναι χρονοβόρο και δύσκολο. Χωρίς την ανθρώπινη επαφή, δεν λαμβάνουν καμία ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, κάτι που δυσχεραίνει την κατανόηση των αδυναμιών τους και τη βελτίωσή τους.

Κεφάλαιο 4: Μελλοντικές Τάσεις στο AI-Driven Analytics για Βελτιστοποίηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1 Εισαγωγή

Το μέλλον της ανάλυσης δεδομένων με βάση την τεχνητή νοημοσύνη (AI) στην βελτιστοποίηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού δείχνει πολλές προσδοκίες, με αρκετές νέες τάσεις να προμηνύουν σημαντικές αλλαγές στον χώρο της διαχείρισης εργατικού δυναμικού και της ανάπτυξης ταλέντων.

Μία από τις πιο αξιοσημείωτες τάσεις είναι η ενσωμάτωση της AI-Driven ανάλυσης δεδομένων με τεχνολογίες επαυξημένης πραγματικότητας (AR) και εικονικής πραγματικότητας (VR) για τη βελτίωση της εκπαίδευσης, της ενσωμάτωσης και της υποστήριξης απόδοσης των εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας γνώσεις βασισμένες στην τεχνητή νοημοσύνη σε συνδυασμό με καθηλωτικές τεχνολογίες, οι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν πιο εντυπωσιακές και διαδραστικές εμπειρίες μάθησης, επιτρέποντας στους εργαζομένους να αποκτήσουν και να εφαρμόσουν νέες δεξιότητες σε ρεαλιστικά περιβάλλοντα.

Μια άλλη αναδυόμενη τάση στην ανάλυση δεδομένων με βάση την τεχνητή νοημοσύνη για την βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η σύγκλιση της τεχνητής νοημοσύνης με την επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP) και την ανάλυση συναισθήματος. Αυτό επιτρέπει τη λήψη ανατροφοδότησης και την αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη ευαισθησία και κατανόηση του πλαισίου. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων κειμένου, όπως έρευνες εργαζομένων, αξιολογήσεις απόδοσης και αλληλεπιδράσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι οργανισμοί μπορούν να αποκρυπτογραφήσουν τα συναισθήματα και τις στάσεις των εργαζομένων, παρέχοντας στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού βαθύτερες γνώσεις για τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις στρατηγικές και τις παρεμβάσεις για την ενίσχυση της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Επιπλέον, το μέλλον της ανάλυσης δεδομένων με βάση την τεχνητή νοημοσύνη στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να περιλαμβάνει προόδους στην προγνωστική ανάλυση εργατικού δυναμικού. Αυτές οι πρόοδοι θα επιτρέψουν στους

οργανισμούς να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις τάσεις και τις προκλήσεις του εργατικού δυναμικού με μεγαλύτερη ακρίβεια και ευελιξία. Χρησιμοποιώντας προγνωστικά μοντέλα με βάση την τεχνητή νοημοσύνη, οι οργανισμοί θα μπορούν να προβλέπουν αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού, τις ανάγκες δεξιοτήτων και την απόδοση, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν προληπτικά τα κενά ταλέντων, τις ανάγκες διαδοχής και την οργανωτική ανθεκτικότητα.

Επίσης, τα AI-Driven Analytics αναμένεται να προωθήσουν την ανάπτυξη πιο εξατομικευμένων και προσαρμοστικών στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων. Χρησιμοποιώντας τις γνώσεις που παρέχει η τεχνητή νοημοσύνη, οι οργανισμοί θα μπορούν να προσαρμόζουν τα μονοπάτια σταδιοδρομίας, τις μαθησιακές εμπειρίες και τις αξιολογήσεις απόδοσης στις ιδιαίτερες ανάγκες και φιλοδοξίες κάθε εργαζομένου.

Κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού αποτελεί και η στρατηγική κατανομή των πόρων αφού η επιχειρησιακή ανάλυση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει τα εργαλεία για μια πιο αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πόρων. Μέσω της επιχειρησιακής ανάλυσης, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να σχεδιάζουν και να κατανέμουν το εργατικό δυναμικό με μεγαλύτερη ακρίβεια, διασφαλίζοντας ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις την κατάλληλη στιγμή. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον εντοπισμό κενών δεξιοτήτων και την προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες του οργανισμού με βάση τις μελλοντικές απαιτήσεις.

Συγχρόνως, η κατανομή των προϋπολογισμών βελτιστοποιείται μέσω της ανάλυσης δεδομένων, εξασφαλίζοντας ότι οι πόροι επενδύονται σε τομείς που θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση του προσωπικού και συνάμα του οργανισμού. Μια προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση των πόρων επιτρέπει στους οργανισμούς να παραμείνουν ευέλικτοι και να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και στις εσωτερικές τους ανάγκες, μειώνοντας παράλληλα τη σπατάλη και αυξάνοντας την αποδοτικότητα.

Τέλος, η ανάλυση κόστους-οφέλους αποτελεί ένα ακόμα ισχυρό εργαλείο που προσφέρει η επιχειρησιακή ανάλυση. Με τη χρήση αυτής της μεθοδολογίας, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αξιολογούν με ακρίβεια την απόδοση των επενδύσεων

σε διάφορες πρωτοβουλίες, όπως οι στρατηγικές πρόσληψης, τα προγράμματα εκπαίδευσης ή οι τεχνολογικές αναβαθμίσεις στον χώρο εργασίας. Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει ότι κάθε πρωτοβουλία όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, αλλά προσφέρει ουσιαστική αξία, συμβάλλοντας στη βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας και στην επίτευξη των οικονομικών στόχων.

Η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών ενισχύει τη δυνατότητα του οργανισμού να μεγιστοποιεί την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του, ενώ παράλληλα διατηρεί τον οικονομικό έλεγχο και την ευελιξία που απαιτείται για να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές απαιτήσεις. Με την υποστήριξη σύγχρονων εργαλείων ανάλυσης, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που οδηγούν σε μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

4.1.1 Αυτοματοποίηση Επαναλαμβανόμενων Εργασιών

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) αποσκοπεί στη μίμηση της ανθρώπινης νοημοσύνης από τις μηχανές, εκτελώντας επαναλαμβανόμενες εργασίες πιο γρήγορα και αποτελεσματικά από τους ανθρώπους (Acemoglu και Restrepo 2017). Η αυτοματοποίηση είναι ένα βασικό συστατικό της Τεχνητής Νοημοσύνης, ενώ άλλες σημαντικές πτυχές περιλαμβάνουν τη βαθιά μάθηση και τη μηχανική μάθηση. Η μηχανική μάθηση περιλαμβάνει διάφορους αλγόριθμους που επιτρέπουν την ανίχνευση προτύπων δεδομένων (μη εποπτευόμενη μηχανική μάθηση) ή την πρόβλεψη αποτελεσμάτων (εποπτευόμενη μηχανική μάθηση).

Στην περίπτωση της εποπτευόμενης μάθησης, οι αλγόριθμοι εκπαιδεύονται με δεδομένα εκπαίδευσης και κάνουν προβλέψεις. Συνήθεις τύποι τέτοιων μοντέλων περιλαμβάνουν την ανάλυση παλινδρόμησης και ταξινόμησης. Αντίθετα, στη μη εποπτευόμενη μάθηση, ο αλγόριθμος καθορίζει ανεξάρτητα τις εισροές και τις εκροές, με την ανάλυση ομαδοποίησης να αποτελεί ένα παράδειγμα τέτοιου μοντέλου.

Η τεχνητή νοημοσύνη έχει αρχίσει να εφαρμόζεται σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως για την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών σε ομάδες πρόσληψης (Melder 2018; Miller-Merrell 2016). Στον τομέα της ανάλυσης ταλέντων, η μη εποπτευόμενη μηχανική μάθηση μπορεί να υποστηρίξει την πρόσληψη μέσω της ανάλυσης αναρτήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και της ανίχνευσης χαρακτηριστικών των υποψηφίων που μπορεί να μην αναφέρονται στο βιογραφικό σημείωμα. Η μη

εποπτευόμενη μάθηση μπορεί επίσης να προτείνει θέσεις εργασίας με βάση προηγούμενες αναζητήσεις και αναρτήσεις, όπως κάνει το LinkedIn. Όταν ο στόχος είναι η ποσοτικοποίηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στον επιχειρηματικό όγκο, ένα μοντέλο εποπτευόμενης παλινδρόμησης μπορεί να είναι κατάλληλο, χρησιμοποιώντας δεδομένα εκπαίδευσης για να προβλέψει επιχειρηματικά αποτελέσματα με βάση την εκπαίδευση και άλλες μεταβλητές.

Η IBM έχει αναπτύξει μια σειρά από "γνωστικές" εφαρμογές ταλέντων με βάση την πλατφόρμα Watson (IBM 2016). Το *Blue Matching* χρησιμοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη για να ταιριάζει δεξιότητες με εσωτερικές ευκαιρίες εργασίας και προγράμματα ανάπτυξης, βοηθώντας τους εργαζόμενους να εντοπίσουν ευκαιρίες που μπορεί να μην είχαν σκεφτεί ή να θεωρούσαν ανέφικτες. Αυτά τα εργαλεία ενισχύουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και προωθούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων απαραίτητων για μελλοντική εξέλιξη. Οι Guenole και Feinzig (2018) υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση της IBM καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο ζωής των ταλέντων, από την προσέλκυση και πρόσληψη, μέχρι τη δέσμευση, τη διατήρηση, την ανάπτυξη και την συνεχή αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους.

Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται επίσης για την προέλευση υποψηφίων, την ανάλυση βιογραφικών και την αντιστοίχιση υποψηφίων με θέσεις εργασίας (Miller-Merrell 2016). Πιο εξελιγμένα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης επιτρέπουν τη χρήση βίντεο συνεντεύξεων για την ανάλυση των εκφράσεων του προσώπου και την κατανόηση της πιθανής δέσμευσης του υποψηφίου. Τα μη εποπτευόμενα νευρωνικά δίκτυα μπορούν να αναλύουν ηχογραφήσεις συνεντεύξεων και δεδομένα από έρευνες εργαζομένων. Τέλος, οι εικονικοί βοηθοί μπορούν να υποστηρίξουν την ενσωμάτωση νέων εργαζομένων, προσφέροντας εξατομικευμένα πλάνα εκπαίδευσης με βάση τα ατομικά ενδιαφέροντα και την προσοχή τους.

Με τον ίδιο τρόπο, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να διευκολύνει την εσωτερική αναζήτηση εργασίας και να προάγει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων εντός της εταιρείας. Μπορεί επίσης να διευκολύνει την αναδιάταξη και την αλλαγή θέσεων με τρόπο που μειώνει τις αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους.

4.1.2 Εξατομικευμένα Προγράμματα Ανάπτυξης

Ακόμα, μία από τις σημαντικότερες εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης αφορά την εξατομικευμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, επιτρέποντας στις εταιρείες να δημιουργούν πιο στοχευμένες και αποτελεσματικές στρατηγικές για την επαγγελματική ανέλιξη του προσωπικού τους.

Η τεχνητή νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί εξατομικευμένα σχέδια μάθησης, αναλύοντας δεδομένα απόδοσης και εντοπίζοντας κενά δεξιοτήτων. Με βάση αυτή την ανάλυση, προτείνει στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης και κατάλληλους πόρους που ενισχύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να αξιολογήσει τις τρέχουσες δεξιότητες ενός εργαζομένου και να τις συγκρίνει με τις ανάγκες του ρόλου του, καθώς και με τις μελλοντικές απαιτήσεις της εταιρείας. Οι προτάσεις που δημιουργούνται είναι εξατομικευμένες και συνδυάζουν εκπαιδευτικά προγράμματα, μαθήματα και πόρους που καλύπτουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του εργαζομένου.

Επιπλέον, οι εμπειρίες μάθησης μπορούν να γίνουν πιο ελκυστικές και διαδραστικές μέσω της χρήσης εργαλείων όπως οι προσομοιώσεις εικονικής πραγματικότητας (VR) και οι παιχνιδοποιημένες ενότητες μάθησης. Οι προσομοιώσεις επιτρέπουν στους εργαζομένους να εξασκήσουν νέες δεξιότητες σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον, ενώ οι παιχνιδοποιημένες ενότητες παρέχουν ανταμοιβές και προκλήσεις που διατηρούν την παρακίνηση των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα.

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν την Τεχνητή Νοημοσύνη για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βρουν την κατάλληλη επαγγελματική πορεία. Μέσω της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, όπως βιογραφικά, επιδόσεις και αρχεία εκπαίδευσης, εντοπίζονται μοτίβα που σχετίζονται με την επαγγελματική επιτυχία. Αυτά τα δεδομένα συμβάλλουν στη δημιουργία εξατομικευμένων διαδρομών σταδιοδρομίας, παρέχοντας στους εργαζομένους προτάσεις για τις δεξιότητες και τις γνώσεις που πρέπει να αναπτύξουν για να διαπρέψουν στους ρόλους τους.

Παράλληλα, η χρήση εργαλείων συναισθηματικής ανάλυσης δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων, ανιχνεύοντας πιθανές προκαταλήψεις και προβληματισμούς. Αυτή η προσέγγιση βοηθά

τους εργοδότες να δημιουργήσουν πιο δίκαια και φιλόξενα περιβάλλοντα εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η καριέρα τους υποστηρίζεται με εξατομικευμένες στρατηγικές ανάπτυξης.

Συγχρόνως, η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στον εντοπισμό εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης και ηγετικές ικανότητες. Αναλύοντας δεδομένα εργαζομένων, όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης και η συμμετοχή σε έργα, η τεχνητή νοημοσύνη εντοπίζει πρότυπα συμπεριφοράς που σχετίζονται με τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Με βάση αυτή την ανάλυση, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν προσαρμοσμένα σχέδια ανάπτυξης για ταλαντούχους εργαζομένους. Αυτά τα σχέδια μπορεί να περιλαμβάνουν ευκαιρίες για ηγετικές θέσεις, πρόσθετη εκπαίδευση και προγράμματα καθοδήγησης που βοηθούν τους εργαζομένους να εξελίξουν τις δεξιότητές τους και να προετοιμαστούν για μεγαλύτερες προκλήσεις.

Η μάθηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων παραμένουν βασικές προτεραιότητες για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει αυτή τη διαδικασία, βοηθώντας τις εταιρείες να προσδιορίσουν καλύτερα τα κενά δεξιοτήτων και να προσαρμόσουν την εκπαίδευση ανάλογα. Μέσα από εργαλεία που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν προσαρμοσμένα προγράμματα κατάρτισης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Επίσης, η Τεχνητή Νοημοσύνη αυτοματοποιεί τη δημιουργία εκπαιδευτικών περιεχομένων, όπως εκπαιδευτικά βίντεο, που μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν και να μεταφραστούν εύκολα σε πολλές γλώσσες, καθιστώντας την εκπαίδευση πιο προσιτή. Αυτό διευκολύνει τη γρήγορη και αποτελεσματική μετάδοση γνώσεων, ενώ η χρήση βίντεο αποδεικνύεται πιο ελκυστική για τους περισσότερους εργαζόμενους σε σύγκριση με τα παραδοσιακά κείμενα.

4.1.3 Πρόβλεψη ρυθμού αποχώρησης των εργαζομένων με την χρήση τεχνητής νοημοσύνης

Το Labor Turnover είναι μια σημαντική πρόκληση σε όλους τους κλάδους, που επηρεάζει το ηθικό, την παραγωγικότητα και την οικονομική απόδοση. Η τεχνητή νοημοσύνη

μεταμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προβλέπουν το Labor Turnover των εργαζομένων και εντοπίζουν τους κινδύνους. Αναλύοντας δεδομένα εργαζομένων, όπως αξιολογήσεις απόδοσης, αρχεία παρουσίας και δραστηριότητα αναζήτησης εργασίας, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να εντοπίσει μοτίβα που υποδεικνύουν την πιθανότητα του εργαζομένου να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στη δημιουργία εξατομικευμένων στρατηγικών διατήρησης για υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων.

Για παράδειγμα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αναλύσει δεδομένα για να εντοπίσει μοτίβα όπως μειωμένη απόδοση, αυξημένη απουσία ή αυξημένη δραστηριότητα αναζήτησης εργασίας - δείκτες ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να σκέφτεται να αποχωρήσει. Ο εντοπισμός αυτών των προτύπων επιτρέπει στους διευθυντές να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα.

Η διατήρηση των εργαζομένων είναι μια σημαντική πρόκληση σε διάφορους τομείς, με τα χαμηλά ποσοστά διατήρησης να επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα του οργανισμού. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί, αφήνει αρνητικό αντίκτυπο στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας όσον αφορά τα κίνητρα και την παραγωγικότητα. Το υψηλό labor turnover αυξάνει επίσης το κόστος πρόσληψης και κατάρτισης και επιβραδύνει την οργανωτική ανάπτυξη. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει στη συνέχεια να παρέμβουν για να προσλάβουν νέα ταλέντα για να καλύψουν το κενό.

