

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης στο HR - ευκαιρίες και ηθικά
διλήμματα**

Νικηταΐδη Ειρήνη (Α.Μ. ΟΕΚ 24114)

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Ιούνιος 2026

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

**The application of artificial intelligence in HR -
opportunities and ethical dilemmas**

By
Nikitaïdi Eirini (oek 24114)

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 Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, June 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, επηρεάζοντας σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και ιδιαίτερα τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Οι εφαρμογές της αξιοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, όπως η επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση εργαζομένων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, καθώς και η υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, η αυξανόμενη χρήση της δημιουργεί σημαντικούς προβληματισμούς που σχετίζονται με τη διαφάνεια, την προστασία προσωπικών δεδομένων, την αλγοριθμική μεροληψία και τον ρόλο της ανθρώπινης κρίσης στις οργανωσιακές διαδικασίες.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και η αποτύπωση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη προς τις σχετικές εφαρμογές. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Στην έρευνα συμμετείχαν 42 εργαζόμενοι από διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους και τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες διατηρούν γενικά θετική στάση απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ και αναγνωρίζουν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει σε λειτουργίες όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και η αξιολόγηση βιογραφικών. Ωστόσο, εκφράζουν σημαντικές επιφυλάξεις σχετικά με την προστασία προσωπικών δεδομένων, την πλήρη εμπιστοσύνη στις αλγοριθμικές αποφάσεις και την πιθανότητα αντικατάστασης των στελεχών HR από συστήματα AI. Παράλληλα, αναδεικνύεται η σημασία της διαφάνειας, της ενημέρωσης των εργαζομένων και της διατήρησης της ανθρώπινης εποπτείας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Συνολικά, η έρευνα καταδεικνύει ότι η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εφαρμογής της και από την ικανότητα των οργανισμών να διασφαλίζουν συνθήκες δικαιοσύνης, λογοδοσίας και εμπιστοσύνης. Τα ευρήματα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην AI και αναδεικνύουν την ανάγκη για υπεύθυνη και ανθρωποκεντρική αξιοποίηση της τεχνολογίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Λέξεις-κλειδιά: τεχνητή νοημοσύνη, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, AI, εργαζόμενοι, εμπιστοσύνη, διαφάνεια, ανθρώπινη εποπτεία.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has emerged as one of the most significant technological developments of recent years, substantially influencing the way organisations operate and manage their human resources. AI applications are increasingly being integrated into Human Resource Management (HRM) functions, including recruitment and selection, employee evaluation, training and development, workforce analytics, and decision-making processes. At the same time, the growing adoption of AI raises important concerns regarding transparency, privacy, algorithmic bias, accountability, and the role of human judgement in organisational decisions.

The aim of this dissertation is to investigate employees' perceptions of the use of Artificial Intelligence in Human Resource Management and to explore the factors that influence their acceptance of and trust in AI-based applications. To achieve this objective, a quantitative research approach was adopted. Data were collected through a structured questionnaire distributed electronically via Google Forms. The final sample consisted of 42 employees from different professional sectors, and the collected data were analysed using descriptive statistical methods.

The findings indicate that participants generally hold a positive attitude towards the use of AI in HRM and recognise its potential benefits, particularly in areas such as employee training and development and the screening of job applications. However, employees also express concerns regarding data privacy, the reliability of algorithmic decision-making, and the possibility of AI replacing HR professionals. In addition, the results highlight the importance of transparency, employee awareness, and maintaining human oversight in decisions that affect employees.

Overall, the study suggests that the acceptance of Artificial Intelligence in Human Resource Management depends not only on the technological capabilities of AI systems but also on the extent to which organisations ensure fairness, accountability, transparency, and trust. The findings contribute to a better understanding of employees' attitudes towards AI and underline the importance of adopting responsible and human-centred approaches to the implementation of AI in the workplace.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, AI, employees, trust, transparency, human oversight.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
Κατάλογος Διαγραμμάτων :	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Η τεχνητή νοημοσύνη και ο μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 1	
1.2 Σημασία, σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης	2
1.3 Θεωρητικό μοντέλο της μελέτης	4
1.4 Βασικές έννοιες της μελέτης	6
1.4.1 Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence)	6
1.4.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)	6
1.4.3 AI-Augmented HRM.....	6
1.5 Δομή της εργασίας.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	8
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή της Τεχνητής Νοημοσύνης.....	8
2.1 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
2.2 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.3 Από τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό στο AI-augmented HRM.....	12
2.4 Βασικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού . 14	
2.5 Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
2.6 Προκλήσεις και προοπτικές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	18

ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	18
3.1 Εννοιολογική οριοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης	19
3.2 Ιστορική εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης.....	21
3.3 Κατηγορίες, τεχνολογικές συνιστώσες και λειτουργία της τεχνητής νοημοσύνης	24
3.4 Η τεχνητή νοημοσύνη και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα	27
3.5 Διακυβέρνηση της τεχνητής νοημοσύνης	30
3.6 Τεχνικοί περιορισμοί και προκλήσεις των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης.....	31
3.7 Παράγοντες υιοθέτησης και αποτελεσματικής χρήσης συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	34
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	34
4.1 Τεχνητή νοημοσύνη στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	34
4.2 Τεχνητή νοημοσύνη στην ένταξη, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	35
4.3 Τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση απόδοσης.....	37
4.4 Τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση ταλέντου και στον εντοπισμό δυναμικού.....	39
4.5 Τεχνητή νοημοσύνη στην πρόβλεψη αποχωρήσεων και στη διακράτηση εργαζομένων.....	40
4.6 Τεχνητή νοημοσύνη στην ανταμοιβή, στην αξιολόγηση θέσεων και στον σχεδιασμό εργασίας	42
4.7 Τεχνητή νοημοσύνη στο employee engagement και στην εμπειρία εργαζομένου	43
4.8 Τεχνητή νοημοσύνη, HR analytics και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων.....	45
4.9 Συγκριτική αποτίμηση των εφαρμογών: διαφοροποιήσεις ως προς την αποδοχή και τον κίνδυνο	46
4.10 Σύνδεση των εφαρμογών με το θεωρητικό μοντέλο της μελέτης.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	49
ΗΘΙΚΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	49
5.1 Η ηθική της τεχνητής νοημοσύνης ως πεδίο οργανωσιακής διακυβέρνησης	50
5.2 Θεμελιώδεις ηθικές αρχές για τη χρήση της AI στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .	52
5.3 Αλγοριθμική μεροληψία και διακρίσεις.....	54

5.4 Διαφάνεια, επεξηγησιμότητα και δικαίωμα κατανόησης των αποφάσεων	56
5.5 Ιδιωτικότητα, προσωπικά δεδομένα και επιτήρηση στην εργασία	58
5.6 Ανθρώπινη εποπτεία και όρια της αυτοματοποίησης.....	59
5.7 Εμπιστοσύνη εργαζομένων και κοινωνική αποδοχή της ΑΙ	61
5.8 Κοινωνικές συνέπειες της ΑΙ στην εργασία και στις εργασιακές σχέσεις	62
5.9 Νομικό και κανονιστικό πλαίσιο για τη χρήση της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	64
5.10 Συμπεράσματα και σύνδεση με την εμπειρική έρευνα.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	66
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
6.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός	67
6.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	68
6.3 Περιγραφή Ερωτηματολογίου.....	69
Πίνακας 6.1.....	70
Σύνδεση ερωτήσεων ερωτηματολογίου με τις ερευνητικές διαστάσεις.....	70
6.4 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	71
6.5 Μέθοδος δειγματοληψίας και περιορισμοί της έρευνας	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	73
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	73
7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	74
7.1.1 Φύλο.....	74
7.1.2 Ηλικία.....	74
7.1.3 Τομέας απασχόλησης	75
7.2 Χρήση ΑΙ στην καθημερινότητα και στον χώρο εργασίας	76
7.3 Χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.....	78
7.4 Ανάγκη ενημέρωσης για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες αξιολόγησης.....	79
7.5 Εμπιστοσύνη προς αποφάσεις που λαμβάνονται με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης.....	80
7.6 Αντίληψη για τη συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων του HR81	
7.7 Αντίληψη για τη διαφάνεια των διαδικασιών τεχνητής νοημοσύνης.....	83

7.8 Χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην αξιολόγηση βιογραφικών	84
7.9 Αντίληψη για τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στη μείωση των διακρίσεων στις προσλήψεις	86
7.10 Αντίληψη για τη δυνατότητα αντικατάστασης των στελεχών HR από την τεχνητή νοημοσύνη.....	87
7.11 Αντίληψη για τη συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων.....	88
7.12 Αντίληψη για την προστασία προσωπικών δεδομένων από τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης	89
7.13 Αντίληψη για την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	93
Συζήτηση των ευρημάτων και συμπεράσματα.....	93
8.1 Συζήτηση των ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία και το θεωρητικό πλαίσιο	93
8.2 Συμπεράσματα της έρευνας	96
8.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	97
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας	97
A.1 Εισαγωγικό σημείωμα	97
A.2 Δημογραφικά στοιχεία	98
A.3 Ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101

Κατάλογος Διαγραμμάτων :

Διάγραμμα 7.1: Φύλο συμμετεχόντων	68
Διάγραμμα 7.2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος	69
Διάγραμμα 7.3: Τομέας απασχόλησης συμμετεχόντων	70

Διάγραμμα 7.4: Χρήση εργαλείων ΑΙ στην καθημερινότητα	71
Διάγραμμα 7.5: Χρήση εργαλείων ΑΙ στον εργασιακό χώρο	72
Διάγραμμα 7.6: Ανάγκη ενημέρωσης για τη χρήση ΑΙ σε διαδικασίες αξιολόγησης	73
Διάγραμμα 7.7: Εμπιστοσύνη σε αποφάσεις που λαμβάνονται με τη βοήθεια της ΑΙ	74
Διάγραμμα 7.8: Συμβολή της ΑΙ στη λήψη αποφάσεων του HR	76
Διάγραμμα 7.9: Διαφάνεια των διαδικασιών τεχνητής νοημοσύνης	77
Διάγραμμα 7.10: Χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην αξιολόγηση βιογραφικών	78
Διάγραμμα 7.11: Ρόλος της ΑΙ στη μείωση διακρίσεων στις προσλήψεις	79
Διάγραμμα 7.12: Δυνατότητα αντικατάστασης των στελεχών HR από την ΑΙ	81
Διάγραμμα 7.13: Συμβολή της ΑΙ στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	82
Διάγραμμα 7.14: Προστασία προσωπικών δεδομένων από συστήματα ΑΙ	83
Διάγραμμα 7.15: Επίδραση της ΑΙ στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση και επικοινωνία στον εργασιακό χώρο	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η τεχνητή νοημοσύνη και ο μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει μεταβληθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, ακολουθώντας τις τεχνολογικές, οικονομικές και οργανωσιακές εξελίξεις που διαμορφώνουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ενώ στο παρελθόν το HR επικεντρωνόταν κυρίως σε διοικητικές λειτουργίες, όπως η τήρηση αρχείων προσωπικού, η μισθοδοσία και η εφαρμογή εργασιακών διαδικασιών, σήμερα έχει αποκτήσει περισσότερο στρατηγικό ρόλο. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχουν πλέον ενεργά στη λήψη αποφάσεων, στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και στη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής των οργανισμών (Armstrong & Taylor, 2014).

Μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις που επηρεάζουν τη λειτουργία του HR, είναι η ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence – AI). Η τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται σε συστήματα και τεχνολογίες που μπορούν να επεξεργάζονται δεδομένα, να αναγνωρίζουν πρότυπα, να πραγματοποιούν προβλέψεις και να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων. Μέσα από τεχνικές όπως η μηχανική μάθηση και η επεξεργασία φυσικής γλώσσας, τα συστήματα αυτά είναι σε θέση να διαχειρίζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών με ταχύτητα και ακρίβεια (Jarrahi, 2018). Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, έχει επεκταθεί σημαντικά στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πολλοί οργανισμοί αξιοποιούν πλέον εφαρμογές AI σε διαδικασίες όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση απόδοσης, η διαχείριση ταλέντων και η ανάλυση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, η ανάπτυξη των people analytics επιτρέπει τη

συστηματικότερη αξιοποίηση δεδομένων με στόχο την υποστήριξη περισσότερο τεκμηριωμένων διοικητικών αποφάσεων (Prikshat et al., 2023). Η ενσωμάτωση της AI στις λειτουργίες του HR, συνδέεται με σημαντικά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς, για παράδειγμα η αυτοματοποίηση χρονοβόρων διαδικασιών, μπορεί να μειώσει τον διοικητικό φόρτο εργασίας, να βελτιώσει την ταχύτητα διεκπεραίωσης πολλών λειτουργιών και να επιτρέψει στα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθούν περισσότερο σε στρατηγικά ζητήματα. Επίσης, η δυνατότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και στη λήψη πιο αποτελεσματικών αποφάσεων.

Ωστόσο, η χρήση της AI στη ΔΑΔ, συνοδεύεται και από σημαντικούς προβληματισμούς. Ζητήματα όπως η αλγοριθμική μεροληψία, η διαφάνεια των διαδικασιών, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η διατήρηση της ανθρώπινης κρίσης στις διοικητικές αποφάσεις έχουν αναδειχθεί σε βασικά θέματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας (Floridi et al., 2018). Οι προβληματισμοί αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο του HR επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική πορεία και την εργασιακή εμπειρία των ανθρώπων.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε πως η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η κατανόηση τόσο των δυνατοτήτων όσο και των προκλήσεων που συνοδεύουν τη χρήση της είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική και υπεύθυνη αξιοποίησή της στους οργανισμούς. Η παρούσα εργασία εξετάζει ακριβώς αυτή τη σχέση, εστιάζοντας στις εφαρμογές της AI στο HR, στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει, αλλά και στους προβληματισμούς που ανακύπτουν από την ενσωμάτωσή της στο εργασιακό περιβάλλον.