Οι λύσεις μηχανικής εκμάθησης που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να βοηθήσουν τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να προβλέψουν τα ποσοστά κύκλου εργασιών, να εντοπίσουν εργαζόμενους που ενδέχεται να αποχωρήσουν και να σχεδιάσουν προγράμματα κινήτρων για να τους διατηρήσουν. Αναλύοντας ιστορικά δεδομένα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση των εργαζομένων. Μπορεί επίσης να παρακολουθεί τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, να συλλέγει ανατροφοδότηση και να ενεργεί σχετικά γρήγορα, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Για παράδειγμα, η Salesforce χρησιμοποίησε προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία για να προσδιορίσει μοτίβα που υποδεικνύουν πιθανό labor turnover, επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίσουν προληπτικά τις ανησυχίες των εργαζομένων. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο

συνέβαλε στην πρόβλεψη του labor turnover αλλά αποκάλυψε επίσης τις βαθύτερες αιτίες της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Η εταιρεία ανέφερε μια αξιοσημείωτη μείωση 15% στο labor turnover δημιουργώντας στοχευμένα προγράμματα δέσμευσης με βάση αυτές τις γνώσεις. Με την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης σε στρατηγικές διατήρησης, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τις εμπειρίες των εργαζομένων ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις φιλοδοξίες τους, με αποτέλεσμα υψηλότερη ικανοποίηση και αφοσίωση.

Οι οργανισμοί που παλεύουν με υψηλά ποσοστά labor turnover θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης όχι μόνο ως εργαλείο αλλά ως στρατηγικό συνεργάτη για την κατανόηση της δυναμικής των εργαζομένων. Εταιρείες όπως η Unilever έχουν υιοθετήσει έρευνες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη για να αξιολογήσουν το συναίσθημα του εργατικού δυναμικού και τα επίπεδα δέσμευσης, επιτρέποντας προσαρμογές πολιτικής σε πραγματικό χρόνο. Αρχικά, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε διαδικασίες συλλογής δεδομένων, να εφαρμόσουν εργαλεία πρόβλεψης ανάλυσης και να παρακολουθούν συνεχώς τις μετρήσεις του labor turnover. Κατανοώντας το «γιατί» πίσω από τις επιλογές των εργαζομένων, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν πρωτοβουλίες διατήρησης με γνώμονα το περιβάλλον, να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα υποστήριξης και αναγνώρισης και τελικά να προστατεύσουν τη δεξαμενή ταλέντων τους μακροπρόθεσμα.

Σύμφωνα με έκθεση της Εταιρείας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM), το μέσο κόστος αντικατάστασης ενός υπαλλήλου μπορεί να κυμαίνεται από το μισό έως το διπλάσιο του ετήσιου μισθού του. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, εταιρείες όπως η IBM έχουν αξιοποιήσει την τεχνητή νοημοσύνη για να εντοπίσουν και να αναλύσουν μοτίβα που σχετίζονται με την εναλλαγή των εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας προηγμένες αναλύσεις δεδομένων, η IBM εξετάζει παράγοντες όπως οι βαθμολογίες αφοσίωσης των εργαζομένων, οι μετρήσεις απόδοσης και οι τάσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας για να προβλέψει ποιοι εργαζόμενοι κινδυνεύουν να αποχωρήσουν. Αυτή η προληπτική προσέγγιση όχι μόνο βοηθά στη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, αλλά και ενισχύει τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

Εκτός από τον εντοπισμό κινδύνων του labor turnover, οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να παρέχουν στοχευμένες παρεμβάσεις προσαρμοσμένες στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων. Εταιρείες όπως η Airbnb έχουν εφαρμόσει με επιτυχία συνεντεύξεις εξόδου των εργαζομένων με γνώμονα την τεχνητή νοημοσύνη, αναλύοντας ποιοτικά δεδομένα για να εξαγάγουν σημαντικές τάσεις και συναισθήματα που μοιράζονται οι αποχωρούντες εργαζόμενοι. Αξιοποιώντας την επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP), η Airbnb απέκτησε γνώσεις σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα και τους τομείς προς βελτίωση, οδηγώντας σε στρατηγικές αλλαγές που μείωσαν το labor turnover κατά 15% σε μόλις ένα χρόνο. Οι οργανισμοί που στοχεύουν στον μετριασμό του labor turnover θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο υιοθέτησης παρόμοιων μεθοδολογιών, εστιάζοντας τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά δεδομένα για την προώθηση ενός ανταποκρινόμενου χώρου εργασίας. Αξιοποιώντας αυτά τα δεδομένα, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν πρώιμες παρεμβάσεις και εξατομικευμένες στρατηγικές διατήρησης για την προώθηση ενός πιο ικανοποιημένου εργασιακού χώρου.

4.1.4 Αναλυτική της Συνεργασίας και της Δυναμικής των Ομάδων

Η ανάλυση της συνεργασίας και της δυναμικής των ομάδων αποτελεί έναν κρίσιμο τομέα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό διότι οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν την απόδοση και την αφοσίωση των εργαζομένων τους. Η τεχνητή νοημοσύνη έχει αναδειχθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο που μπορεί να συμβάλει στην ανάλυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών των ομάδων, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της συνεργασίας και την πρόβλεψη της απόδοσης των ομάδων.

Ανάλυση της Συνεργασίας

Η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να αναλύσει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας χρησιμοποιώντας μοντέλα μηχανικής μάθησης, ανάλυση κοινωνικών δικτύων και επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP). Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν την αποτύπωση και αξιολόγηση των αλληλεπιδράσεων στην ομάδα, βοηθώντας τους διευθυντές να εντοπίσουν περιοχές για βελτίωση της συνεργασίας. Σύμφωνα με έρευνες, η ανάλυση των επικοινωνιακών προτύπων και η αξιολόγηση των συναισθηματικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να αποκαλύψει προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική συνεργασία (Kirkman et al., 2004).

Επιπλέον, οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω της Τεχνητής Νοημοσύνης μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων. Όταν οι ηγέτες κατανοούν πώς οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και συνεργάζονται, μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, π.χ. παρέχοντας εκπαίδευση στη συνεργασία ή αναδιοργανώνοντας τις ομάδες για να ενισχύσουν τη δυναμική τους (Morrison, 2002).

Πρόβλεψη της Απόδοσης των Ομάδων

Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να προβλέπει την απόδοση των ομάδων με βάση διάφορους παράγοντες, όπως η σύνθεση της ομάδας, η δυναμική της και οι καθορισμένοι στόχοι. Μέσω της ανάλυσης των χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας και της επίδρασης της συνεργασίας, τα μοντέλα Τεχνητής Νοημοσύνης μπορούν να παρέχουν ενδείξεις για την πιθανή επιτυχία ή αποτυχία της ομάδας (Hackman, 2002).

Με την βοήθεια της Τεχνητής Νοημοσύνης γίνεται ανάλυση της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της εμπειρίας και των προσωπικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας για να καθορίσουν πώς αυτές οι παράμετροι επηρεάζουν την απόδοση. Μέσα από οπτικά εργαλεία και γραφήματα μπορούν να απεικονίσουν την ισορροπία της ομάδας και να εντοπίσουν ανισορροπίες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση (Bell, 2007).

Επιπλέον, η αξιολόγηση των σχέσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να αποκαλύψει ποσοστά επιτυχίας. Ερευνητές, όπως οι Salas et al. (2005), υπογραμμίζουν τη σημασία της ομάδας για την απόδοση και τη δυναμική της, και πώς οι στρατηγικές συνεργασίας επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

Με την αξιολόγηση των επιδόσεων βάσει ιστορικών δεδομένων, η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να προτείνει στρατηγικές βελτίωσης που εστιάζουν σε συγκεκριμένους τομείς ανάπτυξης για την ομάδα. Η προσέγγιση αυτή βοηθά τους διευθυντές να διαχειρίζονται καλύτερα τις προσδοκίες και να παρέχουν την υποστήριξη που χρειάζεται η ομάδα για την επίτευξη των στόχων της (Edmondson, 1999).

Συμπερασματικά, τα εργαλεία και οι τεχνικές που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και τη μηχανική μάθηση προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες για τη διαχείριση της απόδοσης στον χώρο εργασίας. Οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης έχουν

τη δυνατότητα να εκπαιδεύονται ώστε να εντοπίζουν πρότυπα και τάσεις στις αλληλεπιδράσεις και την απόδοση των εργαζομένων, παρέχοντας έτσι ενημερωμένες και χρήσιμες προτάσεις στους διευθυντές (Huang & Rust, 2020). Παράλληλα, τα συστήματα προβλέψεων που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να συνδυάζουν δεδομένα από πολλαπλές πηγές, δίνοντας πολύτιμες πληροφορίες για την ομαδική απόδοση και αναγνωρίζοντας τα σημεία πίεσης που απαιτούν προσοχή (Gonzalez et al., 2019). Τέλος, τα εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων διευκολύνουν τους διευθυντές να αναλύουν και να κατανοούν καλύτερα τις δυναμικές των ομάδων, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες και τεκμηριωμένες αποφάσεις (Few, 2012).

4.2 Ηθική και Διαφάνεια

Παρά τα σημαντικά και πιθανά οφέλη που προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη, τα ηθικά ζητήματα σχετικά με τη χρήση της στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται ακόμα σε αρχικό στάδιο σε σύγκριση με τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις και τις καινοτόμες εφαρμογές.

Η ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης είναι υψίστης σημασίας. Καθώς αξιολογούμε αυτήν την τεχνολογία, πρέπει να αντιμετωπίσουμε τις ηθικές ανησυχίες που εγείρει, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων απορρήτου, πιθανής προκατάληψης και της κρίσιμης ανάγκης διατήρησης της ανθρώπινης επίβλεψης. Πολλές κορυφαίες εταιρείες γνωρίζοντας ορισμένες από τις συνέπειες, προσπαθούν να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των χρηστών και των σχεδιαστών συστημάτων έχοντας ως αποτέλεσμα να έχουν θεσπίσει ηθικές κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και του σεβασμού της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η IBM (Guenole και Feinzig 2018) τονίζει τη σημασία του να έχουν οι διευθυντές τη δυνατότητα να παρακάμπτουν τις οδηγίες της τεχνητής νοημοσύνης όταν αυτό είναι απαραίτητο ή επιθυμητό.

Η ομάδα εμπειρογνομόνων υψηλού επιπέδου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την τεχνητή νοημοσύνη έχει αναπτύξει πιλοτικές κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας για την "αξιόπιστη τεχνητή νοημοσύνη" (European Commission High Level Expert Group on Artificial Intelligence 2019). Το πλαίσιο αυτό τονίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη πρέπει να είναι νόμιμη, ηθική και ισχυρή. Αυτό το πλαίσιο δίνει έμφαση στο θεσμικό και νομικό

πλαίσιο και την ανάγκη πρόληψης ζημιών, ειδικά για ευάλωτα άτομα, καθώς και στην αντιμετώπιση ευρύτερων κοινωνικών κινδύνων, όπως ο αντίκτυπος της τεχνητής νοημοσύνης στη δημοκρατία και τη διαδικαστική δικαιοσύνη. Η ηθική της τεχνητής νοημοσύνης θα πρέπει να περιλαμβάνει διαφανείς και δίκαιες διαδικασίες, ενσωματώνοντας την ποικιλομορφία και την ισότητα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις της στην κοινωνία και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί υπεύθυνα και με ασφάλεια, ενισχύοντας την αξιοπιστία και την αποδοχή της στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οργανισμοί που επιθυμούν να εφαρμόσουν στρατηγικές διατήρησης βασισμένες στην τεχνητή νοημοσύνη θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές και να ξεκινήσουν ανοιχτό διάλογο με το εργατικό δυναμικό τους σχετικά με τη χρήση δεδομένων. Οι τακτικές ενημερώσεις των πολιτικών απορρήτου και η ενεργή αναζήτηση σχολίων από τους εργαζόμενους μπορούν να συμβάλουν στον μετριασμό των φόβων και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης τους είναι εξηγήσιμα, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να κατανοήσουν πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις που επηρεάζουν την καριέρα τους. Ακόμα, μια σύσταση προς τους ηγέτες είναι να επενδύσουν στη συνεχή εκπαίδευση και αναβάθμιση των εργαζομένων, τόσο στον γραμματισμό της τεχνητής νοημοσύνης όσο και στην ηθική εφαρμογή αυτής. Κάτι τέτοιο όχι μόνο θα ενισχύσει τη διατήρηση των εργαζομένων μέσω ενημερωμένων στρατηγικών, αλλά θα ανοίξει επίσης το δρόμο για ένα πιο δίκαιο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

4.3 Προκλήσεις στην ενσωμάτωση της ΑΙ στη διαχείριση απόδοσης

Διάφοροι συγγραφείς έχουν εντοπίσει πολλές προκλήσεις που οι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την εφαρμογή της ανάλυσης ταλέντων στους οργανισμούς τους. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα δεδομένων, τις αναλυτικές δεξιότητες μεταξύ των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού (Angrave et al. 2016; Levenson 2011; Mondare et al. 2011; Rasmussen and Ulrich 2015), την υποστήριξη από ανώτερα στελέχη (Rasmussen και Ulrich 2015), και την πρόσβαση σε βασικές ικανότητες πληροφορικής (Angrave et al. 2016; Aral et al. 2012; Douthitt and Mondore 2014).

4.3.1 Διαθεσιμότητα δεδομένων

Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν να χρησιμοποιήσουν την ανάλυση ταλέντων πρέπει πρώτα να εντοπίσουν τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για να υποστηρίξουν αυτή τη λειτουργία (Bersin 2012). Συνήθως, η ανάλυση ταλέντων απαιτεί δεδομένα από υπαλλήλους καθώς και οργανωτικά δεδομένα που αφορούν τα προγράμματα και την απόδοση. Ο Bersin (2012) έχει προσδιορίσει μερικά από τα βασικά δεδομένα που απαιτούνται για αυτόν τον σκοπό. Ωστόσο, το κύριο ζήτημα δεν είναι ο όγκος των δεδομένων αλλά η πρόσβαση και η ποιότητα των δεδομένων. Οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μην έχουν πρόσβαση σε όλα τα απαραίτητα δεδομένα, και ένα κρίσιμο στοιχείο ενός έργου ανάλυσης ταλέντων είναι η ανάπτυξη στρατηγικής για την απόκτηση και τον εντοπισμό των δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν (Carpelli 2017).

Τα δεδομένα μπορεί να ποικίλλουν σε αναλυτικότητα ανάλογα με τη συχνότητα συλλογής τους και συνήθως είναι δομημένα, καθώς το σχήμα δεδομένων συνδέεται με τον εργαζόμενο που αποτελεί τη μονάδα παρατήρησης (OrgVue 2019). Παράλληλα, τα ποιοτικά δεδομένα παραμένουν σημαντικά σε αυτόν τον τομέα, και οι τεχνικές ανάλυσης που μπορούν να διαχειριστούν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα είναι καλά καθιερωμένες. Τα μη δομημένα δεδομένα, όπως εκείνα που συλλέγονται από ομάδες πωλήσεων, μπορεί να μην αποθηκεύονται απαραίτητα από ομάδες HR (CIPD 2013, OrgVue 2019).

Η ποιότητα των δεδομένων και η ευκολία απόκτησης νέων δεδομένων μπορεί να αποτελούν σημαντικά εμπόδια για τη χρήση της ανάλυσης ταλέντων σε ορισμένους οργανισμούς (CIPD 2013). Πολλά δεδομένα HR μπορεί να είναι αποθηκευμένα σε παλαιού τύπου συστήματα, καθιστώντας τα δύσκολα στη συγχώνευση με δεδομένα από άλλα συστήματα (Douthitt και Mondore 2014). Αυτό το ζήτημα συνδέεται με το πρόβλημα της μετεγκατάστασης δεδομένων (CIPD 2013). Πολλοί οργανισμοί κληρονομούν παλαιά συστήματα που πρέπει να ενσωματωθούν με νέα, και η μετεγκατάσταση των δεδομένων μπορεί να είναι δαπανηρή. Μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να αποφύγουν την αναβάθμιση λόγω κόστους που μπορεί να υπερβαίνει το μακροπρόθεσμο όφελος. Ως αποτέλεσμα, τα δεδομένα ανάλυσης ταλέντων μπορεί να είναι αποθηκευμένα σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων που δεν είναι απαραίτητα συμβατές μεταξύ τους.