1.2 Σημασία, σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης

Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, επηρεάζοντας ολόένα και περισσότερες λειτουργίες των οργανισμών. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συγκαταλέγεται μεταξύ των τομέων που επηρεάζονται ιδιαίτερα από τη χρήση εφαρμογών AI, καθώς οι νέες τεχνολογίες αξιοποιούνται σε διαδικασίες

όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση απόδοσης και η ανάλυση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού. Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί νέες δυνατότητες για τους οργανισμούς, αλλά ταυτόχρονα εγείρει σημαντικούς προβληματισμούς που σχετίζονται με τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη, την προστασία προσωπικών δεδομένων και τον ρόλο της ανθρώπινης κρίσης στις διοικητικές αποφάσεις. Η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνικές δυνατότητες των συστημάτων, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτά γίνονται αντιληπτά από τους ανθρώπους που επηρεάζονται από τη χρήση τους. Ειδικότερα, η αποδοχή ή η επιφυλακτικότητα των εργαζομένων απέναντι στις εφαρμογές ΑΙ μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της εφαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με έμφαση στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη, τις προκλήσεις και τις προϋποθέσεις αποδοχής των σχετικών εφαρμογών. Παράλληλα, η εργασία επιδιώκει να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο παράγοντες όπως η διαφάνεια, η δικαιοσύνη, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η ανθρώπινη εποπτεία επηρεάζουν την εμπιστοσύνη προς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η έρευνα εστιάζει στους ακόλουθους στόχους:

- να εξετάσει τις βασικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
- να αναδείξει τα κυριότερα οφέλη και τις προκλήσεις που συνδέονται με τη χρήση της,
- να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την αξιοποίηση της ΑΙ στις λειτουργίες HR,
- να εξετάσει τη σημασία της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και της ανθρώπινης εποπτείας για την αποδοχή των σχετικών συστημάτων,
- να συμβάλει στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη προς τις εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Με βάση τους παραπάνω στόχους, διαμορφώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;
2. Ποια θεωρούν ως σημαντικότερα οφέλη και ποιες ως σημαντικότερες προκλήσεις από την εφαρμογή της ΑΙ στο HR;
3. Σε ποιον βαθμό η διαφάνεια, η δικαιοσύνη και η ανθρώπινη εποπτεία επηρεάζουν την εμπιστοσύνη προς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης;
4. Πώς επηρεάζουν οι αντιλήψεις αυτές την αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα αναμένεται να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ τεχνητής νοημοσύνης, εργαζομένων και λειτουργιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελώντας τη βάση για την ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου που παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

1.3 Θεωρητικό μοντέλο της μελέτης

Η παρούσα μελέτη βασίζεται στην παραδοχή ότι η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνολογικές δυνατότητες των συστημάτων που χρησιμοποιούνται. Παρότι οι εφαρμογές ΑΙ μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών HR, η αποδοχή και η αξιοποίησή τους, επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτές από τους εργαζομένους και τα στελέχη των οργανισμών. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως ταχύτερη επεξεργασία πληροφοριών, καλύτερη αξιοποίηση δεδομένων και υποστήριξη της λήψης αποφάσεων (Priksht et al., 2023). Ωστόσο, τα οφέλη αυτά δεν οδηγούν αυτόματα σε θετική στάση απέναντι στις σχετικές τεχνολογίες, αφού οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις εφαρμογές ΑΙ όχι μόνο με βάση την αποτελεσματικότητά τους, αλλά και με βάση τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την εργασιακή τους εμπειρία.

Το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας εργασίας αντλεί στοιχεία από τρεις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Η πρώτη αφορά την έννοια του AI-augmented HRM, σύμφωνα με την οποία η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης και υποστήριξης των λειτουργιών του HR και όχι ως μηχανισμός πλήρους αντικατάστασης του ανθρώπινου παράγοντα (Prikshat et al., 2023). Η δεύτερη σχετίζεται με την προσέγγιση της ανθρώπινης-μηχανικής συμπληρωματικότητας, η οποία υποστηρίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη και η ανθρώπινη κρίση μπορούν να λειτουργούν συμπληρωματικά, αξιοποιώντας τα διαφορετικά πλεονεκτήματα κάθε πλευράς (Jarrahi, 2018). Η τρίτη προέρχεται από τη βιβλιογραφία της ηθικής και υπεύθυνης χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία αναδεικνύει τη σημασία της δικαιοσύνης, της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της προστασίας των δικαιωμάτων των ατόμων που επηρεάζονται από αλγοριθμικές αποφάσεις (Floridi et al., 2018).

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές αφετηρίες, η παρούσα εργασία υποστηρίζει ότι η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, επηρεάζεται από δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τα αντιλαμβανόμενα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση των σχετικών εφαρμογών, όπως η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των αποφάσεων. Η δεύτερη αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν ζητήματα όπως η διαφάνεια, η ανθρώπινη εποπτεία, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η δίκαιη λειτουργία των συστημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, η εμπιστοσύνη αποτελεί τον βασικό μηχανισμό που συνδέει τις αντιλήψεις των εργαζομένων με την αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα συστήματα AI λειτουργούν με τρόπο αξιόπιστο, δίκαιο και κατανοητό, τόσο πιθανότερο είναι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στη χρήση τους. Αντίθετα, όταν επικρατούν ανησυχίες σχετικά με τη μεροληψία, την αδιαφάνεια ή την υπερβολική αυτοματοποίηση, η εμπιστοσύνη και η αποδοχή των συστημάτων τείνουν να μειώνονται δραματικά.

Επομένως, το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας μελέτης αντιμετωπίζει την τεχνητή νοημοσύνη και ως τεχνολογική καινοτομία αλλά και ως οργανωσιακό και κοινωνικό φαινόμενο. Η επιτυχής εφαρμογή της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει την ισορροπία ανάμεσα στα

λειτουργικά οφέλη που προσφέρει η τεχνολογία και στις απαιτήσεις για δίκαιη, διαφανή και ανθρωποκεντρική χρήση της στο εργασιακό περιβάλλον.

1.4 Βασικές έννοιες της μελέτης

Πριν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας, είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν ορισμένες βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται συστηματικά στην παρούσα εργασία. Η αποσαφήνιση αυτή συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ AI και HR, καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι δύο αυτοί τομείς αλληλεπιδρούν στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον.

1.4.1 Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence)

Η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) αναφέρεται σε συστήματα και τεχνολογίες που μπορούν να επεξεργάζονται πληροφορίες, να αναγνωρίζουν πρότυπα, να πραγματοποιούν προβλέψεις και να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων. Η AI αποτελεί ένα ευρύ επιστημονικό πεδίο που περιλαμβάνει διαφορετικές τεχνολογίες και μεθόδους, όπως η μηχανική μάθηση, τα νευρωνικά δίκτυα και η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (Jarrahi, 2018). Στην παρούσα εργασία, η τεχνητή νοημοσύνη εξετάζεται κυρίως ως εργαλείο που αξιοποιείται σε οργανωσιακές διαδικασίες και ειδικότερα στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.4.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM) περιλαμβάνει το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού. Βασικές λειτουργίες της αποτελούν η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση απόδοσης, η διαχείριση αμοιβών και η ανάπτυξη ταλέντων. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, το HRM αντιμετωπίζεται ως στρατηγική λειτουργία που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (Armstrong & Taylor, 2014).

1.4.3 AI-Augmented HRM

Ο όρος AI-Augmented HRM χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στην οποία οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης ενσωματώνονται στις λειτουργίες του HR, με στόχο την υποστήριξη και ενίσχυση της λήψης αποφάσεων. Η έννοια της «ενίσχυσης» είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς υποδηλώνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν λειτουργεί ως πλήρης αντικατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά ως εργαλείο που συμπληρώνει τις γνώσεις, την εμπειρία και την κρίση των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, οι εφαρμογές AI αξιοποιούνται για την ανάλυση δεδομένων, την αυτοματοποίηση διαδικασιών και την παροχή υποστήριξης στις αποφάσεις που λαμβάνονται στο HR (Priksht et al., 2023).

Οι παραπάνω έννοιες σε αυτό το πλαίσιο, αποτελούν τη βασική εννοιολογική βάση της παρούσας εργασίας. Η περαιτέρω ανάλυση των τεχνολογικών εφαρμογών, των οργανωσιακών επιπτώσεων και των ηθικών διαστάσεων της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια της μελέτης.

1.5 Δομή της εργασίας

Μετά την παρουσίαση του σκοπού, των ερευνητικών ερωτημάτων και του θεωρητικού πλαισίου της μελέτης, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί συνοπτικά η δομή της εργασίας. Η οργάνωση των κεφαλαίων ακολουθεί μια πορεία από τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος προς την εμπειρική διερεύνηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το πρώτο κεφάλαιο λειτουργεί ως εισαγωγή στο αντικείμενο της έρευνας. Παρουσιάζονται η σημασία της τεχνητής νοημοσύνης για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, το θεωρητικό μοντέλο που υιοθετείται, καθώς και οι βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στην εργασία. Τα κεφάλαια 2 έως 5 αποτελούν το θεωρητικό μέρος της μελέτης. Ειδικότερα, το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τη μετάβαση προς το μοντέλο του AI-Augmented HRM. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό και τεχνολογικό υπόβαθρο της τεχνητής νοημοσύνης, ενώ το τέταρτο επικεντρώνεται στις βασικές εφαρμογές της AI στις λειτουργίες του

HR. Το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει τις ηθικές, κοινωνικές και νομικές διαστάσεις που συνοδεύουν τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και τη μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που προέκυψαν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ακολουθεί το όγδοο κεφάλαιο, στο οποίο πραγματοποιείται η συζήτηση των ευρημάτων σε συνάρτηση με τη βιβλιογραφία και το θεωρητικό πλαίσιο, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της και προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση του θέματος. Τέλος, το ένατο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης και αναδεικνύει τη συνολική συμβολή της έρευνας στην κατανόηση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή της Τεχνητής Νοημοσύνης

Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν σήμερα τη λειτουργία των οργανισμών και τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η αυξανόμενη διαθεσιμότητα δεδομένων, η ανάπτυξη αλγοριθμικών μοντέλων και η πρόοδος των ψηφιακών τεχνολογιών, έχουν δημιουργήσει νέες δυνατότητες για την υποστήριξη διαδικασιών που παραδοσιακά βασίζονταν κυρίως στην ανθρώπινη κρίση και εμπειρία. Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΑΔ αναδεικνύεται ως ένα από τα πεδία στα οποία η τεχνητή νοημοσύνη βρίσκει ολοένα και περισσότερες εφαρμογές, επηρεάζοντας τόσο τις λειτουργικές όσο και τις στρατηγικές δραστηριότητες του HR (Pan & Froese, 2023). Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ, δεν συνεπάγεται τη δημιουργία ενός εντελώς νέου συστήματος διοίκησης προσωπικού. Αντίθετα, οι τεχνολογίες ΑΙ εφαρμόζονται σε ήδη υφιστάμενες λειτουργίες, όπως οι προσλήψεις, η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση

απόδοσης, η διαχείριση ταλέντου και τα HR analytics, μεταβάλλοντας τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες αυτές οργανώνονται, υποστηρίζονται και λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις (Priksht et al., 2023). Η εξέλιξη αυτή έχει οδηγήσει στην ανάδειξη του λεγόμενου AI-augmented HRM, δηλαδή ενός μοντέλου ΔΑΔ στο οποίο η τεχνολογία λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα και όχι απαραίτητα ως μέσο αντικατάστασής του.

Παράλληλα, η σχέση μεταξύ τεχνητής νοημοσύνης και ΔΑΔ παρουσιάζει έντονο διεπιστημονικό ενδιαφέρον, καθώς εκτός από τις τεχνολογικές δυνατότητες των συστημάτων AI, η βιβλιογραφία εξετάζει ολοένα και περισσότερο τις οργανωσιακές, κοινωνικές και διοικητικές συνέπειες της χρήσης τους. Η μετάβαση προς περισσότερο data-driven μορφές διοίκησης, δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των αποφάσεων, αλλά ταυτόχρονα μεταβάλλει τον ρόλο του HR, τις απαιτούμενες δεξιότητες των στελεχών και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους (Jarrahi, 2018).

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει το θεωρητικό και οργανωσιακό υπόβαθρο της σχέσης μεταξύ τεχνητής νοημοσύνης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά εξετάζονται η εξέλιξη και οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, ενώ στη συνέχεια αναλύεται η μετάβαση από τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό προς το AI-augmented HRM. Τέλος, παρουσιάζονται οι κυριότερες εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες του HR, οι μεταβολές που επιφέρει στον οργανωσιακό ρόλο της ΔΑΔ, καθώς και οι βασικές προκλήσεις που συνοδεύουν την αξιοποίησή της.

2.1 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πριν εξεταστεί η σχέση της τεχνητής νοημοσύνης με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απαραίτητο να παρουσιαστεί συνοπτικά η εξέλιξη του ίδιου του πεδίου της ΔΑΔ. Η πορεία αυτή βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί πέρασαν από παραδοσιακές μορφές διαχείρισης προσωπικού σε πιο στρατηγικές και δεδομενοκεντρικές προσεγγίσεις.