4.3.2 Silo Δεδομένων

Επιπλέον, η φύση των δεδομένων HR δημιουργεί περιορισμούς στη φορητότητά τους εντός του οργανισμού. Πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν διαφορετικά νομικά καθεστώτα σχετικά με την ανταλλαγή δεδομένων HR σε διαφορετικές χώρες, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα χρήσης αναλύσεων ταλέντων (CIPD 2013). Αυτά τα "silo δεδομένων"⁶ περιορίζουν την αποτελεσματική χρήση της ανάλυσης ταλέντων και απαιτούν στρατηγική αντιμετώπιση για την επίλυση αυτών των προκλήσεων.

Σύμφωνα με την έκθεση του CIPD (2013), οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διάφορα είδη silo δεδομένων που δυσχεραίνουν την ανάλυση ταλέντων. Το πρώτο είδος silo δεδομένων είναι δομικό και προκύπτει από την εσωτερική οργάνωση των εταιρειών. Για παράδειγμα, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού και οι επιχειρησιακές λειτουργίες συχνά λειτουργούν ως ξεχωριστές οντότητες, μοιραζόμενες μόνο περιορισμένες ποσότητες δεδομένων. Σε μικρούς οργανισμούς, αυτό το πρόβλημα είναι λιγότερο έντονο, καθώς το μικρότερο μέγεθος τους επιτρέπει να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν ευκολότερα αυτούς τους περιορισμούς. Αντίθετα, σε μεγάλους οργανισμούς, και ειδικά σε πολυεθνικές εταιρείες με ομάδες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες, το πρόβλημα επιδεινώνεται σημαντικά.

Ένας δεύτερος τύπος silo δεδομένων δημιουργείται από τις διαφορετικές απαιτήσεις αναφοράς που έχουν οι ομάδες για τα διάφορα έργα τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα δεδομένα που παράγονται από διαφορετικούς τομείς ενός οργανισμού να μην είναι συμβατά μεταξύ τους. Οι σαφείς γραμμές αναφοράς και η διοικητική δομή περιορίζουν τη ροή των δεδομένων, καθιστώντας δύσκολη την αποτελεσματική αξιοποίηση των αναλύσεων ταλέντων.

⁶ Ένα silo δεδομένων είναι ένας αργκό όρος για μια κατάσταση στην οποία μεμονωμένα τμήματα ή λειτουργικές περιοχές εντός μιας επιχείρησης δεν μοιράζονται δεδομένα και πληροφορίες με άλλα τμήματα. Αυτή η απομόνωση αποτρέπει τις συντονισμένες προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και έχει ως αποτέλεσμα κακή απόδοση (και κακή εξυπηρέτηση πελατών), υψηλό κόστος και γενική αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις και τις αλλαγές της αγοράς. Τα διπλά και περιττά δεδομένα είναι δύσκολο να διασταυρωθούν, εμποδίζοντας περαιτέρω κάθε προσπάθεια συντονισμού και αποτελεσματικής διαχείρισης της επιχείρησης. (<https://www.sap.com/greece/insights/data-management-glossary.html>)

Ο τρίτος τύπος silo δεδομένων αφορά την ανάγκη διαχωρισμού των βάσεων δεδομένων για λόγους ασφαλείας. Οι οργανισμοί συχνά επιλέγουν να μην συγχωνεύουν διαφορετικούς τύπους δεδομένων όταν αυτά είναι ευαίσθητα και απαιτούν πρόσθετη προστασία. Ως εκ τούτου, τα ευαίσθητα δεδομένα διατηρούνται σε ξεχωριστούς διακομιστές και υπόκεινται σε διαφορετικά επίπεδα ασφαλείας.

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή στη διαχείριση δεδομένων είναι η διακυβέρνηση τους, η οποία ξεπερνά τη συγκατάθεση των δεδομένων και αφορά τον τρόπο διαχείρισης και χρήσης τους. Η διακυβέρνηση δεδομένων πρέπει να παρέχει ένα σαφές πλαίσιο που καθοδηγεί τη χρήση των δεδομένων και των γνώσεων σε όλο τον οργανισμό, πέρα από την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαχείριση των silo δεδομένων και η ενσωμάτωση των αναλυτικών στοιχείων ταλέντων απαιτούν μια στρατηγική προσέγγιση που να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις αυτές. Η δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου διακυβέρνησης δεδομένων και η εξασφάλιση της προσβασιμότητας και της συμβατότητας των συστημάτων πληροφορικής είναι απαραίτητα βήματα για την αποτελεσματική εφαρμογή της ανάλυσης ταλέντων.

Ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι ο οργανωτικός κατακερματισμός όσον αφορά την παροχή πληροφορικής. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότερες εφαρμογές πληροφορικής είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε τμήματος, με αποτέλεσμα να ενισχύονται τα οργανωτικά silo που εμποδίζουν την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των τμημάτων. Κάθε τμήμα χρησιμοποιεί διαφορετικά συστήματα πληροφορικής, τα οποία απαιτούν τη χρήση προτύπων καταγραφής δεδομένων που μπορεί να μην είναι συμβατά με αυτά άλλων τμημάτων. Αυτή η κατάσταση ενθαρρύνει τα τμήματα να εργάζονται με διαφορετικούς τρόπους και να αναπτύσσουν σύνολα δεξιοτήτων που είναι χρήσιμα για το δικό τους περιβάλλον, αλλά όχι απαραίτητα κατάλληλα για άλλα τμήματα.

4.3.3 HR Analytics Team

Ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα είναι η δημιουργία μιας ομάδας εργασίας για την ανάλυση ταλέντων. Οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται για την ανάλυση ταλέντων πρέπει να αποφασίσουν αν η λειτουργία αυτή θα ανήκει στην ομάδα HR ή στην ομάδα ανώτερων στελεχών. Αυτή είναι μια πολύπλοκη ερώτηση χωρίς σαφή απάντηση. Από τη μία πλευρά,

υπάρχει το επιχείρημα ότι η ανάλυση ταλέντων μπορεί να προσφέρει στρατηγικές επιλογές σε επίπεδο ανώτερων στελεχών. Από την άλλη πλευρά, η λειτουργία της ανάλυσης ταλέντων μπορεί να χρειάζεται να διαχειρίζεται από την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού για να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμισή της με τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού.

Ορισμένοι οργανισμοί επιλέγουν να δημιουργήσουν μια ξεχωριστή ομάδα για τα hr analytics, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης ταλέντων. Αυτή η ομάδα παράγει πίνακες εργαλείων και αποτελέσματα αναλυτικών στοιχείων και λειτουργεί ως πάροχος υπηρεσιών για άλλες μονάδες, αποφεύγοντας τα silo δεδομένων που εμποδίζουν την κοινή χρήση πληροφοριών. Διαφορετικά, η ομάδα ανάλυσης ταλέντων μπορεί να ενσωματωθεί στην ομάδα ανθρώπινου δυναμικού και να σχεδιάζει συγκεκριμένες λύσεις με βάση τα δεδομένα, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, η ομάδα πρέπει να είναι ικανή να προσδιορίσει ποιες επιχειρηματικές περιοχές πρέπει να έχουν προτεραιότητα και να διαδραματίζει βασικό ρόλο σε στρατηγικό επίπεδο.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα, οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα ενιαίο σύστημα πληροφορικής που επιτρέπει τη συνεχή ροή δεδομένων μεταξύ των τμημάτων. Η ενσωμάτωση αυτών των συστημάτων μπορεί να γίνει μέσω της υιοθέτησης κοινών προτύπων και πρωτοκόλλων που διευκολύνουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπου τα δεδομένα θεωρούνται ως κοινόχρηστοι πόροι που μπορούν να ενισχύσουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Η διαχείριση των silo δεδομένων και η ενσωμάτωση της ανάλυσης ταλέντων απαιτούν μια στρατηγική προσέγγιση που αντιμετωπίζει τις προκλήσεις αυτές. Η δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου διακυβέρνησης δεδομένων, η εξασφάλιση της προσβασιμότητας και της συμβατότητας των συστημάτων πληροφορικής, καθώς και η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων είναι απαραίτητα βήματα για την αποτελεσματική εφαρμογή της ανάλυσης ταλέντων.

Όταν οι οργανισμοί αποφασίζουν για τη δομή και τις γραμμές αναφοράς της ομάδας ανάλυσης εργατικού δυναμικού, πρέπει να λάβουν υπόψη διάφορους παράγοντες. Ένα από τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης μιας ομάδας ειδικών στα HR Analytics είναι η

εφαρμογή συγκεκριμένης γνώσης του τομέα, που επιτρέπει τη σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Rasmussen και Ulrich, 2015). Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος οι δραστηριότητές της να μην συμβάλλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Green, 2017). Η αποσαφήνιση του σκοπού της ομάδας και η θέση της στο οργανόγραμμα του οργανισμού είναι κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία της (CRF Research, 2017; Holley, 2013).

Τα έργα ανάλυσης ταλέντων απαιτούν τη σύνδεση πολλαπλών πηγών δεδομένων από εσωτερικά και εξωτερικά συστήματα HR (Green, 2017). Αυτό μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικά εάν η ομάδα ανάλυσης ταλέντων αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης λειτουργίας ανάλυσης στον οργανισμό, καθώς οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μην έχουν πρόσβαση σε δεδομένα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης (OrgVue, 2019). Μια εξειδικευμένη ομάδα ανάλυσης μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τι ωθεί τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σε αντίθεση με τις γενικές ομάδες επιχειρηματικής ανάλυσης.

Είναι επίσης ζωτικής σημασίας ο εντοπισμός των βασικών ενδιαφερομένων που θα διασφαλίσουν την εφαρμογή των συστάσεων από τα έργα ανάλυσης ταλέντων (Green, 2017). Παραδείγματα αυτών των ενδιαφερομένων περιλαμβάνουν τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, τους επιχειρηματικούς εταίρους ανθρώπινου δυναμικού και την ομάδα του διοικητικού συμβουλίου (Holley, 2013). Η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη και άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς είναι κρίσιμη, διότι η ανάλυση ταλέντων μπορεί να αμφισβητήσει τον ρόλο της διαίσθησης στη λήψη αποφάσεων και να απειλήσει τη σιωπηρή γνώση που συνδέεται με τη διαχείριση (Falletta, 2014). Οι Rasmussen και Ulrich (2015) παρατήρησαν ότι οι διευθυντές τείνουν να απορρίπτουν δεδομένα που είναι αντίθετα με τις πεποιθήσεις τους και προτιμούν να στηρίζονται σε αυτές.

Κεφάλαιο 5 : Τεχνολογική Ενίσχυση στη Διαχείριση Απόδοσης μέσω Αλγορίθμων

Αν και η τεχνητή νοημοσύνη υπόκειται σε διαφορετικούς ορισμούς, γενικά θεωρείται ότι τα συστήματά της λειτουργούν με μηχανική μάθηση, η οποία βασίζεται σε αλγορίθμους που συλλέγουν, επεξεργάζονται και προσαρμόζονται σε δεδομένα από τον πραγματικό κόσμο. Επομένως, η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί με την εφαρμογή αλγορίθμων. Ένας αλγόριθμος, στην απλούστερη μορφή του, είναι ένα σύνολο κανόνων, σε κώδικα προγραμματισμού υπολογιστή, για την επίλυση ενός προβλήματος ή την εκτέλεση μιας εργασίας. Ο αλγόριθμος απλά ακολουθεί ένα σύνολο εντολών που υπαγορεύονται από τον προγραμματιστή.

Οι αλγόριθμοι αποτελούνται από μια σειρά εντολών, οι οποίες όταν εκτελεστούν με τη σωστή σειρά, επιλύουν ένα πρόβλημα, ευνοώντας με αυτό τον τρόπο τη βελτιστοποίηση των σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων και προγραμμάτων. Η ικανότητα των αλγορίθμων να επιλύουν προβλήματα γρήγορα, επαναλαμβανόμενα και με ακρίβεια τους καθιστά αναπόσπαστο κομμάτι των νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιεί ο άνθρωπος για καθημερινές λειτουργίες.

Η απλή εκδοχή των αλγορίθμων υπάρχει εδώ και δεκαετίες και εξακολουθεί να είναι η πιο συνηθισμένη μορφή που χρησιμοποιείται σήμερα. Οι πρόσφατες εξελίξεις στην έρευνα της τεχνητής νοημοσύνης έχουν οδηγήσει σε πολύ πιο εξελιγμένους αλγορίθμους που συνδυάζουν μαθηματικά, στατιστική και κώδικα προγραμματισμού υπολογιστών, οι οποίοι επιτρέπουν στους υπολογιστές (μηχανές) να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται σε νέες πληροφορίες (δεδομένα) και, τελικά, να επιτυγχάνουν έναν συγκεκριμένο στόχο. Αυτοί οι αλγόριθμοι μάθησης - που αναφέρονται επίσης ως μηχανική μάθηση, βαθιά μάθηση ή νευρωνικά δίκτυα - επιτρέπουν στους υπολογιστές να ολοκληρώνουν μια συγκεκριμένη εργασία χωρίς ένας ανθρώπινος προγραμματιστής να γράφει ρητά τους κανόνες για το πώς ο υπολογιστής θα πρέπει να ολοκληρώσει την εργασία. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι αλγόριθμοι συχνά υπερβαίνουν την ανθρώπινη ικανότητα κατανόησης, με αποτέλεσμα να καθίστανται αδιαφανείς ακόμη και για τον ανθρώπινο προγραμματιστή. Μέσα σε αυτό το ευρύτατο πεδίο ανάπτυξης των αλγορίθμων έχουν βρει τη θέση τους τα αλγοριθμικά συστήματα λήψης αποφάσεων (ADMS -algorithmic decision

making systems), τα οποία βασίζονται στην ανάλυση εκτεταμένων βάσεων προσωπικών και όχι μόνο δεδομένων με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών χρήσιμων για τη λήψη ορισμένων αποφάσεων.

Τα αλγοριθμικά συστήματα δεν είναι καινούργια, αλλά ο ρόλος τους στην κοινωνία έχει αλλάξει με την εισαγωγή του διαδικτύου και την επέκταση της ψηφιακής οικονομίας. Οι αλγόριθμοι που συμμετέχουν στην αυτοματοποιημένη επεξεργασία δεδομένων και την αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: αυτοματοποίηση, ανάλυση δεδομένων και προσαρμοστικότητα.

Αυτοματοποίηση: Η αυτοματοποίηση είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αλγοριθμική λήψη αποφάσεων. Η ικανότητα των αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων να αντικαθιστούν τον άνθρωπο σε όλο και περισσότερες πτυχές αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της πρακτικής εφαρμογής των αλγορίθμων. Οι λόγοι για την αντικατάσταση των ανθρώπων από αυτοματοποιημένα υπολογιστικά συστήματα μπορούν συνήθως να αποδοθούν σε θέματα επεξεργασίας δεδομένων μεγάλης κλίμακας, ταχύτητας, όγκου και κλίμακας λήψης αποφάσεων και σε πολλές περιπτώσεις σε προσδοκίες για χαμηλότερα ποσοστά σφάλματος σε σύγκριση με τους ανθρώπους.

Ανάλυση δεδομένων: Οι αλγόριθμοι ανάλυσης δεδομένων εφαρμόζονται σε μεγάλους όγκους δεδομένων για την αναζήτηση μοτίβων συσχέτισης και ομοιότητας σε σύνολα δεδομένων, προκειμένου να εντοπίσουν το πιο ακριβές αποτέλεσμα βάσει πιθανοτήτων, χωρίς απαραίτητα να εξηγείται η αιτιώδης συνάφεια της απόφασης με τα δεδομένα που αξιοποιήθηκαν. Η εξαγωγή των δεδομένων και της αναγνώρισης προτύπων χωρίς την "κατανόηση" της συσχέτισης ή της συλλογιστικής πορείας που ακολουθήθηκε, κάνοντας ουσιαστικά ένα είδους πρόβλεψη, μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα και να εγείρει ανησυχίες σχετικά με την ποιότητα των δεδομένων. Αυτοί οι αλγόριθμοι αναπαράγουν τις λειτουργίες που προηγουμένως εκτελούνταν από τον άνθρωπο, αλλά διαθέτουν διαφορετική λογική λήψης αποφάσεων αξιοποιώντας πολύ μεγαλύτερες ποσότητες δεδομένων που εισάγονται στα συστήματα αυτά. Αξίζει να σημειωθεί, πως αν στη σχέση που έχει εντοπίσει ο αλγόριθμος μεταξύ των δεδομένων δεν υπάρχει αιτιώδης συνάφεια με το εξαγόμενο αποτέλεσμα, η πρόβλεψη που παράγεται από το σύστημα Τεχνητής Νοημοσύνης δεν είναι σωστή. Επομένως, η αιτιώδης συνάφεια παίζει πολύ

σημαντικό ρόλο για την αξιόπιστη λήψη αποφάσεων μέσω συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης, καθώς μόνο τότε μπορεί αυτή η απόφαση να ελεγχθεί για την ορθότητά της, ιδίως όταν οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν θεμελιωδώς τη ζωή ενός φυσικού προσώπου.