Κατά τις πρώτες δεκαετίες ανάπτυξης των οργανισμών, η διαχείριση προσωπικού είχε κυρίως διοικητικό χαρακτήρα. Οι αρμοδιότητες επικεντρώνονταν σε ζητήματα όπως η μισθοδοσία, η τήρηση αρχείων, οι εργασιακές σχέσεις και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ο ρόλος της λειτουργίας αυτής ήταν κυρίως υποστηρικτικός και περιοριζόταν στη διαχείριση καθημερινών διαδικασιών που σχετίζονταν με το ανθρώπινο δυναμικό (Armstrong & Taylor, 2014). Με την πάροδο του χρόνου, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την οργανωσιακή επιτυχία ενός οργανισμού, άρχισε να έχει μεγαλύτερη αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι άρχισαν τότε να αντιμετωπίζονται όχι απλώς ως παραγωγικός πόρος, αλλά ως βασικός παράγοντας δημιουργίας αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μεταβολή αυτή οδήγησε στη σταδιακή μετάβαση από τη διαχείριση προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία δίνει έμφαση στην προσέλκυση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση των εργαζομένων.

Στη σύγχρονη εποχή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται στρατηγική λειτουργία του οργανισμού. Τα στελέχη HR συμμετέχουν πλέον ενεργά στον σχεδιασμό πολιτικών που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη διαχείριση ταλέντου, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, η λήψη αποφάσεων βασίζεται ολοένα και περισσότερο στη συστηματική αξιοποίηση δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων, γεγονός που έχει ενισχύσει τον στρατηγικό ρόλο του HR (Tursunbayeva et al.2018). Η εξέλιξη αυτή συνδέθηκε στενά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών. Μέσα από την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, πλατφορμών διαχείρισης ταλέντου και εργαλείων HR analytics, δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για πιο τεκμηριωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Υπό το πρίσμα αυτό, αναπτύχθηκαν και οι πρώτες εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, οι οποίες διευρύναν περαιτέρω τις δυνατότητες ανάλυσης, πρόβλεψης και υποστήριξης των λειτουργιών της ΔΑΔ.

Επομένως, η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αποτελεί μια μεμονωμένη τεχνολογική εξέλιξη, αλλά εντάσσεται σε μια ευρύτερη πορεία μετασχηματισμού του HR, από μια κυρίως διοικητική λειτουργία σε έναν στρατηγικό, ψηφιακά υποστηριζόμενο και ολοένα πιο δεδομενοκεντρικό τομέα διοίκησης. Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί

το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται σήμερα το μοντέλο του AI-augmented HRM, το οποίο εξετάζεται στις επόμενες ενότητες.

2.2 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αφού παρουσιάστηκε η εξέλιξη της ΔΑΔ, είναι χρήσιμο να εξεταστούν συνοπτικά οι βασικές λειτουργίες που συνθέτουν το πεδίο αυτό. Παρότι οι τεχνολογίες και οι πρακτικές διοίκησης μεταβάλλονται διαρκώς, οι κύριοι στόχοι της ΔΑΔ παραμένουν σταθεροί και σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Η διαδικασία αυτή αφορά τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την επιλογή υποψηφίων που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του οργανισμού. Η αποτελεσματική στελέχωση θεωρείται κρίσιμη για τη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Εξίσου σημαντική είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι οργανισμοί επενδύουν στη συνεχή ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε το προσωπικό να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εργασίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται τόσο με την ατομική επαγγελματική εξέλιξη όσο και με τη συνολική ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Μία ακόμη βασική λειτουργία είναι η διαχείριση της απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση της επίδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης προς τους εργαζομένους. Μέσω της διαδικασίας αυτής οι οργανισμοί επιδιώκουν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και να ευθυγραμμίσουν την ατομική απόδοση με τους ευρύτερους οργανωσιακούς στόχους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει επίσης, τη διαχείριση ταλέντου και τον σχεδιασμό διαδοχής, δηλαδή τον εντοπισμό εργαζομένων με προοπτικές εξέλιξης και την προετοιμασία τους για μελλοντικούς ρόλους αυξημένης ευθύνης. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι πολιτικές που σχετίζονται με τις αμοιβές, τις παροχές και τη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς επηρεάζουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παραμονή τους στον οργανισμό.

Οι λειτουργίες αυτές υποστηρίζονται ολόένα και περισσότερο από ψηφιακά συστήματα και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων. Η εξέλιξη αυτή έχει ενισχύσει τη δυνατότητα των οργανισμών να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις και έχει συμβάλει στη μετάβαση της ΔΑΔ από έναν κυρίως διοικητικό ρόλο σε μια περισσότερο στρατηγική λειτουργία. Συνεπώς, οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ παραμένουν διαχρονικά σημαντικές, όμως ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται μεταβάλλεται συνεχώς. Η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών και η αυξανόμενη αξιοποίηση δεδομένων έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια νέα φάση εξέλιξης του HR, η οποία συνδέεται άμεσα με την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις οργανωσιακές διαδικασίες.

2.3 Από τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό στο AI-augmented HRM

Η παραπάνω εξέλιξη της ΔΑΔ, συνδέεται στενά με τη γενικότερη ψηφιακή μετάβαση των οργανισμών. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακών πλατφορμών και τεχνολογιών ανάλυσης δεδομένων, μεταμόρφωσε τον τρόπο με τον οποίο οι λειτουργίες του HR σχεδιάζονται και υλοποιούνται. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πέρασε σταδιακά από τις χειροκίνητες και γραφειοκρατικές διαδικασίες σε περισσότερο αυτοματοποιημένα και δεδομένο-κεντρικά μοντέλα λειτουργίας των οργανισμών.

Αρχικά, η αξιοποίηση της τεχνολογίας στη ΔΑΔ, περιοριζόταν κυρίως στην υποστήριξη διοικητικών εργασιών. Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Information Systems – HRIS) χρησιμοποιήθηκαν για τη διαχείριση αρχείων προσωπικού, μισθοδοσίας, παρουσιών και άλλων καθημερινών διαδικασιών. Με την πάροδο του χρόνου, όμως, οι δυνατότητες των συστημάτων αυτών διευρύνθηκαν σημαντικά, επιτρέποντας τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων που σχετίζονται με τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές διαδικασίες. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη των HR analytics και των people analytics, μέσω των οποίων οι οργανισμοί απέκτησαν τη δυνατότητα να αξιοποιούν δεδομένα για την υποστήριξη των αποφάσεών τους. Αντί οι αποφάσεις να βασίζονται αποκλειστικά στη διαίσθηση ή στην προσωπική εμπειρία των στελεχών, άρχισαν να υποστηρίζονται από αναλυτικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση, τις

δεξιότητες, την εκπαίδευση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απέκτησε περισσότερο στρατηγικό και τεκμηριωμένο χαρακτήρα (Tursunbayeva et al.2018). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον εμφανίστηκαν και οι πρώτες εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες του HR. Η διαφορά ανάμεσα στις παραδοσιακές μορφές ψηφιοποίησης και στην τεχνητή νοημοσύνη είναι ότι τα συστήματα AI, δεν περιορίζονται στην αποθήκευση ή επεξεργασία πληροφοριών. Αντίθετα, μπορούν να αναγνωρίζουν πρότυπα, να παράγουν προβλέψεις, να διατυπώνουν συστάσεις και να υποστηρίζουν πιο σύνθετες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η δυνατότητα αυτή δημιουργεί νέες προοπτικές για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επιτρέπει την αξιοποίηση δεδομένων με τρόπους που μέχρι πρόσφατα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να εφαρμοστούν.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται συχνά ο όρος AI-Augmented HRM για να περιγράψει αυτή τη νέα πραγματικότητα. Η έννοια αναφέρεται σε ένα μοντέλο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο οποίο η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης των ανθρώπινων δυνατοτήτων και όχι ως πλήρης αντικατάσταση της ανθρώπινης κρίσης. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η τεχνολογία αξιοποιείται για την υποστήριξη των στελεχών HR μέσω της ανάλυσης δεδομένων, της αυτοματοποίησης επαναλαμβανόμενων διαδικασιών και της παροχής πληροφοριών που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων (Priksht et al., 2023).

Η μετάβαση προς το AI-Augmented HRM, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στάδια εξέλιξης της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η τεχνητή νοημοσύνη δεν μεταβάλλει μόνο τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, αλλά επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη λήψη αποφάσεων και τον στρατηγικό ρόλο του HR. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση των εφαρμογών της στις επιμέρους λειτουργίες της ΔΑΔ αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των προκλήσεων που συνοδεύουν την ενσωμάτωσή της στους οργανισμούς.

2.4 Βασικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η μετάβαση προς το AI-Augmented HRM έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός μεγάλου αριθμού εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εφαρμογές αυτές αξιοποιούν δεδομένα, αλγοριθμικά μοντέλα και τεχνικές μηχανικής μάθησης με στόχο την υποστήριξη των διαδικασιών HR και τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων. Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η τεχνητή νοημοσύνη δεν περιορίζεται πλέον σε μεμονωμένες διοικητικές εργασίες, αλλά επεκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών που καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Prikshat et al., 2023).

Μία από τις πρώτες και περισσότερο διαδεδομένες περιοχές εφαρμογής της AI είναι η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Οι οργανισμοί αξιοποιούν συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν τη διαχείριση μεγάλου αριθμού αιτήσεων, να διευκολύνουν την αναζήτηση υποψηφίων και να συμβάλουν στην αρχική αξιολόγηση βιογραφικών. Η χρήση τέτοιων εργαλείων, στοχεύει κυρίως στην μείωση του χρόνου και του διοικητικού φόρτου που συνδέεται με τις διαδικασίες στελέχωσης. Σημαντικές εφαρμογές εμφανίζονται επίσης και στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να υποστηρίξει την αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών, την παροχή προσωποποιημένων προγραμμάτων μάθησης και τη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η δυνατότητα αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε ένα περιβάλλον όπου οι γνώσεις και οι απαιτούμενες δεξιότητες μεταβάλλονται συνεχώς. Παράλληλα, η AI χρησιμοποιείται στη διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης, επιτρέποντας την επεξεργασία δεδομένων που σχετίζονται με την εργασιακή επίδοση και την υποστήριξη της λήψης διοικητικών αποφάσεων. Επιπλέον, εφαρμόζεται στη διαχείριση ταλέντου, στον εντοπισμό εργαζομένων με προοπτικές εξέλιξης και στον σχεδιασμό πολιτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάπτυξη των people analytics, έχει διευρύνει ακόμη περισσότερο το πεδίο εφαρμογής της τεχνητής νοημοσύνης. Μέσα από την ανάλυση δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν τάσεις, να υποστηρίξουν στρατηγικές αποφάσεις και να αναπτύσσουν προγνωστικά μοντέλα σχετικά με ζητήματα όπως η απόδοση, η δέσμευση των εργαζομένων και ο κίνδυνος

αποχώρησης. Η δυνατότητα αυτή ενισχύει τη μετάβαση προς περισσότερο τεκμηριωμένες και δεδομενοκεντρικές μορφές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η αυξανόμενη παρουσία της τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες του HR αποτυπώνει τη γενικότερη μεταβολή του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από μια λειτουργία που μέχρι πρότινος επικεντρωνόταν κυρίως στη διαχείριση διοικητικών διαδικασιών, το HR μετατρέπεται σταδιακά σε έναν περισσότερο στρατηγικό και αναλυτικό μηχανισμό υποστήριξης του οργανισμού. Η τεχνολογία συμβάλλει σημαντικά σε αυτή τη μετάβαση, δημιουργώντας νέες δυνατότητες αλλά και νέες απαιτήσεις για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Παρότι οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές, η αξιολόγησή τους δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στα λειτουργικά οφέλη που προσφέρουν. Η χρήση τους συνδέεται και με ζητήματα που αφορούν την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, την προστασία προσωπικών δεδομένων και τη διατήρηση της ανθρώπινης κρίσης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτεί όχι μόνο την εξέταση των εφαρμογών της, αλλά και τη μελέτη των οργανωσιακών και κοινωνικών συνεπειών που προκύπτουν από τη χρήση της.

2.5 Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επηρεάζει μόνο τις επιμέρους διαδικασίες του HR, αλλά συμβάλλει και σε έναν ευρύτερο οργανωσιακό μετασχηματισμό. Η αξιοποίηση δεδομένων, η αυτοματοποίηση εργασιών και η ανάπτυξη προηγμένων αναλυτικών εργαλείων μεταβάλλουν σταδιακά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους και λαμβάνουν αποφάσεις που σχετίζονται με αυτό.

Είδαμε ότι παραδοσιακά, μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του HR επικεντρωνόταν σε διοικητικές και λειτουργικές διαδικασίες, όμως η τεχνολογική εξέλιξη, και ιδιαίτερα η ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης, επιτρέπει τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για πολλές επαναλαμβανόμενες εργασίες, δημιουργώντας περισσότερο χώρο για στρατηγικές

δραστηριότητες. Ως αποτέλεσμα, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού καλούνται όλο και περισσότερο να συμμετέχουν στον σχεδιασμό πολιτικών, στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών και στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη πορεία του οργανισμού (Prikshat et al., 2023). Η μετάβαση αυτή, συνδέεται στενά με την ανάπτυξη μιας περισσότερο δεδομενοκεντρικής προσέγγισης στη διοίκηση. Οι αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό βασίζονται πλέον σε μεγαλύτερο βαθμό σε δεδομένα, αναλύσεις και προβλέψεις, γεγονός που ενισχύει τη δυνατότητα των οργανισμών να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες του προσωπικού τους και να σχεδιάζουν αποτελεσματικότερες παρεμβάσεις. Με τον τρόπο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μετατρέπεται σταδιακά από λειτουργία υποστήριξης σε στρατηγικό εταίρο της διοίκησης (Prikshat et al.2023).

Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός επηρεάζει σαφώς και τον ίδιο τον ρόλο των επαγγελματιών HR. Εκτός από τις παραδοσιακές γνώσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, απαιτούνται πλέον δεξιότητες που συνδέονται με την κατανόηση δεδομένων, τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και την αξιολόγηση τεχνολογικών εφαρμογών. Τα στελέχη HR καλούνται να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου η ανθρώπινη κρίση συνδυάζεται με πληροφορίες που προέρχονται από τεχνολογικά συστήματα, γεγονός που μεταβάλλει τις απαιτήσεις του επαγγέλματος.

Με την μετάβαση αυτή ωστόσο, δεν σημαίνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη αντικαθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα, η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η μεγαλύτερη αξία της ΑΙ προκύπτει όταν λειτουργεί συμπληρωματικά προς την ανθρώπινη κρίση και εμπειρία. Ενώ τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να επεξεργάζονται μεγάλους όγκους δεδομένων και να εντοπίζουν πρότυπα, οι άνθρωποι παραμένουν απαραίτητοι για την ερμηνεία σύνθετων καταστάσεων, την κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου και τη λήψη αποφάσεων που απαιτούν κρίση και αξιολόγηση συμφραζομένων (Jarrahi, 2018).

Είναι πλέον φανερό πως η τεχνητή νοημοσύνη, δεν μετασχηματίζει μόνο τις διαδικασίες του HR αλλά και τον συνολικό τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη διαχείριση του

ανθρώπινου δυναμικού. Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί νέες δυνατότητες για αποτελεσματικότερη και περισσότερο στρατηγική διοίκηση, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύει την ανάγκη προσαρμογής των οργανισμών και των επαγγελματιών HR στις απαιτήσεις ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου ψηφιακού περιβάλλοντος.

2.6 Προκλήσεις και προοπτικές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αυξανόμενη αξιοποίηση της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δημιουργεί σημαντικές δυνατότητες για τους οργανισμούς, αλλά ταυτόχρονα συνοδεύεται από προκλήσεις που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι τεχνολογίες αυτές γίνονται αποδεκτές και ενσωματώνονται στην εργασιακή πραγματικότητα. Παρότι οι εφαρμογές ΑΙ μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ταχύτητας επεξεργασίας πληροφοριών και της υποστήριξης των αποφάσεων, η επιτυχία τους δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνικές τους δυνατότητες.

Ένα από τα βασικά ζητήματα που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία, αφορά την ποιότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων πάνω στα οποία βασίζονται τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα που παράγονται από ένα σύστημα ΑΙ επηρεάζονται άμεσα από τα δεδομένα εκπαίδευσης και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούνται κατά τη λειτουργία του. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης προϋποθέτει αξιόπιστα δεδομένα, κατάλληλο σχεδιασμό των συστημάτων και συνεχή αξιολόγηση της λειτουργίας τους. Η ενσωμάτωση της ΑΙ μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις οργανωσιακές διαδικασίες. Η χρήση αλγοριθμικών εργαλείων σε ζητήματα που αφορούν την εργασία, την αξιολόγηση ή την επαγγελματική εξέλιξη, είναι πιθανό να δημιουργήσει προβληματισμούς σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και τον βαθμό ανθρώπινης συμμετοχής στις αποφάσεις. Ως αποτέλεσμα, η αποδοχή της τεχνολογίας δεν εξαρτάται μόνο

από την αποτελεσματικότητά της αλλά και από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι χρησιμοποιείται με τρόπο θεμιτό και κατανοητό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή των νέων τεχνολογιών. Οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη μάθηση, την καινοτομία και την προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές, είναι συνήθως περισσότερο έτοιμοι να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης. Αντίθετα, περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ή περιορισμένη ενημέρωση των εργαζομένων ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερες δυσκολίες κατά την εισαγωγή σχετικών εφαρμογών.

Οι εξελίξεις αυτές συνδέονται άμεσα με το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η τεχνητή νοημοσύνη αναμένεται να συνεχίσει να επηρεάζει τις λειτουργίες του HR, ενισχύοντας τη χρήση δεδομένων, τις δυνατότητες ανάλυσης και τη λήψη περισσότερο τεκμηριωμένων αποφάσεων. Παράλληλα, ο ρόλος των επαγγελματιών HR αναμένεται να μετατοπίζεται ολοένα και περισσότερο προς δραστηριότητες στρατηγικού χαρακτήρα, όπου η ανθρώπινη κρίση, η κατανόηση των οργανωσιακών αναγκών και η διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων θα παραμένουν ιδιαίτερα σημαντικές. Στο πλαίσιο αυτό, η τεχνητή νοημοσύνη φαίνεται να διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στο οποίο η τεχνολογική καινοτομία συνυπάρχει με την ανάγκη διατήρησης του ανθρώπινου παράγοντα στο επίκεντρο των οργανωσιακών διαδικασιών. Η κατανόηση τόσο των δυνατοτήτων όσο και των προκλήσεων της ΑΙ αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιολόγηση του ρόλου της στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή αποτελεί τη βάση για τα επόμενα κεφάλαια της εργασίας, όπου εξετάζονται αναλυτικότερα οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη, την αποδοχή και τη βιώσιμη αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, εξετάστηκε ο ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι αλλαγές που επιφέρει στις σύγχρονες οργανωσιακές πρακτικές. Ωστόσο, πριν αναλυθούν πιο εξειδικευμένες εφαρμογές της ΑΙ, είναι σημαντικό να παρουσιαστούν πρώτα οι βασικές έννοιες και τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το θεωρητικό και τεχνολογικό της υπόβαθρο. Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα πεδία της σύγχρονης τεχνολογίας και επηρεάζει ολοένα και περισσότερες πτυχές της οικονομικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής. Παρότι η χρήση της έχει επεκταθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, η έννοια της ΑΙ συχνά ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους, ενώ οι τεχνολογίες που περιλαμβάνει είναι ιδιαίτερα σύνθετες και πολυδιάστατες.

Για τον λόγο αυτό, το παρόν κεφάλαιο επιχειρεί να παρουσιάσει συνοπτικά το θεωρητικό πλαίσιο της τεχνητής νοημοσύνης, την ιστορική της εξέλιξη, τις βασικές τεχνολογικές συνιστώσες και τον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων συστημάτων ΑΙ. Παράλληλα, εξετάζονται ζητήματα που σχετίζονται με τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, τη διακυβέρνηση των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη και την αποδοχή τους. Η ανάλυση αυτή συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων αλλά και των περιορισμών της ΑΙ, δημιουργώντας το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για τα κεφάλαια που ακολουθούν.

3.1 Εννοιολογική οριοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης

Μετά τη γενική παρουσίαση της σχέσης μεταξύ τεχνητής νοημοσύνης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι σημαντικό να εξεταστεί πιο αναλυτικά η έννοια της ΑΙ. Παρότι η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί πλέον έναν από τους πιο διαδεδομένους όρους στη σύγχρονη τεχνολογική και οργανωσιακή συζήτηση, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς τον ορισμό και το περιεχόμενό της (Kaplan and Haenlein, 2019). Η ΑΙ δεν αναφέρεται σε μία μόνο τεχνολογία, αλλά σε ένα ευρύ σύνολο υπολογιστικών μεθόδων και συστημάτων που επιδιώκουν να προσομοιώσουν ορισμένες ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες, όπως η μάθηση, η ανάλυση πληροφοριών και η λήψη αποφάσεων (Kaplan & Haenlein 2019). Η λειτουργία των συστημάτων αυτών βασίζεται κυρίως στην αξιοποίηση δεδομένων και αλγοριθμικών μοντέλων

που επιτρέπουν την επεξεργασία σύνθετων πληροφοριών και την παραγωγή αποτελεσμάτων με σχετικά «ευφυή» τρόπο (Jarrahi, 2018). Σύμφωνα με τους Kaplan & Haenlein (2019), η τεχνητή νοημοσύνη αφορά την ανάπτυξη συστημάτων που μπορούν να λειτουργούν με τρόπο ο οποίος θεωρείται «ευφυής», μέσω της επεξεργασίας πληροφοριών, της μάθησης, της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων. Η βασική λογική της ΑΙ στηρίζεται στην ικανότητα των υπολογιστικών συστημάτων να αναλύουν δεδομένα, να αναγνωρίζουν πρότυπα και να προσαρμόζουν τη λειτουργία τους με βάση νέες πληροφορίες. Η εξέλιξη αυτή διαφοροποιεί τα σύγχρονα συστήματα ΑΙ από τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα, τα οποία λειτουργούσαν κυρίως μέσω προκαθορισμένων εντολών και σταθερών διαδικασιών.

Παρά τη συχνή χρήση του όρου, η έννοια της «νοημοσύνης» στην περίπτωση της ΑΙ δεν ταυτίζεται φυσικά με την ανθρώπινη σκέψη ή συνείδηση. Τα περισσότερα σύγχρονα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, βασίζονται σε αλγοριθμικά μοντέλα και μαθηματικές διαδικασίες που επιτρέπουν την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων και την παραγωγή προβλέψεων ή προτάσεων. Η λειτουργία τους δηλαδή, σχετίζεται κυρίως με στατιστική επεξεργασία πληροφοριών και αναγνώριση προτύπων, και όχι με πραγματική κατανόηση ή ανθρώπινη αντίληψη. Για τον λόγο αυτό, αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν ότι ο όρος «τεχνητή νοημοσύνη» χρησιμοποιείται συχνά με αρκετά γενικό ή ακόμη και υπερβολικό τρόπο στη δημόσια συζήτηση γύρω από την τεχνολογία (Kaplan and Haenlein, 2019).

Στη βιβλιογραφία εμφανίζονται διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο ορισμού της ΑΙ. Ορισμένες προσεγγίσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη δυνατότητα των συστημάτων να μιμούνται ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες, ενώ άλλες επικεντρώνονται κυρίως στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων μέσω υπολογιστικών διαδικασιών. Παρά τις διαφοροποιήσεις αυτές, κοινό χαρακτηριστικό των περισσότερων ορισμών, αποτελεί η αξιοποίηση δεδομένων, αλγορίθμων και υπολογιστικής ισχύος με σκοπό την παραγωγή αποτελεσμάτων που μπορούν να υποστηρίξουν ή και να αυτοματοποιήσουν πλήρως ανθρώπινες δραστηριότητες. Η ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται επίσης στενά με τη μεγάλη αύξηση της διαθεσιμότητας ψηφιακών δεδομένων. Η εξάπλωση του διαδικτύου και των ψηφιακών πλατφορμών, δημιούργησε έναν πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών,

πληροφορίες που μπορούν πλέον να αξιοποιηθούν μέσω αλγοριθμικής ανάλυσης. Παράλληλα, η σημαντική βελτίωση της υπολογιστικής ισχύος και των τεχνολογικών υποδομών, επέτρεψε την ανάπτυξη περισσότερο σύνθετων μοντέλων ΑΙ και την εφαρμογή τους σε όλο και περισσότερους τομείς οργανωσιακής λειτουργίας (Kaplan and Haenlein, 2019). Σημαντική διάσταση γύρω από την ΑΙ αποτελεί και ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη λειτουργία της των εργαλείων ΑΙ σε αρκετές περιπτώσεις, η τεχνητή νοημοσύνη φαίνεται σαν να είναι μια πλήρως αυτόνομη μορφή λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας συχνά υπερβολικές προσδοκίες ή ανησυχίες σχετικά με την αντικατάσταση ανθρώπινων ρόλων. Στην πράξη όμως, οι περισσότερες εφαρμογές ΑΙ λειτουργούν κυρίως υποστηρικτικά προς τις ανθρώπινες αποφάσεις και εξαρτώνται από τα δεδομένα, τα κριτήρια και τους στόχους που ορίζονται από τους ίδιους τους οργανισμούς και τους σχεδιαστές των συστημάτων (Jarrahi, 2018).

Κατά συνέπεια, η προσέγγιση της έννοιας της τεχνητής νοημοσύνης, δείχνει ότι η ΑΙ δεν αποτελεί μία ενιαία ή πλήρως αυτόνομη τεχνολογία, αλλά ένα σύνθετο και διαρκώς εξελισσόμενο πεδίο που συνδυάζει δεδομένα, αλγοριθμικά μοντέλα και υπολογιστικές δυνατότητες. Η κατανόηση αυτών των διαστάσεων της, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη μελέτη της σχέσης της ΑΙ με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αξιοποιούν τις σχετικές τεχνολογίες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Floridi et al., 2018).

3.2 Ιστορική εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης

Η κατανόηση της έννοιας της τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται άμεσα με την ιστορική εξέλιξη του πεδίου και με τον τρόπο με τον οποίο αναπτύχθηκαν σταδιακά οι σύγχρονες εφαρμογές ΑΙ. Παρότι η ευρεία χρήση της τεχνητής νοημοσύνης αποτελεί κυρίως χαρακτηριστικό των τελευταίων δεκαετιών, οι πρώτες θεωρητικές συζητήσεις γύρω από τη δυνατότητα δημιουργίας «ευφύων» μηχανών εμφανίστηκαν ήδη από τα μέσα του 20ού αιώνα. Από τότε μέχρι σήμερα, η ΑΙ έχει περάσει από διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης, έντονου επιστημονικού ενδιαφέροντος αλλά και περιόδους περιορισμένης προόδου, μέχρι να αποκτήσει τη σημερινή της μορφή.

Οι πρώτες θεωρητικές βάσεις της τεχνητής νοημοσύνης συνδέονται κυρίως με την εξέλιξη της πληροφορικής, των μαθηματικών και της λογικής ανάλυσης. Ένας από τους σημαντικότερους επιστήμονες που συνέβαλαν στη διαμόρφωση του πεδίου, ήταν ο Alan Turing, ο οποίος από τη δεκαετία του 1950, υποστήριξε ότι οι μηχανές θα μπορούσαν θεωρητικά να προσομοιάσουν ορισμένες ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες. Το γνωστό “Turing Test” αποτέλεσε μία από τις πρώτες προσπάθειες αξιολόγησης της ικανότητας μιας μηχανής να παρουσιάζει συμπεριφορά αντίστοιχη με εκείνη του ανθρώπου (Turing, 1950). Η προσέγγιση αυτή επηρέασε σημαντικά τη μετέπειτα ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης και τη συζήτηση γύρω από τις δυνατότητες των υπολογιστικών συστημάτων. Η επίσημη εμφάνιση του όρου «Artificial Intelligence» έγινε στο συνέδριο του Dartmouth στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 1956, όπου οι ερευνητές που συμμετείχαν θεωρούσαν πως πολλές πτυχές της ανθρώπινης μάθησης και της λογικής θα μπορούσαν να αναπαραχθούν μέσω υπολογιστικών συστημάτων. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από ιδιαίτερα αισιόδοξες προβλέψεις σχετικά με την εξέλιξη της AI, καθώς αρκετοί επιστήμονες πίστευαν ότι η ανάπτυξη «έξυπνων» μηχανών θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα (McCarthy et al., 1955).

Κατά τις επόμενες δεκαετίες, αναπτύχθηκαν οι πρώτες εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, οι οποίες βασίζονταν κυρίως σε συστήματα κανόνων και συμβολικής λογικής. Τα λεγόμενα expert systems επιχειρούσαν να προσομοιώσουν τη λογική ανθρώπινων ειδικών, μέσω προκαθορισμένων κανόνων και βάσεων γνώσης (Kaplan & Haenlein 2019). Οι εφαρμογές αυτές χρησιμοποιήθηκαν στα πεδία της ιατρικής και της μηχανικής, και για ανάλυση δεδομένων. Εφαρμογές που θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για την εποχή τους. Παρόλα αυτά, τα συστήματα αυτά παρουσίαζαν σημαντικούς περιορισμούς, καθώς δυσκολεύονταν να προσαρμοστούν σε νέα ή απρόβλεπτα δεδομένα και απαιτούσαν συνεχή ανθρώπινη παρέμβαση για την ανανέωση των κανόνων λειτουργίας τους.

Η αρχική αισιόδοξία γύρω από την AI, ακολούθησε περιόδους επιβράδυνσης, γνωστές ως “AI winter”, κατά τις οποίες μειώθηκαν σημαντικά τόσο η χρηματοδότηση της έρευνας, όσο και το επιστημονικό ενδιαφέρον γύρω από το πεδίο (Toosi et al., 2021). Κατά τις περιόδους αυτές, οι υψηλές προσδοκίες που είχαν δημιουργηθεί για τα εργαλεία AI, δεν επιβεβαιώθηκαν από τις

πραγματικές τεχνολογικές δυνατότητες της εποχής. Οι περιορισμένες υπολογιστικές υποδομές, η έλλειψη επαρκών δεδομένων και οι δυσκολίες ανάπτυξης αποτελεσματικών μοντέλων, περιόρισαν σημαντικά την πρόοδο της τεχνητής νοημοσύνης για αρκετά χρόνια (Kaplan and Haenlein, 2019). Η κατάσταση άρχισε να μεταβάλλεται σημαντικά από τη δεκαετία του 1990 και ιδιαίτερα μετά το 2000, όταν η ανάπτυξη του διαδικτύου και η εξάπλωση των ψηφιακών τεχνολογιών, δημιούργησαν νέες δυνατότητες για την εξέλιξη της ΑΙ. Παράλληλα, η σημαντική βελτίωση της υπολογιστικής ισχύος επέτρεψε την ανάπτυξη περισσότερο σύνθετων αλγοριθμικών μοντέλων και τη διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών σε πολύ μικρότερο χρόνο (Kaplan & Haenlein 2019).

Ιδιαίτερα καθοριστική υπήρξε η ανάπτυξη της μηχανικής μάθησης (machine learning), η οποία διαφοροποίησε σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων ΑΙ. Σε αντίθεση με τα παλαιότερα συστήματα κανόνων, τα μοντέλα machine learning βασίζονται στην εκπαίδευση αλγορίθμων μέσω δεδομένων, επιτρέποντας στα συστήματα να αναγνωρίζουν πρότυπα και να βελτιώνουν σταδιακά την απόδοσή τους. Η εξέλιξη αυτή συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη εφαρμογών, όπως η αναγνώριση εικόνων, η επεξεργασία φυσικής γλώσσας, τα recommendation systems και οι σύγχρονες εφαρμογές generative AI (Kaplan & Haenlein 2019).

Κατά την τελευταία δεκαετία, η τεχνητή νοημοσύνη γνώρισε ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη λόγω της αξιοποίησης των big data, του cloud computing και άλλων προηγμένων τεχνολογικών υποδομών. Οι οργανισμοί απέκτησαν πλέον τη δυνατότητα να συλλέγουν και να αναλύουν τεράστιο όγκο δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που επέτρεψε την εφαρμογή της ΑΙ σε όλο και περισσότερους τομείς επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η τεχνητή νοημοσύνη άρχισε έτσι να ενσωματώνεται όχι μόνο σε τεχνικά ή βιομηχανικά περιβάλλοντα, αλλά και σε πεδία όπως η διοίκηση επιχειρήσεων, το marketing, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παράλληλα με την τεχνολογική εξέλιξη, ενισχύθηκε σημαντικά και η συζήτηση γύρω από τις κοινωνικές και ηθικές επιπτώσεις της ΑΙ. Η αυξανόμενη χρήση αλγοριθμικών συστημάτων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δημιούργησε προβληματισμούς σχετικά με ζητήματα διαφάνειας, αλγοριθμικής μεροληψίας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και οργανωσιακής

λογοδοσίας (Floridi et al., 2018). Η τεχνητή νοημοσύνη άρχισε επομένως να αντιμετωπίζεται όχι μόνο ως τεχνολογική καινοτομία, αλλά και ως ευρύτερο κοινωνικό και οργανωσιακό φαινόμενο που επηρεάζει τη λειτουργία της εργασίας και των σύγχρονων οργανισμών.

Βλέπουμε επομένως ότι η ιστορική εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης, δείχνει ότι η σημερινή μορφή της ΑΙ αποτελεί αποτέλεσμα μακροχρόνιας επιστημονικής και τεχνολογικής ανάπτυξης. Από τις πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις και τα συστήματα κανόνων μέχρι τα σύγχρονα μοντέλα μηχανικής μάθησης και generative AI, το πεδίο της τεχνητής νοημοσύνης εξελίσσεται συνεχώς, επηρεάζοντας ολοένα περισσότερο τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

3.3 Κατηγορίες, τεχνολογικές συνιστώσες και λειτουργία της τεχνητής νοημοσύνης

Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί ένα πολυδιάστατο και συνεχώς εξελισσόμενο πεδίο της επιστήμης των υπολογιστών, το οποίο περιλαμβάνει διαφορετικές κατηγορίες συστημάτων, τεχνολογικές προσεγγίσεις και μεθόδους επεξεργασίας δεδομένων. Παρότι ο όρος χρησιμοποιείται συχνά ως μία ενιαία έννοια, στην πραγματικότητα η τεχνητή νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τεχνολογιών που διαφέρουν ως προς τις δυνατότητες, τον τρόπο λειτουργίας και τον βαθμό αυτονομίας τους. Η κατανόηση των κατηγοριών της ΑΙ και των τεχνολογικών συνιστωσών που τη στηρίζουν είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων αλλά και των περιορισμών των σύγχρονων εφαρμογών της (Pan & Froese, 2023).

Η τεχνητή νοημοσύνη διακρίνεται κυρίως σε τρεις βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το εύρος των γνωστικών ικανοτήτων που διαθέτουν τα συστήματα και το επίπεδο αυτονομίας τους :

Η πρώτη κατηγορία, είναι η Στενή Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Narrow Intelligence – ANI), η οποία αποτελεί τη μοναδική μορφή τεχνητής νοημοσύνης που χρησιμοποιείται σήμερα σε μεγάλη κλίμακα. Τα συστήματα αυτά είναι σχεδιασμένα για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μόνο εντός του πλαισίου για το οποίο έχουν εκπαιδευτεί. Παραδείγματα αποτελούν τα συστήματα αναγνώρισης εικόνας, οι ψηφιακοί

βοηθοί, τα chatbots, οι μηχανές συστάσεων και τα εργαλεία ανάλυσης βιογραφικών που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες προσλήψεων (Prikshat et al., 2023). Η δεύτερη κατηγορία, αφορά τη Γενική Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial General Intelligence – AGI). Η μορφή αυτή αναφέρεται σε συστήματα που θα μπορούσαν να εκτελούν διαφορετικά είδη γνωστικών εργασιών με τρόπο αντίστοιχο της ανθρώπινης νοημοσύνης. Ένα τέτοιο σύστημα θα ήταν σε θέση να μεταφέρει γνώσεις από ένα πεδίο σε ένα άλλο, να επιλύει προβλήματα σε διαφορετικά περιβάλλοντα και να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες χωρίς ειδικό προγραμματισμό. Παρότι η AGI αποτελεί σημαντικό αντικείμενο έρευνας, μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί στην πράξη και παραμένει κυρίως θεωρητική προσέγγιση (Pan & Froese, 2023). Η τρίτη κατηγορία είναι η Υπερνοημοσύνη (Artificial Super Intelligence – ASI), η οποία σύμφωνα με την IBM (2024), περιγράφει υποθετικά συστήματα που θα μπορούσαν να υπερβαίνουν τις ανθρώπινες γνωστικές δυνατότητες σχεδόν σε κάθε τομέα. Η κατηγορία αυτή συναντάται κυρίως σε θεωρητικές συζητήσεις σχετικά με το μέλλον της τεχνητής νοημοσύνης και τις πιθανές κοινωνικές, οργανωσιακές και ηθικές επιπτώσεις της.

Η λειτουργία των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης, βασίζεται σε ένα σύνολο τεχνολογιών που επιτρέπουν την ανάλυση δεδομένων, την αναγνώριση προτύπων και τη λήψη αποφάσεων. Μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές συνιστώσες είναι η μηχανική μάθηση (Machine Learning), η οποία επιτρέπει στους αλγόριθμους να μαθαίνουν από δεδομένα και να βελτιώνουν την απόδοσή τους χωρίς να απαιτείται ρητός προγραμματισμός για κάθε πιθανή περίπτωση (Jarrahi, 2018). Η μηχανική μάθηση χρησιμοποιείται ευρέως σε εφαρμογές πρόβλεψης, ταξινόμησης και ανάλυσης δεδομένων. Μέσω της επεξεργασίας μεγάλου όγκου πληροφοριών, τα συστήματα μπορούν να εντοπίζουν συσχετίσεις και να παράγουν αποτελέσματα που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε οργανωσιακό επίπεδο (Prikshat et al., 2023).

Μία πιο εξελιγμένη μορφή της μηχανικής μάθησης είναι η βαθιά μάθηση (Deep Learning), η οποία βασίζεται σε πολυεπίπεδα τεχνητά νευρωνικά δίκτυα. Τα δίκτυα αυτά προσομοιώνουν σε έναν βαθμό τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου εγκεφάλου και επιτρέπουν την επεξεργασία ιδιαίτερα σύνθετων δεδομένων, όπως εικόνες, ήχος και φυσική γλώσσα. Η ανάπτυξη της βαθιάς μάθησης, έχει συμβάλλει καθοριστικά στην πρόοδο εφαρμογών όπως η αναγνώριση φωνής, η

αυτόματη μετάφραση και τα σύγχρονα παραγωγικά μοντέλα τεχνητής νοημοσύνης (Pan & Froese, 2023).

Εξίσου σημαντική είναι και η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (Natural Language Processing – NLP), η οποία επιτρέπει στα συστήματα να κατανοούν, να αναλύουν και να παράγουν ανθρώπινη γλώσσα. Μέσω της τεχνολογίας αυτής είναι δυνατή η λειτουργία εφαρμογών όπως οι ψηφιακοί βοηθοί, τα chatbots και τα συστήματα αυτόματης ανάλυσης κειμένων, τα οποία χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Jarrahi, 2018).