Προσαρμοστικότητα: Η προσαρμοστικότητα των συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης αναφέρεται στην ικανότητα των αλγορίθμων να εκτελούν τις ανάλογες ενέργειες αναλόγως με το σύνολο των δεδομένων που επεξεργάζονται κάθε φορά και τις συνθήκες, ούτως ώστε να είναι το αποτέλεσμα όσο πιο ακριβές γίνεται. Ουσιαστικά, με τον τρόπο αυτό τα συστήματα «αυτοδιδάσκονται» προκειμένου να ανταποκρίνονται σε οποιαδήποτε περίσταση. Οι αλγόριθμοι ανιχνεύουν μοτίβα σε υπάρχοντα δεδομένα, εντοπίζουν παρόμοια μοτίβα σε μελλοντικά δεδομένα και κάνουν προβλέψεις βάσει των δεδομένων αυτών.

Αυτή η τεχνική αυτοδιδασκαλίας ή αυτομάθησης της Τεχνητής Νοημοσύνης αποτελεί γνώρισμα των αλγοριθμικών μοντέλων μηχανικής μάθησης, που αποτελούν μία υποκατηγορία της Τεχνητής Νοημοσύνης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

5.1 Αλγοριθμικά ή αυτοματοποιημένα συστήματα λήψης αποφάσεων

Τα αλγοριθμικά ή αυτοματοποιημένα συστήματα λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις για την ταξινόμηση των ατόμων για την αξιολόγησή τους και την επιλεξιμότητά τους σε ένα ορισμένο πλαίσιο. Τα συστήματα αυτοματοποιημένης λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν δεδομένα μεγάλης κλίμακας από διάφορες πηγές, όπως βάσεις δεδομένων, κείμενα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αισθητήρες, εικόνες ή ομιλία, τα οποία επεξεργάζονται με τη χρήση διαφόρων τεχνολογιών, όπως λογισμικό υπολογιστών, αλγόριθμοι, μηχανική μάθηση, επεξεργασία φυσικής γλώσσας, τεχνητή νοημοσύνη, επαυξημένη νοημοσύνη και ρομποτική. Υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί των συστημάτων αυτοματοποιημένης λήψης αποφάσεων ανάλογα με το επίπεδο αυτοματοποίησης. Ορισμένοι ορισμοί υποδηλώνουν ότι τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν αποφάσεις που λαμβάνονται με αμιγώς τεχνολογικά μέσα χωρίς ανθρώπινη συμβολή, όπως ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων της ΕΕ (άρθρο 22). Ωστόσο, οι τεχνολογίες και οι εφαρμογές ADMS μπορούν να λάβουν πολλές μορφές που κυμαίνονται από συστήματα υποστήριξης αποφάσεων που κάνουν συστάσεις για να ενεργήσουν τα φυσικά πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων,

μερικές φορές γνωστές ως «επαυξημένη νοημοσύνη» ή "κοινή λήψη αποφάσεων", έως πλήρως αυτοματοποιημένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που λαμβάνουν αποφάσεις για λογαριασμό ατόμων ή οργανισμών χωρίς ανθρώπινη συμμετοχή.

Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, διάφορες διαδικασίες όπως η επιλογή και η λήψη αποφάσεων για διαφόρων ειδών ζητήματα, περνά ολοένα και περισσότερο από τους ανθρώπους στους αλγόριθμους. Πολλοί οργανισμοί, χρησιμοποιούν αλγορίθμους, αν όχι αποκλειστικά τουλάχιστον παράλληλα ή επικουρικά με την ανθρώπινη απόφαση, για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Συνιστούν δηλαδή οι αλγόριθμοι συμβουλευτικά εργαλεία λήψης απόφασης, καθώς επεξεργάζονται και ερμηνεύουν δεδομένα πολύ πιο γρήγορα από έναν άνθρωπο. Οι άνθρωποι δεν είναι πολύ καλά εκπαιδευμένοι στο να σκέφτονται πολύπλοκα σενάρια και να λαμβάνουν άμεσα αποφάσεις όταν συμβαίνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα και οι επιλογές είναι πολλές. Εκεί είναι που μια υπολογιστική προσέγγιση μπορεί να προσφέρει τεράστια αξία σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να κερδίζουν χρόνο και χρήματα.

5.2 Διασφάλιση των δεδομένων

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση να λαμβάνουν κάθε οργανωτικό και τεχνολογικό μέτρο για την ασφαλή επεξεργασία των δεδομένων των εργαζομένων (άρθρο 32 GDPR). Η διασφάλιση της ασφάλειας και της συμμόρφωσης ενός λογισμικού αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση πριν από την υιοθέτησή του. Η απόκτηση της πιστοποίησης SOC 2 (System and Organization Controls 2) αποδεικνύει ότι το λογισμικό πληροί αυστηρούς ελέγχους ασφαλείας, ειδικά όσον αφορά την εμπιστευτικότητα και το απόρρητο των δεδομένων. Αυτή η πιστοποίηση διασφαλίζει ότι ο υπεύθυνος επεξεργασίας χειρίζεται τα δεδομένα με υψηλό επίπεδο ευθύνης, ακολουθώντας τα πρότυπα βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση πληροφοριών.

Η κρυπτογράφηση είναι ένας άλλος ουσιώδης μηχανισμός για την προστασία των δεδομένων εργαζομένων. Η εξασφάλιση ότι τα δεδομένα είναι κρυπτογραφημένα τόσο κατά τη μεταφορά όσο και κατά την αποθήκευση μειώνει δραστικά τον κίνδυνο μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω σύγχρονων αλγορίθμων κρυπτογράφησης που καθιστούν τα δεδομένα πρακτικά αδύνατο να αποκωδικοποιηθούν από κακόβουλους παράγοντες.

Τα συστήματα ελέγχου πρόσβασης διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην προστασία των ευαίσθητων πληροφοριών. Η διαχείριση πρόσβασης βάσει ρόλων (RBAC - Role-Based Access Control) διασφαλίζει ότι μόνο εξουσιοδοτημένοι χρήστες έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα, μειώνοντας τον κίνδυνο εσωτερικών απειλών και ανεπιθύμητων προσβάσεων. Αυτά τα συστήματα παρακολουθούν και καταγράφουν τη δραστηριότητα των χρηστών, παρέχοντας επιπλέον ένα επίπεδο ελέγχου και διαφάνειας.

Εξίσου σημαντική είναι η φυσική ασφάλεια των δεδομένων, που εξασφαλίζεται μέσω της ασφάλειας των κέντρων δεδομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να επικυρώνουν ότι οι διακομιστές που φιλοξενούν το λογισμικό και τα δεδομένα είναι προστατευμένοι από φυσικές απειλές, όπως φυσικές καταστροφές ή ανεξέλεγκτη πρόσβαση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα όπως ελεγχόμενη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια και συστήματα περιβαλλοντικού ελέγχου.

Η εφαρμογή των παραπάνω μέτρων εξασφαλίζει ότι το λογισμικό πληροί τα κριτήρια ασφάλειας και συμμόρφωσης, προσφέροντας στους οργανισμούς την εμπιστοσύνη ότι τα δεδομένα τους είναι προστατευμένα σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Επιπλέον, η συμμόρφωση με τα πρότυπα όπως το SOC 2 και οι πρακτικές ασφαλείας που περιγράφονται συμβάλλουν στην εδραίωση της φήμης του οργανισμού και στην αποτροπή δυνητικά καταστροφικών παραβιάσεων δεδομένων.

5.3 Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων

Ένας από τους πιο κρίσιμους στόχους για το HR είναι η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης, τον εντοπισμό υψηλών και χαμηλών επιδόσεων και την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με έρευνες, το 93% των αμερικανικών οργανισμών που ρωτήθηκαν χρησιμοποιούν κάποιου είδους ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης (e-PM; CedarCrestone, 2014). Υπάρχουν δύο κύριοι τομείς όπου η τεχνολογία έχει χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη της διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης: μέτρηση απόδοσης και ανατροφοδότηση απόδοσης (π.χ. Cardy & Miller, 2005; Fletcher, 2001; Spinks, Wells, & Meche, 1999).

Όσον αφορά τη μέτρηση, το e-PM μπορεί ενδεχομένως να διευκολύνει τη διαδικασία χρησιμοποιώντας τεχνολογία για την παρακολούθηση της απόδοσης των

εργαζομένων σε όλη την περίοδο αξιολόγησης και την καταγραφή τόσο επίσημων όσο και ανεπίσημων αξιολογήσεων σε συνεχή βάση. Όσον αφορά την ανατροφοδότηση, οι τεχνολογίες e-PM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καταγραφή των αποτελεσμάτων της ανατροφοδότησης πολλών βαθμολογητών, τη διάδοση αυτών των αποτελεσμάτων σε εργαζόμενους και διευθυντές και να προτρέψουν τους διευθυντές να συναντηθούν με εργαζόμενους για να συζητήσουν την απόδοσή τους και τις απαραίτητες βελτιώσεις.

5.4 Αυτοματοποίηση αξιολογήσεων εργαζομένων

Η αυτοματοποίηση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς. Με τη χρήση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η μηχανική μάθηση, οι οργανισμοί μπορούν να εξορθολογίσουν τη διαδικασία αξιολόγησης, μειώνοντας τη χειρωνακτική εργασία, εξασφαλίζοντας ακρίβεια και συνέπεια στις αξιολογήσεις, και βελτιώνοντας την απόδοση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ένα αυτοματοποιημένο σύστημα διαχείρισης απόδοσης αφαιρεί τη μη αυτόματη προσπάθεια που απαιτείται για τη συλλογή δεδομένων απόδοσης, τον καθορισμό στόχων και την παροχή σχολίων. Ο αυτοματισμός επιτρέπει την ανάδραση σε πραγματικό χρόνο, με αποτέλεσμα μια πιο δυναμική και εντυπωσιακή εμπειρία του ελέγχου απόδοσης.

Η αυτοματοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνει τη χρήση λογισμικού που συλλέγει και αναλύει δεδομένα απόδοσης σε πραγματικό χρόνο. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να αποτυπώνουν την παραγωγικότητα, την ανατροφοδότηση από συναδέλφους και προϊσταμένους, καθώς και τις επιδόσεις σε σχέση με καθορισμένους στόχους. Οι αναλύσεις δεδομένων της GenAI μπορούν να εντοπίσουν μοτίβα και τάσεις στην απόδοση ενός εργαζόμενου με την πάροδο του χρόνου. Με την επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών, μπορεί να τονίσει τις συσχετίσεις μεταξύ συγκεκριμένων συμπεριφορών ή ενεργειών και αποτελεσμάτων. Αυτή η εικόνα μπορεί να καθοδηγήσει εξατομικευμένη εκπαίδευση ή στρατηγικές υποστήριξης για τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης.

Είναι γεγονός πλέον ότι οι διευθυντές γίνονται όλο και περισσότερο μη διαθέσιμοι στους εργαζόμενους ως προς το κομμάτι του feedback. Εκεί είναι που τα chatbots που βασίζονται στο GenAI ή οι αυτοματοποιημένοι ειδοποιητές μπορούν να παρέχουν σχόλια σε

πραγματικό χρόνο αναλύοντας τις τρέχουσες μετρήσεις απόδοσης, έργου ή λειτουργιών. Αυτή η ανατροφοδότηση μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε δεδομένα που επιτρέπουν την έγκαιρη διόρθωση στην κατεύθυνση. Αυτή η ισχυρή ικανότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να παρακολουθούν την πρόοδό τους με συνέπεια και επιτρέπει έγκαιρες παρεμβάσεις ή προσαρμογές, ενισχύοντας τη συνεχή ανάπτυξη αντί να περιμένει μια ετήσια αναθεώρηση.

Τα αυτοματοποιημένα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης διαθέτουν διάφορα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης επιτυγχάνεται μέσω ερευνών, αξιολογήσεων από συναδέλφους και μετρήσεων παραγωγικότητας. Η αυτόματη ρύθμιση στόχων επιτρέπει τη δημιουργία στόχων που ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους, ενώ η ανατροφοδότηση 360 μοιρών συγκεντρώνει εμπιστευτικά σχόλια από διευθυντές, συναδέλφους και άμεσες αναφορές, βοηθώντας τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία και τις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης. Επιπλέον, το σύστημα παρέχει προσωπική καθοδήγηση με εξατομικευμένες συστάσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενώ οι προσαρμόσιμες φόρμες αξιολόγησης με κλίμακες αξιολόγησης και ενότητες σχολίων διευκολύνουν την αξιολόγηση των εργαζομένων. Τέλος, τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις στην απόδοση, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτά τα insights βοηθούν όλους να παραμείνουν στην ίδια σελίδα και να εργάζονται αποτελεσματικότερα για την επίτευξη των στόχων τους.

5.4.1 Οφέλη της αυτοματοποιημένης αξιολόγησης απόδοσης

Τα οφέλη της αυτοματοποιημένης αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνουν την ενισχυμένη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς οι συχνές συνομιλίες ανατροφοδότησης βελτιώνουν την επικοινωνία και τη διαφάνεια γύρω από τους στόχους και τους τομείς ανάπτυξης, οδηγώντας σε μεγαλύτερα κίνητρα και πιο παραγωγικές ομάδες. Η αμερόληπτη αξιολόγηση εξασφαλίζεται μέσω τυποποιημένων φορμών αναθεώρησης, οι οποίες μειώνουν την επίδραση ασυνείδητων προκαταλήψεων και προωθούν δίκαιες και ακριβείς αποφάσεις. Συγχρόνως, η πρόσβαση σε αναλυτικά στοιχεία απόδοσης διευκολύνει τους

διευθυντές να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για προαγωγές, σχεδιασμό διαδοχής και άλλες πρωτοβουλίες εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αυτοματισμός μειώνει τις διοικητικές εργασίες, εξοικονομώντας χρόνο και επιτρέποντας στις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν σε στρατηγικές πρωτοβουλίες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο, διευκολύνοντας τη συνεχή τους ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής τους, ενώ οι στόχοι τους παρακολουθούνται βάσει δεδομένων για να επιτυγχάνονται παράλληλα και οι εταιρικοί στόχοι. Η τεχνητή νοημοσύνη παρέχει εξατομικευμένες συστάσεις για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τη δημιουργία στοχευμένων πλάνων ανάπτυξης, ενώ τα προηγμένα αναλυτικά στοιχεία προσφέρουν πληροφορίες για τις τάσεις απόδοσης και τη δυναμική της ομάδας, επιτρέποντας τη βελτίωση των διαδικασιών και την απλοποίηση των εργασιών αξιολόγησης.

5.4.2 Μειονεκτήματα της αυτοματοποιημένης αξιολόγησης απόδοσης

Η αυτοματοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης, παρά τα πολυάριθμα οφέλη της, συνοδεύεται και από κάποια μειονεκτήματα που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά της. Ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι η αποπροσωποποίηση της διαδικασίας, καθώς η έλλειψη ανθρώπινης επαφής μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εμπιστοσύνης ή και σε παρερμηνείες από την πλευρά των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθανθούν αποκομμένοι από τη διαδικασία, καθώς η ανατροφοδότηση μπορεί να φαίνεται απρόσωπη ή μη προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η ανάγκη για συνεχή εποπτεία και παρέμβαση από τους διευθυντές, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δίκαιες και βασισμένες σε πλήρη κατανόηση της κατάστασης. Οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης (AI) που χρησιμοποιούνται για την αυτοματοποίηση δεν είναι ακόμα σε θέση να κατανοήσουν συναισθηματισμούς που ενδεχομένως να επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, και που μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένες εκτιμήσεις.

Επιπλέον, οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες μπορεί να μην είναι αρκετά ευέλικτες για να προσαρμοστούν σε διαφορετικά προφίλ εργαζομένων ή καταστάσεις, κάτι που μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητά της αξιολόγησης. Τέλος, οι εργαζόμενοι

μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά σε μια τέτοια διαδικασία λόγω φόβου για το πώς θα επηρεάσει την καριέρα τους, ιδιαίτερα αν δεν υπάρχει κατάλληλη επικοινωνία σχετικά με τον σκοπό και τη χρήση των αξιολογήσεων.

Η αυτοματοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης αποτελεί μια σημαντική εξέλιξη στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με πολλά πλεονεκτήματα που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και συνεχή εποπτεία για να διασφαλιστεί η δικαιοσύνη και η ευαισθησία.

5.5 Τεχνολογική υποστήριξη στις διαδικασίες συνεχούς αξιολόγησης

Η βελτιστοποίηση των ροών εργασίας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει καταστεί καθοριστικής σημασίας για τους σύγχρονους οργανισμούς, με τη χρήση της εξόρυξης διεργασιών να αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο σε αυτό το πεδίο. Μέσω της εξόρυξης διεργασιών, οι οργανισμοί μπορούν να καταγράψουν και να αναλύσουν λεπτομερώς όλες τις διαδικασίες που εμπλέκονται στον κύκλο ζωής των εργαζομένων, από την πρόσληψη έως τη συνταξιοδότηση. Αυτή η δυνατότητα προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των διαδικασιών και επιτρέπει την αναγνώριση των σημείων που παρουσιάζουν καθυστερήσεις ή αναποτελεσματικότητα.

Για παράδειγμα, η εξόρυξη διεργασιών επιτρέπει τον εντοπισμό χρονοβόρων σταδίων κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μπορούν να ληφθούν μέτρα για τη μείωση χρόνου και της προσπάθειας που απαιτείται. Επιπλέον, μέσω της ανάλυσης δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να εξορθολογήσουν τις διοικητικές διαδικασίες, μειώνοντας το φόρτο εργασίας που σχετίζεται με τη διαχείριση του προσωπικού και διασφαλίζοντας την ταχύτερη διεκπεραίωση των εργασιών.

Ακόμα, η εξόρυξη διεργασιών συμβάλλει στη βελτίωση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τα πρότυπα, αφού οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο τις διαδικασίες και να προσαρμόζονται άμεσα σε τυχόν αλλαγές στη νομοθεσία. Αυτό το επίπεδο παρακολούθησης και ανάλυσης μειώνει τον κίνδυνο παραβίασης των κανονισμών και των σχετικών προστίμων.

Τέλος, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών αυτών οδηγεί σε μια πιο ευέλικτη και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού, βελτιώνοντας την εμπειρία των εργαζομένων και ενισχύοντας τη συνολική παραγωγικότητα. Οι σύγχρονες τεχνολογίες, όπως η μηχανική μάθηση και η τεχνητή νοημοσύνη, συνδυάζονται πλέον με την εξόρυξη διεργασιών για την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών, επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσαρμόζονται προληπτικά στις εξελίξεις της αγοράς και τις αλλαγές στο δυναμικό προσωπικό.

Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να παρέχουν αντικειμενικές πληροφορίες, τονίζοντας δυνατά και αδύνατα σημεία και προσφέροντας εξατομικευμένες συστάσεις για ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 6: Έρευνα

6.1 Εμπειρική Ανάλυση: Εισαγωγή

Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της εμπειρικής ανάλυσης που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας. Η ανάλυση επικεντρώνεται στη χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR) και τη συμβολή της στην ανάλυση δεδομένων, τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση των διαδικασιών HR.

Η εμπειρική έρευνα βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε επαγγελματίες του HR, οι οποίοι ασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με την ενσωμάτωση τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες συνδέει την πρακτική εφαρμογή της τεχνολογίας με τις τρέχουσες τάσεις και τις προκλήσεις στον τομέα του HR.

Με το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνάται η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και ο βαθμός στον οποίο αυτή επηρεάζει τις διαδικασίες ανάλυσης δεδομένων, αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Στόχος είναι να κατανοηθεί πώς η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει τις λειτουργίες του HR και να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αντικειμενικότητα στον οργανισμό.

Ειδικότερα, η μελέτη αυτή διερευνά τον ρόλο της Τεχνητής Νοημοσύνης στη βελτίωση της ανάλυσης δεδομένων στον τομέα του HR, όπως η πρόβλεψη αναγκών εκπαίδευσης μέσω ανάλυσης των δεδομένων αξιολόγησης εργαζομένων και η αυτόματη προσαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Επίσης, εξετάζεται η επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και οι προοπτικές ενίσχυσης της συνεργασίας ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας. Στην έρευνα συμμετείχαν 85 επαγγελματίες από τμήματα HR διαφόρων κλάδων, με την έρευνα να διενεργείται σε διάστημα ενός μήνα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν στοχεύουν στην ανάδειξη του σκοπού της έρευνας και διαμορφώθηκαν με ιδιαίτερη προσοχή. Μέσω της ανάλυσης των

ερωτήσεων, περιγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που παρείχε το ερευνητικό εργαλείο. Η επιλογή των ερωτήσεων επιτρέπει την παραγωγή σημαντικής πληροφορίας από τους συμμετέχοντες, αναφορικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε υποβολή αποθηκεύεται αυτόματα σε υπολογιστικό φύλλο στο Google Drive, το οποίο συνδέεται απευθείας με το ερωτηματολόγιο. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, τα δεδομένα εξήχθησαν σε αρχείο Excel για περαιτέρω επεξεργασία και ανάλυση.

6.2 Ενότητες Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από διακριτά τμήματα για τη διευκόλυνση της κωδικοποίησης και της ανάλυσης των δεδομένων. Η δομή αυτή επιτρέπει τη στατιστική συσχέτιση των πληροφοριών και τη συλλογή χρήσιμων δεδομένων για την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο.

Σε πρώτο στάδιο, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR) και το μέγεθος της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Οι επιλογές των απαντήσεων για τα δημογραφικά στοιχεία δίνονται σε κλίμακες, δηλαδή «0-2 χρόνια», «3-5 χρόνια», «6-10 χρόνια», «11+ χρόνια», και σε κατηγορίες για το μέγεθος της εταιρείας (Μικρή, Μεσαία, Μεγάλη, Πολύ Μεγάλη).

Στην συνέχεια, ακολουθούν ερωτήσεις που στοχεύουν τη διερεύνηση της επίδρασης της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν η εταιρεία τους χρησιμοποιεί εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης στην αξιολόγηση της απόδοσης και να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με την ικανότητα της τεχνητής νοημοσύνης να βελτιώσει τη διαδικασία αυτή. Δίνονταν επιλογές απαντήσεων, όπως «Ναι», «Όχι», «Ίσως», για να διασφαλιστεί η ακρίβεια των δεδομένων.

Υπάρχουν επίσης ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, στις οποίες οι συμμετέχοντες μπορούσαν να απαντήσουν με βάση την εμπειρία τους σχετικά με τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης που έχουν χρησιμοποιήσει, τις λειτουργίες που βρήκαν πιο χρήσιμες και τον τρόπο με τον οποίο η τεχνητή νοημοσύνη έχει επηρεάσει τη διαδικασία θέσπισης στόχων και αξιολόγησης.

Περαιτέρω ερωτήσεις αφορούν τις ανησυχίες των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης, καθώς και τις προκλήσεις που θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν στην ενσωμάτωσή της. Δόθηκαν πολλαπλές επιλογές απαντήσεων, όπως «Έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων στο HR», «Νομικά και ρυθμιστικά εμπόδια, «Οργανωτική αδράνεια», «Δυσκολία πρόσληψης κατάλληλων ταλέντων», «Άλλο» κ.λπ., για τη διευκόλυνση της ποσοτικής ανάλυσης.

Οι τελευταίες ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στις ευκαιρίες που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση της απόδοσης και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στον τομέα αυτό.

Συνολικά, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δέκα (10) ερωτήσεις που κάλυψαν διαφορετικές πτυχές της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης. Οι περισσότερες από αυτές τις ερωτήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής ή ανοικτού τύπου, ώστε να διευκολυνθεί η ανάλυση των απαντήσεων και να παραχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα για την έρευνα.

6.3 Σχολιασμός Δεδομένων – Αποτελεσμάτων

Μετά τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων από την έρευνα που διεξήχθη αναφορικά με την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο, θα παρουσιαστούν παρακάτω τα συνολικά αποτελέσματα της μελέτης. Ο σχολιασμός των δεδομένων επικεντρώνεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, και θα γίνει διάκριση των δεδομένων με βάση τα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου.

Αρχικά, θα παρουσιαστούν τα βασικά δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR) και το μέγεθος της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Τα δεδομένα αυτά θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση ενός προφίλ των συμμετεχόντων και θα επιτρέψουν τη σύνδεση των αποτελεσμάτων με τη σχετική επαγγελματική τους εμπειρία.

Στη συνέχεια, θα αναλυθεί η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση της απόδοσης, εξετάζοντας κατά πόσο οι εταιρείες ενσωματώνουν εργαλεία τεχνητής

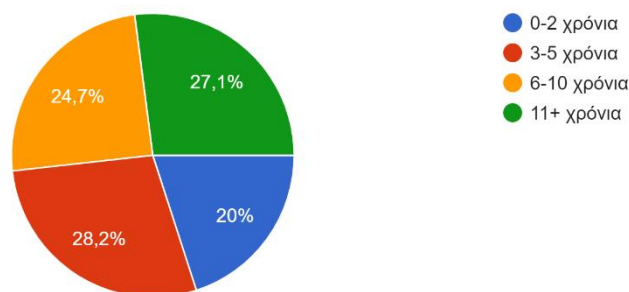
νοημοσύνης και ποια εργαλεία είναι πιο συχνά χρησιμοποιούμενα. Θα συζητηθεί η επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαδικασία θέσπισης στόχων και αξιολόγησης, όπως και οι κύριες ανησυχίες και προκλήσεις που ενδέχεται να προκύψουν από την ενσωμάτωσή της με βάση τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον, θα αναλυθούν οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις ευκαιρίες που προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση της απόδοσης και πώς αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα, θα γίνει ανάλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην εφαρμογή εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, καθώς και των στρατηγικών που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την υπέρβαση αυτών των προκλήσεων.

Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων θα παρέχει μια λεπτομερή εικόνα της επίδρασης της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης, και οι απαντήσεις θα συνδυαστούν για να δώσουν μια συνολική εικόνα της τρέχουσας κατάστασης και των προοπτικών για την ενσωμάτωσή της Τεχνητής Νοημοσύνης στο HR.

6.3.1. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR);
85 απαντήσεις



Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, έχουν δοθεί κωδικοί στις τιμές των μεταβλητών, όπως: για τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR): 0-2 χρόνια, 3-5 χρόνια, 6-10 χρόνια, 11+ χρόνια.

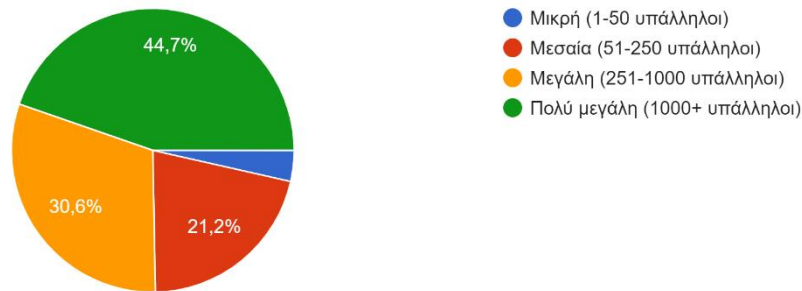
Όπως καταγράφεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, η κατανομή των ερωτηθέντων σύμφωνα με τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα του HR είναι η εξής:

- Το 20% των συμμετεχόντων έχουν 0-2 χρόνια εμπειρίας.
- Το 28,2% έχουν 3-5 χρόνια εμπειρίας.
- Το 24,7% έχουν 6-10 χρόνια εμπειρίας.
- Το 27,1% έχουν 11+ χρόνια εμπειρίας.

Αυτή η κατανομή παρέχει μια ισχυρή αντιπροσώπευση από επαγγελματίες με ποικιλία εμπειριών στον τομέα του HR, γεγονός που ενισχύει τη συνολική αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

6.3.2 Μέγεθος Εταιρείας

2. Ποιο είναι το μέγεθος της εταιρείας που εργάζεστε;
85 απαντήσεις



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το μέγεθος των εταιρειών στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες καταγράφηκε ως εξής:

- Μικρή (1-50 εργαζόμενοι): 3,5%
- Μεσαία (51-250 εργαζόμενοι): 21,2%
- Μεγάλη (251-1000 εργαζόμενοι): 30,6%
- Πολύ μεγάλη (1000+ εργαζόμενοι): 44,7%

Από τα δεδομένα προκύπτει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζεται σε πολύ μεγάλες εταιρείες, με ποσοστό 44,7%. Αυτό υποδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες της έρευνας προέρχονται κυρίως από οργανισμούς που διαθέτουν μεγάλο αριθμό

εργαζομένων, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης.

Η δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία είναι οι μεγάλες εταιρείες (251-1000 εργαζόμενοι), με ποσοστό 30,6%. Αυτό υποδηλώνει ότι η χρήση τεχνητής νοημοσύνης για τη διαχείριση της απόδοσης μπορεί να είναι πιο διαδεδομένη ή πιο εξελιγμένη σε εταιρείες με μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων, ενδεχομένως λόγω των πιο σύνθετων αναγκών τους και της μεγαλύτερης οικονομικής δυνατότητας.

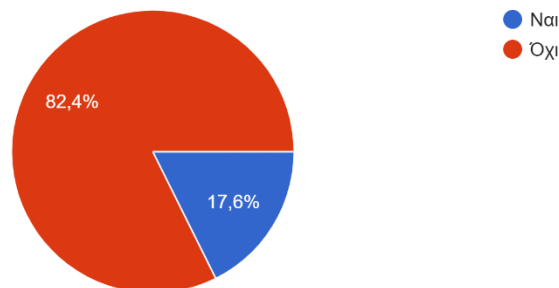
Αντίθετα, οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε μεσαίες (21,2%) και μικρές εταιρείες (3,5%) είναι λιγότεροι. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι μικρότερες εταιρείες ενδέχεται να έχουν περιορισμένο προϋπολογισμό για την επένδυση σε νέες τεχνολογίες ή να μην έχουν την ίδια ανάγκη για τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης λόγω μικρότερου αριθμού εργαζομένων.

Η ανάλυση αυτών των δεδομένων προσφέρει μια σαφή εικόνα του περιβάλλοντος εργασίας των συμμετεχόντων και επισημαίνει την ανάγκη για περαιτέρω εξερεύνηση της εφαρμογής της τεχνητής νοημοσύνης στις διάφορες κλίμακες εταιρειών. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση των διαφορών και των κοινών στοιχείων στις στρατηγικές διαχείρισης της απόδοσης ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

6.3.3 Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης

3. Η εταιρεία που εργάζεστε χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

85 απαντήσεις



Αρχικά, παρουσιάζονται τα συνολικά αποτελέσματα:

Χρήση TN (Ναι): 15 περιπτώσεις 17,6%

Χρήση TN (Όχι): 70 περιπτώσεις 82,4%

Έπειτα ανά κατηγορία:

- Πολύ μεγάλες εταιρείες (1000+ εργαζόμενοι):

Ναι: 9 περιπτώσεις

Όχι: 29 περιπτώσεις

Συνολικά: 38 περιπτώσεις

Ποσοστό Χρήσης TN: 23,6% (9/38)

Ποσοστό Μη Χρήσης TN: 76,4% (29/38)

- Μεγάλες εταιρείες (251-1000 εργαζόμενοι):

Ναι: 4 περιπτώσεις

Όχι: 22 περιπτώσεις

Συνολικά: 26 περιπτώσεις

Ποσοστό Χρήσης TN: 15,3% (4/26)

Ποσοστό Μη Χρήσης TN: 84,7% (22/26)

- Μεσαίες εταιρείες (51-250 εργαζόμενοι):

Ναι: 2 περιπτώσεις

Όχι: 16 περιπτώσεις

Συνολικά: 18 περιπτώσεις

Ποσοστό Χρήσης TN: 11,1% (2/18)

Ποσοστό Μη Χρήσης TN: 88,9% (16/18)

- Μικρές εταιρείες (1-50 εργαζόμενοι):

Ναι: 0 περιπτώσεις

Όχι: 3 περιπτώσεις

Συνολικά: 3 περιπτώσεις

Ποσοστό Χρήσης TN: 0%

Ποσοστό Μη Χρήσης TN: 100% (3/3)

Με βάση την ανάλυση των δεδομένων, μπορούν να γίνουν μερικές παρατηρήσεις και να παρουσιαστούν ορισμένες ιδέες:

1. Συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της εταιρείας και της χρήσης τεχνητής νοημοσύνης: Υπάρχει μια σαφής τάση που δείχνει ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος της εταιρείας, αυξάνεται και η πιθανότητα χρήσης τεχνητής νοημοσύνης για αξιολόγηση απόδοσης. Οι πολύ μεγάλες εταιρείες (1000+ εργαζόμενοι) έχουν το υψηλότερο ποσοστό υιοθέτησης της τεχνητής νοημοσύνης με 23,6%, ακολουθούμενες από τις μεγάλες εταιρείες (15,3%) και τις μεσαίες εταιρείες (11,1%). Οι μικρές εταιρείες δεν δείχνουν καθόλου χρήση.

Τα παραπάνω ποσοστά θα μπορούσαν να προκύπτουν από το γεγονός ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν συνήθως πιο σύνθετες οργανωτικές δομές και μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων προς διαχείριση, καθιστώντας τη χρήση εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης πιο επωφελής για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης απόδοσης. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν συχνά τους οικονομικούς πόρους και την τεχνική υποδομή για να εφαρμόσουν τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, κάτι που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για τις μικρότερες επιχειρήσεις.