Οι παραπάνω τεχνολογίες δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά συχνά συνδυάζονται μεταξύ τους δημιουργώντας έτσι ολοκληρωμένα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σε ένα ευρύ φάσμα οργανωσιακών λειτουργιών (Pan & Froese, 2023). Παρά τις διαφορές που εμφανίζουν οι επιμέρους τεχνολογίες, τα περισσότερα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης ακολουθούν μια παρόμοια διαδικασία λειτουργίας. Το πρώτο στάδιο αφορά τη συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές, όπως βάσεις δεδομένων, αρχεία, αισθητήρες ή ψηφιακές πλατφόρμες. Τα δεδομένα αυτά αποτελούν τη βασική πηγή γνώσης για το σύστημα και καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα των αποτελεσμάτων που θα παραχθούν (Prikshat et al., 2023). Στη συνέχεια πραγματοποιείται η επεξεργασία και προετοιμασία των δεδομένων, δηλαδή τον καθαρισμό, την οργάνωση και τη μετατροπή των πληροφοριών σε μορφή κατάλληλη για ανάλυση. Η ποιότητα των δεδομένων θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς λανθασμένα ή ελλιπή δεδομένα μπορούν να οδηγήσουν σε ανακριβή ή μεροληπτικά αποτελέσματα (Floridi et al., 2018).

Ακολουθεί το στάδιο της εκπαίδευσης του μοντέλου, κατά το οποίο οι αλγόριθμοι αναλύουν τα διαθέσιμα δεδομένα και εντοπίζουν σχέσεις, πρότυπα και τάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν για την πραγματοποίηση προβλέψεων ή την υποστήριξη αποφάσεων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, τα συστήματα αποκτούν τη δυνατότητα να παράγουν αποτελέσματα με ολοένα μεγαλύτερη ακρίβεια καθώς αυξάνονται τα διαθέσιμα δεδομένα (Jarrahi, 2018). Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, το σύστημα εφαρμόζει τη γνώση που έχει αποκτήσει σε νέα δεδομένα και παράγει προβλέψεις, συστάσεις ή αποφάσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, τα

συστήματα συνεχίζουν να βελτιώνονται μέσα από τη συνεχή τροφοδότησή τους με νέες πληροφορίες, γεγονός που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις (Prikshat et al., 2023).

Η διαδικασία αυτή εξηγεί γιατί η τεχνητή νοημοσύνη έχει αποκτήσει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στους σύγχρονους οργανισμούς. Η δυνατότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων με υψηλή ταχύτητα και η παραγωγή προβλέψεων βασισμένων σε πραγματικά δεδομένα επιτρέπουν την υποστήριξη σύνθετων διαδικασιών και τη λήψη περισσότερο τεκμηριωμένων αποφάσεων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών εξακολουθεί να εξαρτάται από την ποιότητα των δεδομένων, τον σχεδιασμό των αλγορίθμων και την ύπαρξη κατάλληλης ανθρώπινης εποπτείας κατά τη χρήση τους (Jarrahi, 2018· Floridi et al., 2018). Η κατανόηση των κατηγοριών, των τεχνολογικών συνιστωσών και του τρόπου λειτουργίας της τεχνητής νοημοσύνης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίησή της στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι τεχνολογίες της μηχανικής μάθησης, της βαθιάς μάθησης και της επεξεργασίας φυσικής γλώσσας, αποτελούν τη βάση πολλών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται σήμερα στο HR, όπου οι αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα τους εργαζομένους και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού (Jarrahi, 2018· Floridi et al., 2018· Prikshat et al., 2023).

3.4 Η τεχνητή νοημοσύνη και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις οργανωσιακές διαδικασίες έχει ενισχύσει σημαντικά τη συζήτηση γύρω από τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Παρόλο που οι τεχνολογίες AI προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες αυτοματοποίησης και ανάλυσης δεδομένων, η εφαρμογή τους δεν αφορά μόνο τεχνικά ζητήματα, αλλά επηρεάζει άμεσα και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οργανωσιακής λειτουργίας. Για τον λόγο αυτό, η σχέση μεταξύ AI και ανθρώπινης κρίσης αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας γύρω από τη διοίκηση και την εργασία.

Η ανάπτυξη αλγοριθμικών συστημάτων, δημιούργησε αρχικά έντονες συζητήσεις σχετικά με το ενδεχόμενο αντικατάστασης ανθρώπινων ρόλων από τεχνολογικές εφαρμογές. Σε αρκετές περιπτώσεις, η ΑΙ παρουσιάστηκε ως τεχνολογία που θα μπορούσε να αναλάβει μεγάλο μέρος των διοικητικών και οργανωσιακών λειτουργιών, περιορίζοντας σημαντικά την ανάγκη ανθρώπινης παρέμβασης. Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία αντιμετωπίζει περισσότερο συγκρατημένα αυτή την προσέγγιση και υποστηρίζει ότι οι περισσότερες εφαρμογές ΑΙ λειτουργούν κυρίως συμπληρωματικά προς τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι ως πλήρως αυτόνομα συστήματα διοίκησης (Jarrahi, 2018).

Η ανθρώπινη κρίση, εξακολουθεί να θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική σε διαδικασίες που περιλαμβάνουν κοινωνική αλληλεπίδραση, ηθικά διλήμματα ή σύνθετες οργανωσιακές συνθήκες. Παρότι τα συστήματα ΑΙ μπορούν να αναλύουν μεγάλο όγκο δεδομένων και να εντοπίζουν πρότυπα με υψηλή ταχύτητα, δυσκολεύονται να αξιολογήσουν αποτελεσματικά στοιχεία όπως η ενσυναίσθηση, οι ανθρώπινες σχέσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα ή τα κοινωνικά συμφραζόμενα μιας απόφασης. Για τον λόγο αυτό, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση της ΑΙ προϋποθέτει διατήρηση ουσιαστικού ρόλου της ανθρώπινης παρέμβασης στις οργανωσιακές διαδικασίες.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διάσταση αυτή αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς όπως έχουμε δει οι αποφάσεις HR επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική πορεία, την αξιολόγηση και την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς. Η αποκλειστική εξάρτηση από αλγοριθμικά συστήματα σε βασικές διαδικασίες όπως οι προσλήψεις, η αξιολόγηση απόδοσης ή η διαχείριση προσωπικού, μπορεί να περιορίσει την ανθρώπινη διάσταση της διοίκησης και να δημιουργήσει αίσθημα απρόσωπης αντιμετώπισης των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, αρκετές προσεγγίσεις τονίζουν ότι η ΑΙ θα πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο ως εργαλείο υποστήριξης των στελεχών HR και όχι ως πλήρης αντικατάσταση της ανθρώπινης κρίσης.

Ταυτοχρόνως, η σχέση μεταξύ ΑΙ και ανθρώπινου παράγοντα συνδέεται στενά και με το ζήτημα της εμπιστοσύνης απέναντι στα αλγοριθμικά συστήματα. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αποδέχονται τη χρήση τεχνολογιών ΑΙ όταν κατανοούν τον τρόπο λειτουργίας τους και όταν

διατηρείται δυνατότητα ανθρώπινου ελέγχου στις κρίσιμες αποφάσεις. Αντίθετα, όταν οι διαδικασίες είναι πλήρως αυτοματοποιημένες και άρα αδιαφανείς, είναι πολύ πιθανό να ενισχυθεί η αίσθηση αβεβαιότητας και μειωμένης αξιοπιστίας απέναντι στον οργανισμό. Η ύπαρξη ανθρώπινης εποπτείας θεωρείται επομένως σημαντικός παράγοντας για την αποδοχή των εφαρμογών ΑΙ.

Η συζήτηση γύρω από τον ανθρώπινο παράγοντα σχετίζεται επίσης με τις μεταβολές που προκαλεί η ΑΙ στις δεξιότητες και στις απαιτήσεις της εργασίας. Η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών δημιουργεί ανάγκη ανάπτυξης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε τομείς που συνδέονται με την ανάλυση δεδομένων, τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και τη διαχείριση τεχνολογικών εργαλείων. Παράλληλα όμως, αρκετές μελέτες επισημαίνουν ότι όσο αυξάνεται η αυτοματοποίηση ορισμένων τεχνικών διαδικασιών, τόσο μεγαλύτερη σημασία αποκτούν ανθρώπινες δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η συνεργασία, η δημιουργικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη. Σημαντικός προβληματισμός εμφανίζεται και σχετικά με τον βαθμό εξάρτησης των οργανισμών από αλγοριθμικά συστήματα. Η υπερβολική εμπιστοσύνη στις τεχνολογικές προβλέψεις ενδέχεται σε ορισμένες περιπτώσεις να περιορίσει την κριτική σκέψη και τη δυνατότητα αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων που παράγονται μέσω ΑΙ. Το ζήτημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν οι αλγόριθμοι βασίζονται σε ελλιπή ή μεροληπτικά δεδομένα, καθώς οι λανθασμένες προβλέψεις μπορεί να επηρεάσουν άμεσα οργανωσιακές αποφάσεις και εργαζομένους. Για τον λόγο αυτό, αρκετοί ερευνητές τονίζουν την ανάγκη διατήρησης ισορροπίας ανάμεσα στην τεχνολογική αξιοποίηση και στην ανθρώπινη κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Floridi et al., 2018).

Επίσης, η ΑΙ επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη θέση τους μέσα στον οργανισμό. Σε περιβάλλοντα όπου οι τεχνολογικές εφαρμογές χρησιμοποιούνται αποκλειστικά ως μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης, είναι πιθανό να ενισχυθεί το αίσθημα πίεσης και περιορισμένης αυτονομίας. Αντίθετα, όταν η τεχνητή νοημοσύνη αξιοποιείται με τρόπο που υποστηρίζει την εργασία, διευκολύνει τις διαδικασίες και ενισχύει τη συνεργασία, η στάση των εργαζομένων απέναντι στις νέες τεχνολογίες είναι συνήθως πιο θετική.

Παρότι η ΑΙ μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ανάλυση δεδομένων και την υποστήριξη αποφάσεων, η ανθρώπινη κρίση, η κοινωνική κατανόηση και η επικοινωνία εξακολουθούν να αποτελούν βασικά στοιχεία της οργανωσιακής λειτουργίας και ιδιαίτερα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.5 Διακυβέρνηση της τεχνητής νοημοσύνης

Καθώς τα συστήματα ΑΙ, γίνονται ολοένα και πιο σύνθετα και χρησιμοποιούνται σε περισσότερες οργανωσιακές λειτουργίες, αναδεικνύεται η ανάγκη ύπαρξης μηχανισμών που να διασφαλίζουν την ορθή λειτουργία και διαχείρισή τους. Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της διακυβέρνησης της τεχνητής νοημοσύνης (AI governance) αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών, των πολιτικών και των μηχανισμών μέσω των οποίων ένας οργανισμός σχεδιάζει, εφαρμόζει, παρακολουθεί και αξιολογεί τα συστήματα ΑΙ που χρησιμοποιεί.

Η διακυβέρνηση της ΑΙ αποσκοπεί στη διασφάλιση ότι τα τεχνολογικά συστήματα λειτουργούν σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού και παράγουν αποτελέσματα που είναι αξιόπιστα και συνεπή. Για τον λόγο αυτό, περιλαμβάνει διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας των δεδομένων, αξιολόγησης της απόδοσης των μοντέλων και παρακολούθησης της λειτουργίας τους μετά την εφαρμογή τους. Η ανάγκη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης δεν παραμένουν στατικά αλλά επηρεάζονται από τις μεταβολές των δεδομένων και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Ένα βασικό στοιχείο της διακυβέρνησης είναι η σαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, αφού η ανάπτυξη και η χρήση ενός συστήματος ΑΙ, δεν αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των τεχνικών ομάδων, αλλά απαιτεί συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Η αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης προϋποθέτει τη συμμετοχή στελεχών διοίκησης, ειδικών δεδομένων και χρηστών των συστημάτων, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι τεχνολογικές δυνατότητες συνδέονται με τις πραγματικές οργανωσιακές ανάγκες.

Συμπερασματικά, η διακυβέρνηση της ΑΙ συνδέεται με τη συνεχή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που παράγουν τα συστήματα αυτά. Η απόδοση ενός μοντέλου δεν θεωρείται δεδομένη, αλλά χρειάζεται να παρακολουθείται συστηματικά ώστε να εντοπίζονται πιθανά σφάλματα, αποκλίσεις ή μεταβολές στη λειτουργία του. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της αξιοπιστίας των συστημάτων και στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωσή τους στις οργανωσιακές διαδικασίες.

3.6 Τεχνικοί περιορισμοί και προκλήσεις των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης

Παρά τις σημαντικές δυνατότητες που προσφέρει η τεχνητή νοημοσύνη, τα σύγχρονα συστήματα ΑΙ παρουσιάζουν και ορισμένους περιορισμούς που επηρεάζουν την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητά τους. Η κατανόηση των περιορισμών αυτών είναι σημαντική, καθώς βοηθά στην καλύτερη αξιολόγηση των δυνατοτήτων αλλά και των ορίων της τεχνολογίας. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός συστήματος ΑΙ, είναι η ποιότητα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευσή του. Τα αλγοριθμικά μοντέλα βασίζονται σε δεδομένα προκειμένου να αναγνωρίζουν πρότυπα και να παράγουν προβλέψεις ή συστάσεις. Εάν τα δεδομένα είναι ελλιπή, ανακριβή ή μη αντιπροσωπευτικά, τότε τα αποτελέσματα του συστήματος ενδέχεται να παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις από την πραγματικότητα.

Ακόμη, πολλά συστήματα τεχνητής νοημοσύνης χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας. Σε αρκετές περιπτώσεις, ακόμη και οι δημιουργοί τους δυσκολεύονται να εξηγήσουν με απόλυτη σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο ένα μοντέλο κατέληξε σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως «black box problem» και αποτελεί έναν από τους βασικούς περιορισμούς των σύγχρονων εφαρμογών ΑΙ (Floridi et al., 2018).

Μια ακόμη πρόκληση αφορά τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, όπου ένα μοντέλο που παρουσιάζει υψηλή απόδοση σε συγκεκριμένα δεδομένα, δεν είναι βέβαιο ότι θα λειτουργήσει με την ίδια αποτελεσματικότητα σε διαφορετικά περιβάλλοντα ή συνθήκες. Οι μεταβολές στα δεδομένα ή στο περιβάλλον λειτουργίας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ακρίβεια των προβλέψεων και να απαιτήσουν συνεχή αναπροσαρμογή των συστημάτων. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης δυσκολεύονται συχνά να διαχειριστούν καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, έλλειψη πληροφοριών ή σύνθετα κοινωνικά συμφραζόμενα, ενώ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στην ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, δεν διαθέτουν την ανθρώπινη ικανότητα κατανόησης εμπειριών, κινήτρων και κοινωνικών παραγόντων που συχνά επηρεάζουν τις πραγματικές συνθήκες λήψης αποφάσεων. Οι περιορισμοί αυτοί δεν αναιρούν τη χρησιμότητα της τεχνητής νοημοσύνης, αλλά αναδεικνύουν την ανάγκη προσεκτικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που παράγουν τα συστήματα ΑΙ. Η αποτελεσματική αξιοποίησή τους προϋποθέτει κατάλληλα δεδομένα, συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας τους και ουσιαστική ανθρώπινη συμμετοχή στις διαδικασίες όπου χρησιμοποιούνται.

3.7 Παράγοντες υιοθέτησης και αποτελεσματικής χρήσης συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης

Η ανάπτυξη της ΑΙ έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού εφαρμογών που αξιοποιούνται σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, ωστόσο όπως έχουμε δει, η τεχνολογική υπεροχή ενός συστήματος δεν αποτελεί από μόνη της εγγύηση επιτυχούς εφαρμογής. Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τους παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση και τη λειτουργική ενσωμάτωσή τους στους οργανισμούς.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι η ποιότητα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και λειτουργία των αλγορίθμων. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, βασίζονται στην επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών και η ακρίβεια των αποτελεσμάτων τους συνδέεται άμεσα με την πληρότητα, την αξιοπιστία και την επικαιρότητα των δεδομένων που διαθέτουν. Ελλιπή ή ανακριβή δεδομένα μπορούν να περιορίσουν

σημαντικά την απόδοση των συστημάτων και να οδηγήσουν σε προβληματικές προβλέψεις ή συστάσεις (Kaplan & Haenlein 2019).

Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η τεχνική αξιοπιστία των εφαρμογών AI. Η σταθερότητα λειτουργίας, η δυνατότητα επεξεργασίας μεγάλου όγκου πληροφοριών, η ασφάλεια των συστημάτων και η δυνατότητα ενσωμάτωσής τους στις υφιστάμενες πληροφοριακές υποδομές αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή αξιοποίησή τους. Οι οργανισμοί είναι περισσότερο πιθανό να υιοθετήσουν τεχνολογίες που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα λειτουργικής συνέπειας και προβλεψιμότητας.

Την ίδια στιγμή, ιδιαίτερη σημασία έχει και η δυνατότητα κατανόησης του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων. Παρότι ορισμένες σύγχρονες τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα, η παροχή επαρκών πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο παραγωγής των αποτελεσμάτων συμβάλλει στη διευκόλυνση της χρήσης τους από τα στελέχη των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τη σημασία της επεξηγησιμότητας (explainability) ως τεχνικού χαρακτηριστικού που ενισχύει τη λειτουργική αξιοποίηση των συστημάτων AI (Floridi et al., 2018). Επίσης, η διαθεσιμότητα κατάλληλων δεξιοτήτων, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης. Η αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων απαιτεί στελέχη που μπορούν να κατανοούν τα αποτελέσματα των αλγοριθμικών μοντέλων, να αξιολογούν τις δυνατότητες και τους περιορισμούς τους και να ενσωματώνουν τα παραγόμενα δεδομένα στις οργανωσιακές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Jarrahi, 2018).

Τέλος, η υιοθέτηση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται στενά με τη στρατηγική ετοιμότητα των οργανισμών. Η ύπαρξη κατάλληλων τεχνολογικών υποδομών, η επένδυση σε ψηφιακές δυνατότητες και η ανάπτυξη κουλτούρας καινοτομίας διευκολύνουν την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής τους. Επομένως, η αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις δυνατότητες των αλγορίθμων, αλλά και από ένα ευρύτερο σύνολο τεχνολογικών, οργανωσιακών και λειτουργικών παραγόντων. Η ποιότητα των δεδομένων, η αξιοπιστία των συστημάτων, η

επεξηγησιμότητα, οι ψηφιακές δεξιότητες των χρηστών και η οργανωσιακή ετοιμότητα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή ενσωμάτωση της ΑΙ στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά μία από τις πιο απτές εκφάνσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών. Ενώ τα προηγούμενα κεφάλαια ανέδειξαν το θεωρητικό και τεχνολογικό υπόβαθρο της ΑΙ, στο παρόν κεφάλαιο, το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στις συγκεκριμένες λειτουργικές περιοχές του HR, όπου η τεχνολογία αυτή αναπτύσσεται πρακτικά. Η σύγχρονη βιβλιογραφία δείχνει ότι η ΑΙ αναπτύσσεται κυρίως σε εκείνα τα πεδία της ΔΑΔ, όπου υπάρχουν μεγάλοι όγκοι δεδομένων, επαναληπτικότητα διαδικασιών και αυξημένη ανάγκη για πρόβλεψη, ταξινόμηση ή ταχεία λήψη αποφάσεων (Priksht et al., 2023; Pan and Froese, 2023). Η ΑΙ δεν λειτουργεί εδώ ως αφηρημένη τεχνολογική υπόσχεση, αλλά ως επιχειρησιακή υποδομή που αναδιαμορφώνει συγκεκριμένες διαδικασίες: προσλήψεις, επιλογή προσωπικού, onboarding, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, διαχείριση ταλέντου, πρόβλεψη αποχωρήσεων, επιβράβευση, job design και people analytics (Priksht et al., 2023). Παράλληλα, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η εφαρμογή της ΑΙ σε κάθε επιμέρους λειτουργία HR δεν έχει μόνο εργαλειακό χαρακτήρα. Αντιθέτως, κάθε εφαρμογή επηρεάζει διαφορετικά τη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένου, τον βαθμό αποδοχής της τεχνολογίας, την ανάγκη ανθρώπινης εποπτείας και τις πιθανές ανησυχίες σχετικά με δικαιοσύνη, ιδιωτικότητα και λογοδοσία.

4.1 Τεχνητή νοημοσύνη στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες περιοχές εφαρμογής της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τους Priksht et al. (2023), μεγάλο μέρος των εφαρμογών ΑΙ στο HR σχετίζεται με τη διαδικασία

στελέχωσης, καθώς οι οργανισμοί αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο αλγοριθμικά εργαλεία για την υποστήριξη των αποφάσεων επιλογής προσωπικού. Οι τεχνολογίες αυτές χρησιμοποιούνται για τη διαλογή βιογραφικών, την αξιολόγηση αιτήσεων, την αντιστοίχιση υποψηφίων με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και τη διευκόλυνση των αρχικών σταδίων της διαδικασίας πρόσληψης.

Η αυξανόμενη χρήση της ΑΙ στον τομέα αυτό οφείλεται κυρίως στην ανάγκη των οργανισμών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά μεγάλο αριθμό αιτήσεων μέσα σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, μπορούν να επεξεργάζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών με ταχύτητα και συνέπεια, συμβάλλοντας στη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την αρχική αξιολόγηση των υποψηφίων. Παράλληλα, παρέχουν και τη δυνατότητα εντοπισμού υποψηφίων που διαθέτουν χαρακτηριστικά και δεξιότητες που ταιριάζουν περισσότερο στις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας (Pan et al., 2021, όπως αναφέρεται στους Prikshat et al., 2023). Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα ΑΙ, για να αυτοματοποιούν μέρους της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Για παράδειγμα, ειδικοί αλγόριθμοι μπορούν να αναλύουν λέξεις-κλειδιά στα βιογραφικά, να εντοπίζουν σχετική επαγγελματική εμπειρία ή να προτείνουν υποψηφίους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα προκαθορισμένα κριτήρια της θέσης (Prikshat et al., 2023). Με τον τρόπο αυτό, οι επαγγελματίες HR μπορούν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην αξιολόγηση των επικρατέστερων υποψηφίων και λιγότερο σε επαναλαμβανόμενες διοικητικές διαδικασίες.

4.2 Τεχνητή νοημοσύνη στην ένταξη, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Η ένταξη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συμβάλλουν στην ομαλή προσαρμογή των νέων εργαζομένων και στη συνεχή ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει νέες δυνατότητες υποστήριξης αυτών των διαδικασιών, επιτρέποντας περισσότερο εξατομικευμένες, ευέλικτες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις στη διαχείριση της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Prikshat et al. (2023), οι εφαρμογές της ΑΙ στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

περιλαμβάνουν συστήματα εκπαίδευσης, εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων, καθώς και εφαρμογές που συμβάλλουν στην αναβάθμιση και επανακατάρτιση των εργαζομένων.

Στο στάδιο της αρχικής ένταξης (onboarding), η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εμπειρίας των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων μέσω αυτοματοποιημένης πληροφόρησης και εξατομικευμένης καθοδήγησης. Μέσα από chatbots, ψηφιακούς βοηθούς και ευφυή συστήματα διαχείρισης γνώσης (Prikshat et al., 2023), οι νέοι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν άμεσες απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν τις διαδικασίες του οργανισμού, τις πολιτικές προσωπικού, τις διαθέσιμες παροχές ή τις εκπαιδευτικές τους υποχρεώσεις. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η αβεβαιότητα των πρώτων ημερών εργασίας και διευκολύνεται η προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Η ΑΙ έχει την δυνατότητα να υποστηρίξει τη δημιουργία εξατομικευμένων προγραμμάτων ένταξης, προσαρμοσμένων στον ρόλο, στις γνώσεις και στις ανάγκες κάθε εργαζομένου (Pan & Froese, 2023). Αντί να ακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι την ίδια διαδικασία onboarding, τα ευφυή συστήματα μπορούν να προτείνουν διαφορετικό περιεχόμενο, εκπαιδευτικό υλικό ή ενέργειες προσαρμογής, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και το προφίλ του ατόμου. Η συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης γίνεται ακόμη πιο εμφανής στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Σε ένα περιβάλλον όπου οι απαιτούμενες δεξιότητες μεταβάλλονται συνεχώς, οι οργανισμοί καλούνται να επενδύουν συστηματικά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η ΑΙ μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών, στην ανάλυση κενών δεξιοτήτων και στη διαμόρφωση κατάλληλων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (Prikshat et al., 2023). Μέσα από την επεξεργασία δεδομένων που σχετίζονται με την απόδοση, τα προσόντα και την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων, τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να προτείνουν στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ΑΙ είναι η δυνατότητα παροχής εξατομικευμένης μάθησης. Οι σύγχρονες εκπαιδευτικές πλατφόρμες μπορούν να προσαρμόζουν το περιεχόμενο, τον ρυθμό και τη δυσκολία της εκπαίδευσης ανάλογα με τις ανάγκες κάθε

εργαζομένου (Prikshat et al., 2023; Pan & Froese, 2023). Παράλληλα, μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο της μάθησης, να εντοπίζουν περιοχές που χρειάζονται ενίσχυση και να προτείνουν συμπληρωματικό εκπαιδευτικό υλικό. Με τον τρόπο αυτό, η εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται περισσότερο στοχευμένη και αποτελεσματική, ενώ παράλληλα ενισχύεται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη μάθηση.

Με την AI, ο οργανισμός μπορεί να υποστηρίζει δράσεις αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling) και επανακατάρτισης (reskilling), οι οποίες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών (Prikshat et al., 2023). Μέσα από την έγκαιρη αναγνώριση μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες, οι οργανισμοί μπορούν να προετοιμάζουν αποτελεσματικότερα το ανθρώπινο δυναμικό τους για τις αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογική εξέλιξη και οι νέες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Σε αυτές τις λειτουργίες, για να εφαρμοστεί η αποτελεσματικότητά τους, απαιτείται ισορροπία μεταξύ τεχνολογικής υποστήριξης και ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Η ένταξη ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνει και τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας, την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας και την ανάπτυξη αισθήματος συμμετοχής. Αντίστοιχα, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού δεν αφορούν αποκλειστικά τη μετάδοση γνώσεων, αλλά και την υποστήριξη της επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμο εργαλείο υποστήριξης, χωρίς όμως να υποκαθιστά τον καθοριστικό ρόλο της ανθρώπινης καθοδήγησης και επικοινωνίας (Jarrahi, 2018).