2. Χαμηλή υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης συνολικά: Παρά τα πιθανά οφέλη της τεχνητής νοημοσύνης στο ανθρώπινο δυναμικό, το συνολικό ποσοστό υιοθέτησης παραμένει σχετικά χαμηλό, με το 82,4% των εταιρειών να μην χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη για διαχείριση απόδοσης. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης στο ανθρώπινο δυναμικό βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο

υιοθέτησης, με πολλές εταιρείες είτε να αγνοούν τις δυνατότητες είτε να αντιμετωπίζουν προκλήσεις κατά την εφαρμογή.

Αυτό ίσως οφείλεται διότι οι εταιρείες μπορεί να είναι προσεκτικές σχετικά με την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης λόγω ανησυχιών σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων, την ενσωμάτωση με υπάρχοντα συστήματα ή την έλλειψη κατανόησης των δυνατοτήτων της τεχνητής νοημοσύνης. Επιπλέον, οι εταιρείες με λιγότερους εργαζομένους ενδέχεται να μην έχουν σαφή απόδοση της επένδυσης στην υιοθέτηση τέτοιων εργαλείων.

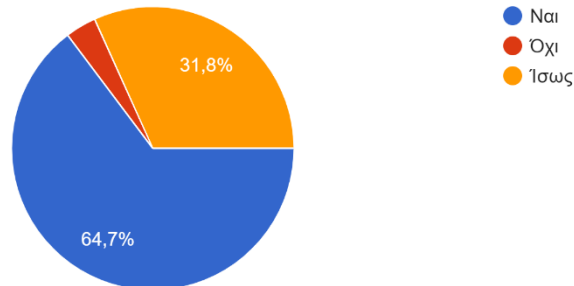
3. Προκλήσεις για Μεσαίες και Μικρές Επιχειρήσεις: Τα χαμηλά ποσοστά υιοθέτησης σε μεσαίες (11,1%) και μικρές (0%) εταιρείες υποδηλώνουν ότι αυτοί οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίζουν ξεχωριστές προκλήσεις, όπως περιορισμένους προϋπολογισμούς, λιγότερους πόρους για τεχνολογική καινοτομία και πιθανώς λιγότερη ανάγκη για πολύπλοκα συστήματα διαχείρισης απόδοσης που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη λόγω της μικρότερης βάσης εργαζομένων τους.

Αυτή η τάση δείχνει ένα ψηφιακό χάσμα μεταξύ μεγαλύτερων και μικρότερων επιχειρήσεων όσον αφορά την πρόσβαση σε προηγμένες τεχνολογίες ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστούν στοχευμένη υποστήριξη ή απλοποιημένες, οικονομικά αποδοτικές λύσεις τεχνητής νοημοσύνης για να υιοθετήσουν αυτές τις τεχνολογίες με επιτυχία.

Συμπερασματικά, ενώ οι μεγαλύτερες εταιρείες πρωτοστατούν στην υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση της απόδοσης, υπάρχει σημαντικό περιθώριο ανάπτυξης, ειδικά μεταξύ των μικρότερων επιχειρήσεων. Η συνολική χαμηλή υιοθέτηση υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί μπορεί να χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, πόρους και προσαρμοσμένες λύσεις για να αξιοποιήσουν πλήρως την τεχνητή νοημοσύνη στις διαδικασίες HR.

6.3.4 Συμβολή της Τεχνητής Νοημοσύνης στην διαχείριση της απόδοσης

4. Πιστεύετε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση της απόδοσης;
85 απαντήσεις



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων (64,7%) πιστεύει ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση της απόδοσης, ενώ το 31,8% δηλώνει αβεβαιότητα ("Ίσως"), και μόνο ένα μικρό ποσοστό (3,5%) είναι αρνητικό προς αυτή την ιδέα.

Θετική προσέγγιση (Ναι - 64,7%): Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να προσφέρει σημαντικές βελτιώσεις στη διαχείριση της απόδοσης. Αυτό αντανακλά μια αισιοδοξία ότι οι αλγόριθμοι μπορούν να ενισχύσουν την ακρίβεια και αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις, να αναλύσουν καλύτερα τα δεδομένα απόδοσης και να δώσουν χρήσιμες προτάσεις για την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Αβεβαιότητα (Ίσως - 31,8%): Το σημαντικό ποσοστό που δηλώνει αβεβαιότητα δείχνει ότι πολλοί συμμετέχοντες δεν έχουν σαφή εικόνα ή γνώση σχετικά με το πώς η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Μπορεί να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες της αλλά να μην είναι σίγουροι αν τα πιθανά οφέλη της μπορούν να επιτευχθούν στην πράξη. Αυτή η ομάδα ίσως χρειάζεται περαιτέρω ενημέρωση ή παραδείγματα επιτυχημένης χρήσης.

Αρνητική προσέγγιση (Όχι - 3,5%): Το μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων που θεωρεί ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη δεν μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση της απόδοσης υποδηλώνει πως υπάρχουν ακόμα ανησυχίες ή δυσπιστία απέναντι στην τεχνολογία. Αυτό μπορεί να συνδέεται με τον φόβο της αντικατάστασης του ανθρώπινου παράγοντα,

έλλειψη εμπιστοσύνης στους αλγόριθμους, ή απλά με την αίσθηση ότι οι τρέχουσες μέθοδοι αξιολόγησης είναι ήδη επαρκείς.

Έτσι λοιπόν φαίνεται πως ενώ υπάρχει ένα ισχυρό κύμα θετικής άποψης για την TN και τις δυνατότητές της στη διαχείριση της απόδοσης, υπάρχει επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων που παραμένει αβέβαιο, γεγονός που δείχνει ότι η τεχνολογία δεν είναι ακόμη πλήρως κατανοητή ή υιοθετημένη. Αυτό τονίζει την ανάγκη για περισσότερη εκπαίδευση και παραδείγματα εφαρμογής για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και να απαντηθούν οι ανησυχίες.

6.3.5 Εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης

Στην ερώτηση 5 «*Ποια εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης έχετε χρησιμοποιήσει για τη διαχείριση της απόδοσης;*», η λίστα των εργαλείων που αναφέρθηκαν περιλαμβάνει διάφορες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της απόδοσης, και ενσωματώνουν τεχνητή νοημοσύνη (AI) με διαφορετικούς τρόπους. Ας αναλύσουμε τα συγκεκριμένα εργαλεία, τονίζοντας ποια χρησιμοποιούνται για σκοπούς σχετικούς με την απόδοση των εργαζομένων:

1. Chat GPT

Περιγραφή: Είναι ένα AI-powered language model από την OpenAI, που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία φυσικών συνομιλιών και αυτόματη γραφή κειμένων.

AI Εφαρμογή: Ναι, χρησιμοποιείται για αναλύσεις, αυτόματη δημιουργία περιεχομένου, συνομιλίες και ανατροφοδότηση. Έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανάλυση δεδομένων HR και να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης.

2. Chat AI

Περιγραφή: Είναι ένα AI chatbot που προσφέρει διαδραστικές συνομιλίες και χρησιμοποιείται για αυτόματη ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο και συνομιλίες με εργαζόμενους.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την αυτοματοποίηση και τη δημιουργία συνομιλιών, διευκολύνοντας την ανατροφοδότηση των εργαζομένων.

3. Owiwi

Περιγραφή: Είναι μια πλατφόρμα που παρέχει ψυχομετρικά τεστ μέσω παιχνιδιών για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

AI Εφαρμογή: Ναι, το AI χρησιμοποιείται για την ανάλυση των αποτελεσμάτων των τεστ και την παροχή insights σχετικά με τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων.

4. PPA Tests (Personal Profile Analysis)

Περιγραφή: Είναι ψυχομετρικά τεστ για την ανάλυση της προσωπικότητας και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία πρόσληψης αλλά και στην αξιολόγηση απόδοσης.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιείται AI για την επεξεργασία των δεδομένων και την ανάλυση των προφίλ των εργαζομένων.

5. SAP

Περιγραφή: Είναι λογισμικό διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών, που περιλαμβάνει HR λειτουργίες. Ενσωματώνει εργαλεία για την παρακολούθηση της απόδοσης και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

AI Εφαρμογή: Το SAP SuccessFactors χρησιμοποιεί AI για HR Analytics και insights, καθώς και για αυτοματοποιημένες διαδικασίες στη διαχείριση απόδοσης.

6. Qualtrics

Περιγραφή: Είναι πλατφόρμα ανατροφοδότησης και έρευνας που χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων από εργαζόμενους και πελάτες. Προσφέρει insights με βάση την ανάλυση των δεδομένων.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την ανάλυση δεδομένων από έρευνες και την παροχή insights που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων.

7. Leapsome

Περιγραφή: Είναι πλατφόρμα διαχείρισης απόδοσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων που χρησιμοποιείται για 360° ανατροφοδότηση, OKRs, και συνεχή ανάπτυξη εργαζομένων.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για τη δημιουργία insights, ανατροφοδότηση και παρακολούθηση απόδοσης των εργαζομένων.

8. Hireflix

Περιγραφή: Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή video interviews, κυρίως κατά την διαδικασία πρόσληψης αξιολόγησης υποψηφίων.

AI Εφαρμογή: Ενσωματώνει AI για την ανάλυση video interviews και insights σχετικά με τους υποψηφίους.

9. Sparkhire

Περιγραφή: Είναι μια πλατφόρμα video interviewing που επιτρέπει στους εργοδότες να αξιολογούν υποψηφίους εξ αποστάσεως μέσω προεγγεγραμμένων συνεντεύξεων.

AI Εφαρμογή: Δεν περιλαμβάνει άμεσα AI-driven, αλλά μπορεί να ενσωματώνει κάποια AI χαρακτηριστικά στην ανάλυση συνεντεύξεων.

10. Powerbot

Περιγραφή: Είναι ένα AI chatbot που χρησιμοποιείται για την αυτοματοποίηση διαδικασιών HR, συμπεριλαμβανομένων των ανατροφοδοτήσεων και των αιτημάτων υποστήριξης.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την αυτοματοποίηση των HR διαδικασιών και την ανατροφοδότηση εργαζομένων.

11. Freddy

Περιγραφή: Είναι ένα AI chatbot που προσφέρει αυτοματοποιημένες λύσεις σε επιχειρήσεις για τη βελτίωση της υποστήριξης πελατών και εσωτερικών διαδικασιών.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την αυτοματοποίηση επικοινωνιών και ανατροφοδοτήσεων, και μπορεί να προσαρμοστεί για HR χρήσεις.

12. Copilot

Περιγραφή: Είναι ένα AI-powered εργαλείο που συνεργάζεται με άλλες πλατφόρμες για να παρέχει βοήθεια σε HR διαδικασίες και διαχείριση απόδοσης.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την αυτοματοποίηση και τη δημιουργία insights για τη διαχείριση της απόδοσης.

13. Zanny AI

Περιγραφή: Είναι μία πλατφόρμα που χρησιμοποιεί AI για την παρακολούθηση της απόδοσης και την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων. Προσφέρει εργαλεία συνεχιζόμενης ανατροφοδότησης.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για personalized feedback και insights σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

14. Lattice

Περιγραφή: Είναι ένα εργαλείο διαχείρισης απόδοσης και 360° ανατροφοδότησης που βοηθά τις ομάδες να παρακολουθούν στόχους και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

AI Εφαρμογή: Περιλαμβάνει AI-driven analytics και insights για τη διαχείριση της απόδοσης.

15. Textio

Περιγραφή: Είναι ένα εργαλείο που βοηθά στη δημιουργία γραπτού περιεχομένου (π.χ. αγγελίες εργασίας) με χρήση AI για τη βελτίωση της ποιότητας και της αμεροληψίας του κειμένου.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την ανάλυση κειμένων και τη βελτίωση του τρόπου γραφής, που μπορεί να επηρεάσει θετικά την επικοινωνία στον τομέα του HR.

16. Personio (HRIS tools)

Περιγραφή: Ένα ολοκληρωμένο σύστημα HRIS που βοηθά στην οργάνωση και διαχείριση HR διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης.

AI Εφαρμογή: Ενσωματώνει AI-driven αναλύσεις και insights για HR και απόδοση.

17. Microsoft Generative AI

Περιγραφή: Τεχνολογία γεννητικής τεχνητής νοημοσύνης της Microsoft που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία περιεχομένου και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με βάση data-driven αναλύσεις.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για αυτοματοποιημένες αναλύσεις και δημιουργία insights.

18. Bryq

Περιγραφή: Είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης υποψηφίων και εργαζομένων που βασίζεται σε AI, χρησιμοποιεί cognitive και personality tests για να αξιολογήσει τις δεξιότητες και την καταλληλότητα των ατόμων.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI-driven μηχανισμούς για την ανάλυση δεδομένων από τα τεστ για insights σε πρόσληψη και απόδοση.

19. Paradox AI

Περιγραφή: Ένα AI chatbot που αυτοματοποιεί την επικοινωνία HR, χρησιμοποιείται για recruiting, συνεντεύξεις και ανατροφοδότηση εργαζομένων.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί AI για την αυτοματοποίηση διαδικασιών και την παροχή insights.

20. ATS Workable features for staffing

Περιγραφή: Applicant Tracking System που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της διαδικασίας πρόσληψης και staffing. Περιλαμβάνει AI-driven χαρακτηριστικά για βελτίωση της διαδικασίας επιλογής.

AI Εφαρμογή: Χρησιμοποιεί Τεχνητή Νοημοσύνη για την αξιολόγηση των αιτήσεων και την αυτοματοποίηση της διαδικασίας πρόσληψης.

6.3.6 Χρήσιμες Λειτουργίες και Δυνατότητες των Εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Απόδοσης

Στην ερώτηση 6, « Ποιες λειτουργίες/δυνατότητες αυτών των εργαλείων βρήκατε πιο χρήσιμες; », οι συμμετέχοντες της έρευνας ανέδειξαν διάφορες λειτουργίες των εργαλείων

τεχνητής νοημοσύνης που θεωρούν ιδιαίτερα χρήσιμες για τη διαχείριση της απόδοσης, με έμφαση σε συγκεκριμένες εφαρμογές, όπως η δημιουργία περιεχομένου, η ανάλυση δεδομένων και η λήψη αποφάσεων.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης προσφέρουν σημαντική βοήθεια στη διαχείριση της απόδοσης, ιδιαίτερα μέσω της ανάλυσης δεδομένων και της αυτοματοποίησης διαδικασιών. Συγκεκριμένα, η χρήση των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης διευκολύνει τη συλλογή, ανάλυση και κατανόηση δεδομένων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να έχουν πιο ακριβή εικόνα για την απόδοση των εργαζομένων. Αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρουν την ταχεία ανάλυση δεδομένων και τη δημιουργία τάσεων, είναι κάτι που καθιστά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων πιο άμεση και τεκμηριωμένη. Επιπλέον, η δυνατότητα παρακολούθησης δεδομένων σε πραγματικό χρόνο δίνει στους υπεύθυνους τη δυνατότητα να πραγματοποιούν συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης, κάτι που ενισχύει τη διαφάνεια και την ακρίβεια της διαδικασίας.

Ένα ακόμη βασικό πλεονέκτημα που αναδεικνύεται είναι η δυνατότητα των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης να προσφέρουν εξατομικευμένο feedback και στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης. Η δημιουργία προσαρμοσμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη βελτίωση των δεξιοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων. Η παρακολούθηση της προόδου της εκπαίδευσης και η παροχή εξατομικευμένου υλικού συμβάλλουν στη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, επιτρέποντας στις εταιρείες να ενισχύσουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η αυτοματοποίηση αποτελεί άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που επισημαίνεται από τους συμμετέχοντες. Η χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης για την αυτοματοποίηση διαδικασιών, όπως η δημιουργία στόχων και KPIs, διευκολύνει τους οργανισμούς να οργανώσουν και να διαχειριστούν τις διαδικασίες απόδοσης με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η δυνατότητα αυτοματοποιημένης αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων προσφέρει πλεονεκτήματα στις διαδικασίες πρόσληψης, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος διαχείρισης και επιτρέποντας στα στελέχη να εστιάσουν στις πιο σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις.

Η συμβολή των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντική και στη δημιουργία περιεχομένου. Πολλοί συμμετέχοντες αναφέρουν τη δυνατότητα άμεσης δημιουργίας κειμένων και σύνταξης περιεχομένου, καθώς και τη σύνοψη μεγάλων κειμένων, κάτι που επιτρέπει στους χρήστες να εξοικονομούν χρόνο και να εστιάζουν στα πιο κρίσιμα σημεία. Η ευκολία στη δημιουργία περιεχομένου, είτε πρόκειται για έγγραφα, αναφορές ή παρουσιάσεις, διευκολύνει την καθημερινή λειτουργία και αυξάνει την αποδοτικότητα.

Τέλος, η Τεχνητή Νοημοσύνη φαίνεται να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προσέλκυση και διαχείριση ταλέντου. Η αυτοματοποίηση στη διαδικασία ανεύρεσης και επιλογής υποψηφίων, μέσω της αναγνώρισης δεξιοτήτων και της σύγκρισής τους με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, παρέχει στους υπεύθυνους προσλήψεων ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των προσλήψεων. Επιπλέον, η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης για την ανάλυση βιογραφικών και την αυτόματη αξιολόγηση υποψηφίων προσφέρει ταχύτητα και ακρίβεια, μειώνοντας τον φόρτο εργασίας των HR στελεχών.

Συνολικά, η ενσωμάτωση των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης προσφέρει πολυάριθμα οφέλη, όπως η βελτιστοποίηση της διαχείρισης δεδομένων, η εξατομικευμένη ανάπτυξη των εργαζομένων και η αυτοματοποίηση κρίσιμων διαδικασιών. Τα εργαλεία αυτά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα να ενισχύσουν την απόδοση και την αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα.

6.3.7 Η Επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Στοχοθέτηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης

Στην ερώτηση 7, «*Πώς η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει επηρεάσει τη διαδικασία θέσπισης στόχων και αξιολόγησης στην εταιρεία που εργάζεστε;*», από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι η επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη διαδικασία θέσπισης στόχων και αξιολόγησης είναι άνιση και ποικίλλει ανάλογα με την εταιρεία. Κάποιοι αναφέρουν ότι δεν έχει υπάρξει καμία επιρροή, είτε επειδή οι εταιρείες τους δεν έχουν υιοθετήσει ακόμη εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης είτε επειδή η επίδραση παραμένει περιορισμένη και δεν έχει φτάσει να επηρεάσει αυτές τις διαδικασίες. Σε

ορισμένες περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες σημειώνουν ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη δεν έχει επηρεάσει άμεσα τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση, παραμένοντας σε ουδέτερη ή ανενεργή κατάσταση.

Ωστόσο, υπάρχει και μια σημαντική μερίδα απαντήσεων που υπογραμμίζει τη θετική επίδραση της σε αυτές τις διαδικασίες. Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει δώσει την δυνατότητα για την δημιουργία μιας πιο εξατομικευμένης στοχοθεσίας, προσαρμοσμένη στις ικανότητες κάθε εργαζομένου, ενισχύοντας έτσι την εμπλοκή και την απόδοση του προσωπικού. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση των διαδικασιών έχει συμβάλει στη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την επίτευξη στόχων, καθώς και στη βελτίωση της ακρίβειας των αποτελεσμάτων και της αντικειμενικότητας των αξιολογήσεων.

Άλλοι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι έχει επηρεάσει κυρίως την ανάλυση δεδομένων και τη χαρτογράφηση ταλέντου, επιτρέποντας καλύτερη παρακολούθηση της προόδου και συγχρόνως συμβάλλοντας στην πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης, βοηθά στη δημιουργία και παρακολούθηση πρότυπων στόχων, με βάση προηγούμενες αξιολογήσεις και αποτελέσματα, κάτι που καθιστά τη διαδικασία στοχοθεσίας πιο οργανωμένη και στοχευμένη. Παράλληλα, ορισμένοι συμμετέχοντες επισημαίνουν τη διευκόλυνση στη θέσπιση πιο συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων, γεγονός που βελτιώνει τη σαφήνεια και τη συχνή επαναξιολόγηση ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.

Παρά τις διαφοροποιήσεις στον βαθμό εφαρμογής της Τεχνητής Νοημοσύνης, οι απαντήσεις δείχνουν ότι εκεί που έχει εφαρμοστεί, προσφέρει ουσιαστικά οφέλη. Οι οργανισμοί που την ενσωματώνουν στις διαδικασίες αξιολόγησης και στοχοθεσίας βλέπουν βελτίωση στην ανάλυση δεδομένων, στη μείωση της υποκειμενικότητας και στην αποδοτικότητα. Παράλληλα, οι εταιρείες που δεν την έχουν ακόμη εντάξει στις διαδικασίες τους, αναγνωρίζουν τη δυνητική αξία της, αλλά παραμένουν σε φάση αναμονής ή πειραματισμού με τη χρήση της.

6.3.8 Ανησυχίες για την ΑΙ στη Διαχείριση Απόδοσης

Στην ερώτηση 8, «*Ποιες είναι οι κύριες ανησυχίες σας σχετικά με τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης για τη διαχείριση της απόδοσης;*» με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι οι κύριες ανησυχίες σχετικά με τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη

διαχείριση της απόδοσης επικεντρώνονται γύρω από το ενδεχόμενο της απώλειας του ανθρώπινου στοιχείου. Πολλοί εκφράζουν φόβο ότι η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης θα μπορούσε να οδηγήσει σε λιγότερο ποιοτικές και πιο μηχανικές αξιολογήσεις, όπου η ανθρώπινη κρίση και η προσωπική επαφή, απαραίτητα στοιχεία για την ορθή διαχείριση των εργαζομένων, θα μειωθούν ή θα εξαλειφθούν εντελώς. Υπάρχει η ανησυχία ότι οι διαδικασίες θα γίνουν πιο απρόσωπες, κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει την ψυχολογία και το κίνητρο των εργαζομένων.

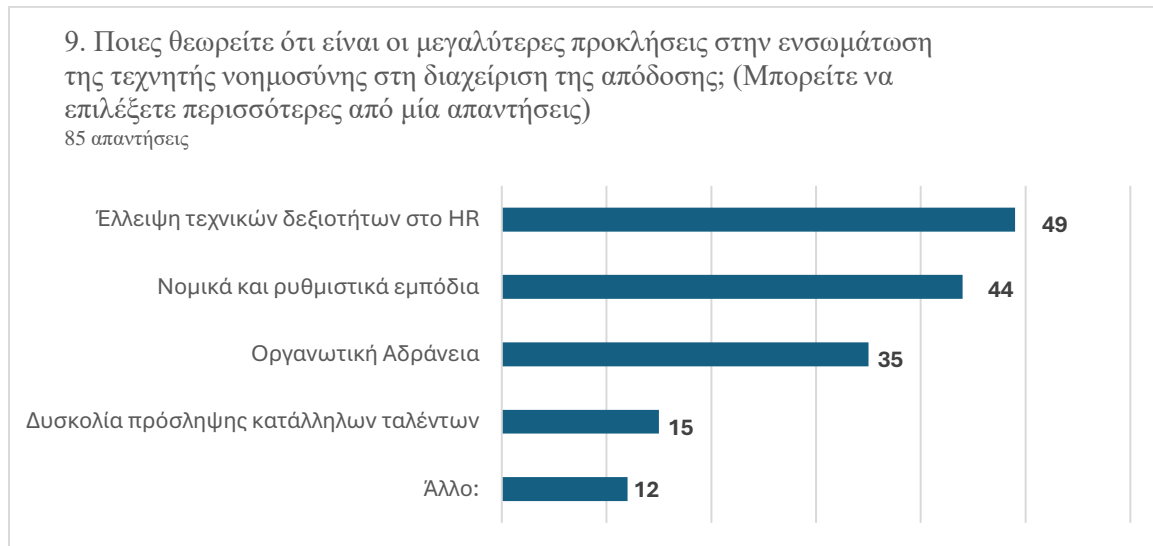
Παράλληλα, ορισμένοι εκφράζουν ανησυχίες για την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται από τα συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης. Η εξάρτηση από τα δεδομένα και η πιθανότητα εισαγωγής εσφαλμένων ή ελλιπών στοιχείων αποτελούν σημαντικούς προβληματισμούς. Οι συμμετέχοντες ανησυχούν πως αν τα δεδομένα δεν είναι πλήρη ή ακριβή, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λανθασμένες αποφάσεις και συμπεράσματα. Επιπλέον, υπογραμμίζεται η ανάγκη για συνδυασμό της Τεχνητής Νοημοσύνης με την ανθρώπινη κρίση, ώστε να διασφαλιστεί η πιο σωστή και αντικειμενική διαχείριση της απόδοσης.

Ένα άλλο συχνό ζήτημα που αναδεικνύεται είναι η ανησυχία για τη μείωση της δημιουργικότητας και της αυθόρμητης αντίδρασης των εργαζομένων. Σύμφωνα με αρκετούς συμμετέχοντες, η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να περιορίσει τη δημιουργικότητα και την ικανότητα να αντιδρούν ευέλικτα και ανθρώπινα σε μη προβλέψιμες καταστάσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αξιολόγηση των «soft skills», τα οποία δύσκολα ποσοτικοποιούνται με βάση τα δεδομένα που χρησιμοποιεί η Τεχνητή Νοημοσύνη.

Επίσης, οι συμμετέχοντες αναφέρουν την ανησυχία τους σχετικά με ζητήματα ως προς την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης απαιτεί τη συλλογή και ανάλυση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων, κάτι που μπορεί να προκαλέσει ανησυχίες για το απόρρητο και την ασφάλεια των πληροφοριών των εργαζομένων. Παράλληλα, τονίζεται η σημασία του να υπάρξει σωστή εκπαίδευση των ανθρώπων που χρησιμοποιούν τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης, καθώς η κατάχρηση των εργαλείων ή η έλλειψη κατανόησης μπορεί να οδηγήσει σε λάθη και ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Τέλος, αν και κάποιοι συμμετέχοντες δεν εκφράζουν ιδιαίτερες ανησυχίες για τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης, υπάρχουν και εκείνοι που αναγνωρίζουν το ζήτημα της τεχνολογικής ετοιμότητας των εταιρειών και του εργατικού δυναμικού. Συγκεκριμένα, υπάρχει ο φόβος για το χάσμα που μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ των εξοικειωμένων και μη εξοικειωμένων ατόμων, καθώς και η έλλειψη ενός ρυθμιστικού πλαισίου που θα διασφαλίζει την ορθή και δίκαιη χρήση της τεχνολογίας.

6.3.9 Προκλήσεις Ενσωμάτωσης της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Απόδοσης



Οι προκλήσεις που προκύπτουν από την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης αποτελούν ένα πολυσύνθετο ζήτημα για τις εταιρείες. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, πρωταρχικό εμπόδιο είναι η έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων στο HR, αφού 49 από τους 85 θεωρούν ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού δεν διαθέτουν την τεχνική κατάρτιση που απαιτείται για την ορθή αξιοποίηση των AI εργαλείων. Η αναντιστοιχία αυτή επηρεάζει τόσο την επιλογή όσο και τη χρήση των τεχνολογικών λύσεων, περιορίζοντας την αποτελεσματικότητα της ενσωμάτωσής τους.

Παράλληλα, τα νομικά και ρυθμιστικά εμπόδια αποτελούν έναν άλλο κρίσιμο παράγοντα που δυσκολεύει την εφαρμογή της AI. Οι 44 από τους 85 συμμετέχοντες φαίνεται να εξέφρασαν ανησυχίες σχετικά με τη συμμόρφωση των νέων τεχνολογιών με την υπάρχουσα νομοθεσία, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τη διαχείριση προσωπικών δεδομένων και τη διαφάνεια των αλγορίθμων. Η απουσία σαφών κατευθυντήριων γραμμών ή

πλαισίων ενισχύει τον δισταγμό στην υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών από οργανισμούς, που φοβούνται τις ενδεχόμενες νομικές συνέπειες.

Επιπλέον, 35 από τους 85 συμμετέχοντες επέλεξαν την οργανωτική αδράνεια , πράγμα που δείχνει ότι οι εταιρείες συχνά εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, απαιτεί πολλές φορές μετασχηματισμό στην εταιρική κουλτούρα και στις καθιερωμένες διαδικασίες, κάτι που καθιστά δύσκολη την αποδοχή και την υιοθέτησή της. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να επιβραδύνει σημαντικά την εφαρμογή της.

Επιπλέον, 15 από τους 85 συμμετέχοντες επισήμαναν την δυσκολία στην πρόσληψη κατάλληλων ταλέντων, αφού αναφέρεται ως μια ακόμη πρόκληση, καθώς οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν πάντα το εξειδικευμένο προσωπικό που είναι απαραίτητο για να υποστηρίξει τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης. Η έλλειψη ταλέντων με τεχνική εξειδίκευση ή εμπειρία στη διαχείριση τέτοιων τεχνολογιών καθιστά δυσκολότερη την εφαρμογή και μεγιστοποίηση της αξίας τους.

Τέλος, ορισμένοι συμμετέχοντες επισήμαναν την απουσία κατάλληλης εκπαίδευσης και την λανθασμένη χρήση των εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης γεγονός που μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητα αυτών των τεχνολογιών. Η εκπαίδευση των χρηστών και η κατανόηση των δυνατοτήτων και περιορισμών των εργαλείων ΑΙ είναι απαραίτητες για τη σωστή ενσωμάτωση της τεχνολογίας, κάτι που συχνά παραβλέπεται από τους οργανισμούς.

6.3.10 Κύριες Ευκαιρίες για τη Διαχείριση Απόδοσης μέσω Τεχνητής Νοημοσύνης

Στην ερώτηση 10, «Ποιες είναι οι μεγαλύτερες ευκαιρίες που βλέπετε με τη χρήση εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης για τη διαχείριση της απόδοσης;», από τις απαντήσεις που ελήφθησαν, αναδεικνύονται σημαντικές ευκαιρίες που σχετίζονται με τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης. Καταρχάς, η αυτοματοποίηση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς όπου η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στη μείωση του χρόνου και των λαθών, επιτρέποντας πιο αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση. Η αυτοματοποίηση αυτή συνδυάζεται με την εξοικονόμηση πόρων και την

αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι διαδικασίες γίνονται πιο γρήγορες και αποδοτικές, ενώ ελαχιστοποιούνται τα λάθη που μπορεί να προκύψουν από την ανθρώπινη παρέμβαση.

Μια ακόμη καθοριστική ευκαιρία είναι η δυνατότητα που προσφέρουν τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης για καλύτερη ανάλυση δεδομένων (Data Analytics) και ανατροφοδότηση (Feedback). Τα εργαλεία αυτά παρέχουν τη δυνατότητα για ακριβή και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης, προσφέροντας πιο σαφή και τεκμηριωμένα αποτελέσματα χωρίς την υποκειμενικότητα που μπορεί να επηρεάσει τις παραδοσιακές αξιολογήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία στοχευμένων και εξατομικευμένων πλάνων ανάπτυξης και εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο, οδηγώντας σε καλύτερη διαχείριση ταλέντων, αύξηση της απόδοσης και βελτίωση της ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων.

Επίσης, η Τεχνητή Νοημοσύνη συμβάλει στην ενίσχυση της λήψης αποφάσεων με την παροχή πιο ακριβών και διαφανών δεδομένων, κάτι που βοηθά στον καλύτερο σχεδιασμό και τη στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αλγόριθμοι μπορούν να προβλέψουν πτώσεις στην απόδοση ή να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα, επιτρέποντας έγκαιρες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις. Παράλληλα, ορισμένοι συμμετέχοντες σημειώνουν ότι η χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης μπορεί να ανοίξει νέους ορίζοντες και να προσφέρει νέες ιδέες, διευκολύνοντας την καθημερινή εργασία και ενισχύοντας τη δημιουργικότητα.

Επιπλέον, αναφέρεται η δυνατότητα της Τεχνητής Νοημοσύνης να προσφέρει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις, μειώνοντας τις προκαταλήψεις, κάτι που συμβάλλει στη διαφάνεια και στην αξιοκρατία. Αυτή η αμεροληψία είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται δίκαια και με ίσους όρους.

Τέλος, η εξοικονόμηση χρόνου που προσφέρει η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης είναι εξαιρετικά σημαντική. Ειδικά σε οργανισμούς με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, επιτρέπει την ταχύτερη και πιο αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων απόδοσης, μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για την επεξεργασία τους και προσφέροντας άμεσα και ακριβή αποτελέσματα. Αυτή η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των

δεδομένων αποτελεί κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες που την υιοθετούν.

6.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη, αναδεικνύουν τη σημαντική επίδραση που μπορεί να έχει η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) στη διαχείριση απόδοσης εντός των οργανισμών. Μέσα από μια εις βάθος ανάλυση των απαντήσεων που συλλέχθηκαν, εντοπίστηκαν αρκετές βασικές ευκαιρίες και προκλήσεις, συμβάλλοντας σε μια ευρύτερη κατανόηση του ρόλου της Τεχνητής Νοημοσύνης στη βελτιστοποίηση των αξιολογήσεων απόδοσης και των στρατηγικών ανάπτυξης.

Μία από τις κύριες ευκαιρίες που αναδείχθηκαν είναι ο αυτοματισμός των διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης, ο οποίος μειώνει σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο για τις αξιολογήσεις, ελαχιστοποιεί τα ανθρώπινα σφάλματα και βελτιώνει τη συνολική αποδοτικότητα. Αυτή η στροφή προς τον αυτοματισμό επιτρέπει στις ομάδες Ανθρώπινου Δυναμικού να επικεντρωθούν περισσότερο σε στρατηγικές δραστηριότητες, παρά σε διοικητικά καθήκοντα. Επιπλέον, η βελτιστοποίηση των πόρων και η αυξημένη παραγωγικότητα είναι κρίσιμα οφέλη, καθώς τα εργαλεία που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη μπορούν να απλοποιήσουν τις διαδικασίες, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τους πόρους τους.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη ενισχύει επίσης τα δεδομένα ανάλυσης και τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης, παρέχοντας στους επαγγελματίες HR ακριβή, αντικειμενικά και σε πραγματικό χρόνο δεδομένα απόδοσης. Αυτή η προσέγγιση που βασίζεται στα δεδομένα επιτρέπει την ανάπτυξη εξατομικευμένων πλάνων εξέλιξης που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε εργαζομένου και στις πιθανά αδύναμες περιοχές τους, οδηγώντας τελικά σε βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, καλύτερα ποσοστά διατήρησης και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι η δυνατότητα που δίνει η Τεχνητή Νοημοσύνη να αυξήσει την αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις απόδοσης, μειώνοντας τις προκαταλήψεις, όπως η εύνοια, που μπορεί να εμφανιστούν στις

παραδοσιακές αξιολογήσεις που βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση. Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης στις διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης προάγει τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και την ισότητα, συμβάλλοντας σε ένα πιο αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης.

Οι απαντήσεις τόνισαν επίσης την ταχύτητα και την ευελιξία που προσφέρουν τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς. Με την ικανότητα να επεξεργάζονται μεγάλα ποσά δεδομένων γρήγορα και με ακρίβεια, υποστηρίζονται καλύτερα ενημερωμένες και έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης, τις ανάγκες εκπαίδευσης και τη διαχείριση ταλέντων.

Προκλήσεις

Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, αναφέρθηκαν ορισμένες ανησυχίες, ιδιαίτερα σε σχέση με την πολιτιστική ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης εντός των οργανισμών. Υπάρχει ανησυχία ότι η εφαρμογή της, ειδικά στη διαχείριση απόδοσης, μπορεί να αντιμετωπίσει αντίσταση λόγω της αντιληπτής απρόσωπης φύσης της. Επιπλέον, η διασφάλιση ότι τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης χρησιμοποιούνται υπεύθυνα, ώστε να συμπληρώνουν την ανθρώπινη κρίση και όχι να την αντικαθιστούν, παραμένει μια βασική πρόκληση. Η ισορροπία μεταξύ της υιοθέτησης της τεχνολογίας και της ανθρώπινης συμμετοχής πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά για να διασφαλιστεί η επιτυχημένη ενσωμάτωσή της.

Μια άλλη πιθανή πρόκληση είναι η τεχνική υποδομή που απαιτείται για την υποστήριξη των συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης. Οι μικρότεροι οργανισμοί ή εκείνοι με περιορισμένους τεχνολογικούς πόρους μπορεί να δυσκολεύονται να αξιοποιήσουν πλήρως την Τεχνητή Νοημοσύνη για τη διαχείριση απόδοσης, γεγονός που θα μπορούσε να διευρύνει το χάσμα μεταξύ των εταιρειών που μπορούν να αντέξουν στα εργαλεία που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη και εκείνων που δεν μπορούν.

Προτάσεις

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, προτείνονται οι εξής προτάσεις για οργανισμούς που επιθυμούν να ενσωματώσουν την Τεχνητή Νοημοσύνη στις διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης:

Σταδιακή Ενσωμάτωση: Για να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση και να διασφαλιστεί μια ομαλή μετάβαση, οι εταιρείες θα πρέπει να ενσωματώσουν τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης σταδιακά, ξεκινώντας με την αυτοματοποίηση απλών και επαναλαμβανόμενων εργασιών πριν επεκταθούν σε πιο σύνθετες αξιολογήσεις απόδοσης.

Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Οι επαγγελματίες HR και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λάβουν επαρκή εκπαίδευση για τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης και τα οφέλη τους. Αυτό θα προωθήσει την αποδοχή, θα μειώσει τους φόβους ή τις παρεξηγήσεις, μεγιστοποιώντας τη χρησιμότητα των λύσεων που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη.

Απόφαση με Βάση τα Δεδομένα: Οι εταιρείες θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στη χρήση των δεδομένων που δημιουργεί η Τεχνητή Νοημοσύνη όχι μόνο για τις αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά και για την ανάπτυξη ταλέντων και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η εξατομίκευση των πλάνων ανάπτυξης βάσει των δεδομένων που προσφέρει η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα για τους εργαζομένους και την απόδοση του οργανισμού.

Ηθικά Ζητήματα: Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης σχεδιάζονται και χρησιμοποιούνται με ηθικό τρόπο, ως προς την ελαχιστοποίηση των προκαταλήψεων και τη διασφάλιση δίκαιων και διαφανών αξιολογήσεων. Οι τακτικοί έλεγχοι των συστημάτων μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της δικαιοσύνης και της αξιοπιστίας.

Επένδυση σε Υποδομές: Για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην απαραίτητη τεχνική υποδομή, ειδικά σε ό,τι αφορά τη διαχείριση και την ασφάλεια δεδομένων. Αυτό θα επιτρέψει την απρόσκοπτη ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης και θα προωθήσει την καινοτομία.

Κεφάλαιο 7: Επίλογος

Στο ταχέως εξελισσόμενο τοπίο του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) έχει επαναπροσδιορίσει το κομμάτι των HR Analytics, ξεκλειδώνοντας τις δυνατότητες των δεδομένων των εργαζομένων ώστε να καθοδηγούν στρατηγικές αποφάσεις και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη διπλωματική έγινε ανάλυση της πολυδιάστατης επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στο κομμάτι των HR Analytics, τονίζοντας τη μετασχηματιστική δύναμή του, ενώ επισημάνθηκαν οι ηθικές και υπεύθυνες πρακτικές που είναι απαραίτητες για την επιτυχή υιοθέτησή τους. Υπογραμμίστηκε η κρισιμότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης δεδομένων των εργαζομένων, η οποία αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζονται τα HR Analytics με την χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης. Η ποιότητα των δεδομένων, το απόρρητο και η διακυβέρνηση αναδείχθηκαν ως βασικοί πυλώνες για τη διασφάλιση ακριβών, ηθικών και εφαρμόσιμων πληροφοριών.

Η διαχείριση της απόδοσης που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη έχει δείξει πώς η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει την επεξεργασία δεδομένων, την επιλογή μοντέλων, την εκπαίδευση και την ερμηνεία, επιτρέποντας στους επαγγελματίες HR να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να βελτιστοποιούν τις στρατηγικές του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, αυτό το μεταμορφωτικό ταξίδι περιλαμβάνει και ηθικές προκλήσεις. Η αντιμετώπιση της μεροληψίας, η προώθηση της δικαιοσύνης, η προστασία του απορρήτου και της ασφάλειας των δεδομένων, η διασφάλιση της διαφάνειας και η καθιέρωση υπεύθυνης διακυβέρνησης τεχνητής νοημοσύνης είναι απαραίτητα και κρίνονται ουσιαστικής σημασίας. Οι οργανισμοί πρέπει να περιηγηθούν σε αυτές τις ηθικές διαστάσεις με επιμέλεια και δέσμευση, χτίζοντας εμπιστοσύνη και τηρώντας υψηλά ηθικά πρότυπα.

Η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης για τις αξιολογήσεις απόδοσης να προσφέρει ευκαιρίες για εξ ορθολογισμό και βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης, προωθώντας τη δικαιοσύνη, τη συνεχή βελτίωση και τις γνώσεις βάσει δεδομένων για καλύτερη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Ωστόσο, το πιο κρίσιμο σημείο είναι ότι οι άνθρωποι εργάζονται με τα συναισθήματά τους, όχι μόνο με τις δεξιότητές τους. Ενώ η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να λειτουργήσει ως βοηθός, η

αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να παραμένει ως ένα σημείο προσωπική. Τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης δεν έχουν ακόμη φτάσει σε επίπεδο ωριμότητας που να τους επιτρέπει να είναι ευαίσθητα στη συναισθηματική διάσταση των ανθρώπινων όντων. Οι διευθυντές πρέπει να ελέγχουν προσεκτικά όλα τα συμπεράσματα που παρέχει η τεχνητή νοημοσύνη και να συντάσσουν κριτικές απόδοσης με τον πιο ανθρώπινο τρόπο, ανεξαρτήτως της βοήθειας που παρέχουν τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης. Έτσι λοιπόν, είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ της τεχνολογικής καινοτομίας και της ανθρώπινης διορατικότητας, διασφαλίζοντας ότι η τεχνητή νοημοσύνη συμπληρώνει αντί να αντικαθιστά το ανθρώπινο στοιχείο στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στο HR, ιδιαίτερα στη διαχείριση απόδοσης, παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση της αποτελεσματικότητας, ακρίβεια και οργανωτική ανάπτυξη. Επενδύοντας στα σωστά εργαλεία, στις υποδομές και στην εκπαίδευση, οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως την τεχνητή νοημοσύνη για να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, να προωθήσουν την ανάπτυξη ταλέντων και να επιτύχουν μια οργανωτική ανάπτυξη.

Είναι προφανές ότι η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων η οποία βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη δεν είναι απλός προορισμός αλλά ένα δυναμικό ταξίδι. Εξουσιοδοτεί τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να πλοηγούνται στην πολυπλοκότητα του σύγχρονου εργατικού δυναμικού, να προβλέπουν μελλοντικές τάσεις και να δημιουργούν στρατηγικές βάσει δεδομένων για την απόκτηση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύονται ως στρατηγικοί ηγέτες, αξιοποιώντας την τεχνητή νοημοσύνη ως ισχυρό σύμμαχο στην αποστολή τους να βελτιστοποιήσουν την εμπειρία των εργαζομένων και να οδηγήσουν την οργανωτική ανάπτυξη.

Η υιοθέτηση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού με τεχνητή νοημοσύνη απαιτεί από τους οργανισμούς να αναλάβουν την ευθύνη που συνεπάγεται. Η ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης δεν είναι προαιρετική — είναι ηθική επιταγή, ευθύνη προς τους εργαζομένους, τους υποψηφίους και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το μέλλον του HR Analytics είναι εδώ, τροφοδοτούμενο από την τεχνητή νοημοσύνη και καθοδηγούμενο από την

ηθική. Αγκαλιάζοντας τις δυνατότητες που δίνει η τεχνητή νοημοσύνη στον τομέα της διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα έχουν την δυνατότητα να διαχειριστούν το συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο ανθρώπινου δυναμικού με αυτοπεποίθηση, ευελιξία και σταθερή δέσμευση διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την εφαρμογή υπεύθυνων πρακτικών που βασίζονται σε δεδομένα.

Παράρτημα

Η Επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση της Απόδοσης στον Χώρο Εργασίας

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα,

Σας ευχαριστώ που αφιερώνετε χρόνο για να συμμετάσχετε στην έρευνα. Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού "Economic & Business Strategy" στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να γίνουν κατανοητές οι αντιλήψεις, οι εμπειρίες και η ετοιμότητα των επαγγελματιών HR στην Ελλάδα για την υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης. Οι απαντήσεις σας είναι πολύτιμες και θα βοηθήσουν στην ανάδειξη των σύγχρονων τάσεων, των προκλήσεων και ευκαιριών που προσφέρει η Τεχνητή Νοημοσύνη στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και όλα τα δεδομένα που θα συλλεχθούν και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Για οποιαδήποτε πληροφορία μην διστάσετε να επικοινωνήσετε: <https://www.linkedin.com/in/natalia-fragkouli-628158290/>

Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

1. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR); *

- 0-2 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- 11+ χρόνια

2. Ποιο είναι το μέγεθος της εταιρείας που εργάζεστε; *

- Μικρή (1-50 υπάλληλοι)
- Μεσαία (51-250 υπάλληλοι)
- Μεγάλη (251-1000 υπάλληλοι)
- Πολύ μεγάλη (1000+ υπάλληλοι)

3. Η εταιρεία που εργάζεστε χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη για την αξιολόγηση *
της απόδοσης των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

4. Πιστεύετε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση της *
απόδοσης;

Ναι

Όχι

Ίσως

5. Ποια εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης έχετε χρησιμοποιήσει για τη διαχείριση *
της απόδοσης;

Η απάντησή σας _____

6. Ποιες λειτουργίες/δυνατότητες αυτών των εργαλείων βρήκατε πιο χρήσιμες; *

Η απάντησή σας _____

7. Πώς η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει επηρεάσει τη διαδικασία θέσπισης στόχων και *
αξιολόγησης στην εταιρεία που εργάζεστε;

Η απάντησή σας _____

8. Ποιες είναι οι κύριες ανησυχίες σας σχετικά με τη χρήση της Τεχνητής *
Νοημοσύνης για τη διαχείριση της απόδοσης;

Η απάντησή σας _____

9. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις στην ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση της απόδοσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις) *

- Έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων στο HR
- Νομικά και ρυθμιστικά εμπόδια
- Οργανωτική αδράνεια
- Δυσκολία πρόσληψης κατάλληλων ταλέντων
- Άλλο: _____

10. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες ευκαιρίες που βλέπετε με τη χρήση εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης για τη διαχείριση της απόδοσης; *

Η απάντησή σας

Υποβολή

Εκκαθάριση φόρμας

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Παπαλεξανδρή, Α. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Σταμούλη.

Ξένα

Akter, S., Wamba, S. F., & Choudhury, A. (2016). The role of big data analytics in the decision-making process: A review and future directions. *Decision Support Systems*, 87, 1-10.

Armstrong, M. (2008). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Aral, S., Dell'Acqua, F., & Putz, K. (2012). The role of social media in employee motivation. *Human Resource Management Review*, 22(2), 1-15.

Beath, C. M., Ross, J. W., & Pappas, I. (2012). Business models and big data. *Harvard Business Review*, 90(10), 24-25.

Brands, R. (2014). Big Data: What it is and why it matters. *Journal of Business Strategy*, 35(6), 1-10.

Brynjolfsson, E., & Hill, S. (2000). Intangible assets: How the new economy differs from the old. *MIT Sloan Management Review*, 41(1), 21-30.

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2010). How big data is changing the way you compete. *Harvard Business Review*, 90(10), 1-7.

Douthitt, R. A., & Mondore, S. B. (2014). The evolution of talent analytics: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1-16.

Guenole, N., & Feinzig, S. (2017). The future of HR analytics: How organizations can leverage data to drive performance. *HR Management Review*, 28(1), 1-12.

Haskel, J., & Westlake, S. (2017). *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press.

- Kettley, P., & Reilly, P. (2003). *Managing Human Resources in the New Economy*. Institute of Personnel and Development.
- Kiron, D. (2013). Data-Driven Decision Making: A Path to Improved Business Performance. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 1-5.
- Lam, L., Kwan, K. M., & Cheng, C. (2016). Talent analytics: Evidence-based insights into talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 1-20.
- Levenson, A. (2015). How to Measure the ROI of Human Capital Analytics. *Workforce Management*, 94(6), 1-6.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- Melder, C. (2018). *The Future of Work: How Artificial Intelligence and Automation Will Affect Employment in the Workplace*.
- Mondy, R. W., & Wayne, M. A. (2011). *Human Resource Management*. Pearson.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2017). The role of digital transformation in human resource management.
- Rasmussen, H., & Ulrich, D. (2015). The impact of talent management on organizational performance: Evidence from the manufacturing sector. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5501-5518.
- Smedley, D. (2014). *Adobe's transition to cloud-based software*.
- Storey, J. (1989). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge.
- Van Iddekinge, C. H., & Roth, P. L. (2016). The role of social media in hiring: An investigation of job candidate screening practices. *Personnel Psychology*, 69(3), 619-652.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Διαδικτυακοί Τόποι

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017). Artificial Intelligence, Automation, and Work. NBER Working Paper No. 24196.

<https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/24196.htm>

CIPD. (2013). The use of people analytics in organizations.

CRF Research. (2017). The role of analytics in talent management.

Devlin, K. (2018). *The role of HR in digital transformation*.

Ευρωπαϊκή Ένωση. (2016). Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR).

https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/eu-data-protection-rules_el

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0188_EL.html#_section1

Goldman, J. (2021). *AI in the Workplace: Enhancing Decision Making*, Klick Insights

<https://www.ciphr.com/blog/the-role-of-hr-in-digital-transformation>

Kissinger, H. *The challenges of AI: Ethics and control*.

<https://www.shrm.org/topics-tools/employment-law-compliance/how-artificial-intelligence-changing-workplace>

<https://jasonsheedy.com/articles/f/the-impact-of-artificial-intelligence-on-the-future-of-work>

Samuels, S. (2018). *Technologies for digital transformation*.

<https://www.sap.com/greece/insights/data-management-glossary.html>