4.3 Τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση απόδοσης

Η διαχείριση απόδοσης, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της εργασιακής επίδοσης των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια, η τεχνητή νοημοσύνη έχει αρχίσει να αξιοποιείται όλο και περισσότερο στον συγκεκριμένο τομέα, προσφέροντας νέες δυνατότητες συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης δεδομένων που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Prikshat et al. (2023), οι

εφαρμογές της ΑΙ στη διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνουν τεχνικές ανάλυσης δεδομένων, αλγοριθμικά μοντέλα αξιολόγησης και εργαλεία που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ΑΙ εδώ, είναι η δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης και ανάλυσης δεδομένων απόδοσης. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται συνήθως μία ή δύο φορές τον χρόνο, τα συστήματα ΑΙ μπορούν να επεξεργάζονται πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο και να παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της εργασιακής επίδοσης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εντοπίζουν έγκαιρα δυσκολίες, να αναγνωρίζουν περιοχές βελτίωσης και να παρέχουν στοχευμένη υποστήριξη στους εργαζομένους (Pan & Froese, 2023).

Η ΑΙ επίσης μπορεί να συμβάλει και στη δημιουργία περισσότερο αντικειμενικών διαδικασιών αξιολόγησης. Μέσα από την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν τους προϊσταμένους στην αξιολόγηση της απόδοσης, μειώνοντας σε κάποιο βαθμό την επίδραση προσωπικών εκτιμήσεων ή υποκειμενικών κρίσεων. Επιπλέον, τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων, προγραμμάτων ανάπτυξης και πρωτοβουλιών βελτίωσης της απόδοσης. Η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση απόδοσης επιτρέπει επίσης τη στενότερη σύνδεση της αξιολόγησης με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Μέσα από τη συστηματική παρακολούθηση δεικτών και αποτελεσμάτων, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτούν καλύτερη εικόνα για το πώς η ατομική και ομαδική απόδοση συμβάλλει στην επίτευξη των ευρύτερων επιχειρησιακών στόχων. Με τον τρόπο αυτό, η διαχείριση απόδοσης μετατρέπεται από μια περιοδική διοικητική διαδικασία σε ένα περισσότερο δυναμικό εργαλείο υποστήριξης της οργανωσιακής ανάπτυξης.

Βλέπουμε έτσι ότι η εφαρμογή της ΑΙ στη διαχείριση απόδοσης συνοδεύεται και από ορισμένες προκλήσεις. Η συνεχής συλλογή και ανάλυση δεδομένων μπορεί να δημιουργήσει ανησυχίες σχετικά με την ιδιωτικότητα, την παρακολούθηση και τον τρόπο αξιοποίησης των πληροφοριών που αφορούν τους εργαζομένους. Επίσης, η υπερβολική εξάρτηση από ποσοτικούς δείκτες, ενδέχεται να οδηγήσει σε ελλιπή αποτύπωση της πραγματικής συνεισφοράς ενός εργαζομένου, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου σημαντικοί παράγοντες, όπως η συνεργασία, η δημιουργικότητα

ή η υποστήριξη της ομάδας, δεν μπορούν να μετρηθούν εύκολα μέσω αριθμητικών δεδομένων (Moore, 2017). Επομένως, η τελική ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να παραμένουν υπό την ευθύνη των στελεχών και των διοικητικών φορέων του οργανισμού, ώστε να διασφαλίζονται η δικαιοσύνη, η διαφάνεια και η αξιοπιστία της διαδικασίας (Jarrahi, 2018).

4.4 Τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση ταλέντου και στον εντοπισμό δυναμικού

Η διαχείριση ταλέντου αποτελεί μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς σχετίζεται με τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και τη διατήρηση εργαζομένων που μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η τεχνητή νοημοσύνη, προσφέρει νέες δυνατότητες υποστήριξης αυτής της διαδικασίας, επιτρέποντας την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων και τη βαθύτερη κατανόηση των δεξιοτήτων, των δυνατοτήτων και των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Prikshat et al. (2023), οι εφαρμογές της AI στη διαχείριση ταλέντου περιλαμβάνουν εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, talent analytics, τεχνικές data mining και συστήματα που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τεχνητής νοημοσύνης είναι η δυνατότητα εντοπισμού εργαζομένων με υψηλές προοπτικές εξέλιξης. Μέσα από την ανάλυση στοιχείων που σχετίζονται με την απόδοση, τις δεξιότητες, την επαγγελματική εμπειρία και τη συμμετοχή σε οργανωσιακές δραστηριότητες, τα συστήματα AI μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη HR να αναγνωρίσουν τους εργαζομένους που διαθέτουν προοπτικές ανάληψης μεγαλύτερων ευθυνών ή μελλοντικών ηγετικών ρόλων. Η δυνατότητα αυτή μπορεί να συμβάλει στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών και στρατηγικών διαδοχής.

Τα talent analytics επιτρέπουν στους οργανισμούς να αποκτούν καλύτερη εικόνα για τις διαθέσιμες δεξιότητες και τα κενά που υπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Μέσα από την αξιοποίηση δεδομένων, το HR μπορεί να σχεδιάζει πιο στοχευμένες δράσεις εκπαίδευσης και

ανάπτυξης, να αξιοποιεί αποτελεσματικότερα τα talέντα που διαθέτει και να προετοιμάζεται καλύτερα για μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη στρατηγική διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συνδέει την ανάπτυξη των εργαζομένων με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Η ΑΙ επίσης υποστηρίζει και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη διατήρηση εργαζομένων με κρίσιμες δεξιότητες. Μέσα από την ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με την επαγγελματική πορεία, την απόδοση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, είναι δυνατό να εντοπίζονται έγκαιρα ανάγκες ανάπτυξης ή πιθανοί κίνδυνοι απώλειας σημαντικού ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύσσουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές αξιοποίησης και διακράτησης ταλέντων. Οι αποφάσεις που αφορούν την αναγνώριση εργαζομένων υψηλού δυναμικού επηρεάζουν άμεσα τις ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό τα δεδομένα και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τα συστήματα ΑΙ να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά, αξιόπιστα και απαλλαγμένα από προκαταλήψεις. Η ύπαρξη αλγοριθμικής μεροληψίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε άνιση μεταχείριση εργαζομένων ή σε περιορισμό ευκαιριών για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων (Floridi et al., 2018). Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη δεν μπορεί να αξιολογήσει πλήρως χαρακτηριστικά όπως η δημιουργικότητα, οι ηγετικές ικανότητες, η συνεργατικότητα ή η προσαρμοστικότητα, τα οποία συχνά παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επαγγελματική εξέλιξη ενός εργαζομένου. Για τον λόγο αυτό, η χρήση της ΑΙ θα πρέπει να λειτουργεί συμπληρωματικά προς την ανθρώπινη κρίση και όχι ως αποκλειστικός μηχανισμός λήψης αποφάσεων. Η τελική αξιολόγηση και η επιλογή των κατάλληλων αναπτυξιακών παρεμβάσεων παραμένουν ευθύνη των στελεχών HR και της διοίκησης του οργανισμού (Jarrahi, 2018).

4.5 Τεχνητή νοημοσύνη στην πρόβλεψη αποχωρήσεων και στη διακράτηση εργαζομένων

Η πρόβλεψη αποχωρήσεων εργαζομένων αποτελεί επίσης μία από τις πιο γνωστές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ και συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη των predictive HR

analytics. Οι οργανισμοί επιδιώκουν να εντοπίζουν έγκαιρα παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσουν έναν εργαζόμενο στην αποχώρηση, ώστε να μπορούν να σχεδιάζουν κατάλληλες παρεμβάσεις και να περιορίζουν το κόστος που συνδέεται με την απώλεια ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Prikshat et al. (2023), τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και αλγοριθμικά μοντέλα χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση του κινδύνου αποχώρησης εργαζομένων και την αναγνώριση παραγόντων που επηρεάζουν τη διατήρησή τους στον οργανισμό. Η βασική λειτουργία των συστημάτων αυτών είναι η ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με την εργασιακή πορεία των εργαζομένων, όπως η εργασιακή απόδοση, η επαγγελματική εξέλιξη, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις, η δέσμευση προς τον οργανισμό ή ακόμη και ιστορικά στοιχεία αποχωρήσεων μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης. Μέσα από την ανάλυση αυτών των πληροφοριών, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει το HR να εντοπίζει έγκαιρα ενδείξεις που ενδέχεται να συνδέονται με αυξημένη πιθανότητα αποχώρησης.

Η δυνατότητα αυτή, επιτρέπει στους οργανισμούς να μετακινηθούν από μια περισσότερο αντιδραστική σε μια πιο προληπτική προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αντί να αντιμετωπίζουν τις αποχωρήσεις όταν αυτές έχουν ήδη συμβεί, μπορούν να αναγνωρίζουν πιθανούς κινδύνους και να σχεδιάζουν δράσεις που στοχεύουν στη διατήρηση των εργαζομένων. Τέτοιες δράσεις μπορεί να περιλαμβάνουν ευκαιρίες ανάπτυξης, προγράμματα εκπαίδευσης, βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή παρεμβάσεις που ενισχύουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Pan & Froese, 2023). Η εφαρμογή αυτή, παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα ή βασίζονται σε εργαζομένους με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Η απώλεια έμπειρου προσωπικού μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη λειτουργία ενός οργανισμού, ενώ η διαδικασία αντικατάστασης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων συχνά απαιτεί σημαντικό χρόνο και κόστος. Για τον λόγο αυτό, η έγκαιρη αναγνώριση πιθανών αποχωρήσεων μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διατήρηση της οργανωσιακής γνώσης και της επιχειρησιακής συνέχειας.

Φυσικά τα μοντέλα πρόβλεψης, βασίζονται σε μεγάλο όγκο πληροφοριών των εργαζομένων και για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να διασφαλίζεται η προστασία της ιδιωτικότητας και η

υπεύθυνη χρήση των δεδομένων. Επιπλέον, οι προβλέψεις που παράγονται από τα συστήματα ΑΙ δεν αποτελούν βεβαιότητες, αλλά εκτιμήσεις που βασίζονται σε πιθανότητες και στατιστικά πρότυπα (Moore, 2017) και για αυτό θα πρέπει να αξιοποιούνται ως εργαλείο υποστήριξης και όχι ως αποκλειστική βάση λήψης αποφάσεων.

4.6 Τεχνητή νοημοσύνη στην ανταμοιβή, στην αξιολόγηση θέσεων και στον σχεδιασμό εργασίας

Η ΑΙ αξιοποιείται επίσης ολοένα και περισσότερο σε λειτουργίες που σχετίζονται με την ανταμοιβή των εργαζομένων, την αξιολόγηση θέσεων εργασίας και τον σχεδιασμό των εργασιακών ρόλων. Αν και οι εφαρμογές αυτές δεν έχουν μελετηθεί στον ίδιο βαθμό με τις προσλήψεις ή τη διαχείριση απόδοσης, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς επηρεάζουν σημαντικές οργανωσιακές αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή αμοιβών, ευθυνών και εργασιακών καθηκόντων. Σύμφωνα με τους Prikshat et al. (2023), οι οργανισμοί αξιοποιούν τεχνικές τεχνητής νοημοσύνης, όπως συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, fuzzy logic και νευρωνικά δίκτυα, για την υποστήριξη διαδικασιών που αφορούν την ανταμοιβή και τον σχεδιασμό της εργασίας.

Στον τομέα της ανταμοιβής, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην ανάλυση μισθολογικών δεδομένων και στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων. Μέσα από την επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών, τα συστήματα ΑΙ μπορούν να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, τα κίνητρα και τα προγράμματα επιβράβευσης. Παράλληλα, μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να συγκρίνουν τις αμοιβές τους με τα δεδομένα της αγοράς και να σχεδιάζουν πολιτικές ανταμοιβής που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους. Μπορεί επίσης να υποστηρίξει την αξιολόγηση θέσεων εργασίας, μέσα από την ανάλυση των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων, ευθυνών και συνθηκών εργασίας, τα συστήματα μπορούν να συμβάλουν στην ταξινόμηση και σύγκριση διαφορετικών θέσεων μέσα στον οργανισμό. Η δυνατότητα αυτή βοηθά στη δημιουργία πιο συστηματικών και συνεπών διαδικασιών αξιολόγησης, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για αποφάσεις που αφορούν

αμοιβές, προαγωγές και επαγγελματική εξέλιξη. Η ΑΙ συμβάλλει και στον σχεδιασμό και τον ανασχεδιασμό της εργασίας, όπου μέσα από την ανάλυση των εργασιακών διαδικασιών, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν δραστηριότητες που μπορούν να αυτοματοποιηθούν, να ανακατανέμουν καθήκοντα και να επανασχεδιάζουν ρόλους με τρόπο που να αξιοποιεί αποτελεσματικότερα τόσο τις ανθρώπινες όσο και τις τεχνολογικές δυνατότητες. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην προσαρμογή των οργανισμών στις νέες τεχνολογικές συνθήκες.

Κλείνοντας, βλέπουμε πως οι αποφάσεις που σχετίζονται με τις αμοιβές, την αξιολόγηση θέσεων και τον σχεδιασμό της εργασίας επηρεάζουν άμεσα τους εργαζομένους και συχνά συνδέονται με ζητήματα δικαιοσύνης, ίσης μεταχείριση, οργανωσιακή κουλτούρα, ιδιαιτερότητες των θέσεων εργασίας και τις ανθρώπινες ανάγκες. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό τα συστήματα ΑΙ να βασίζονται σε αξιόπιστα δεδομένα και να λειτουργούν με τρόπο διαφανή και κατανοητό για τους χρήστες τους (Floridi et al., 2018).

4.7 Τεχνητή νοημοσύνη στο employee engagement και στην εμπειρία εργαζομένου

Η δέσμευση των εργαζομένων (employee engagement) και η συνολική εμπειρία που βιώνουν μέσα στον οργανισμό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, την ικανοποίηση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια, η τεχνητή νοημοσύνη αξιοποιείται ολοένα και περισσότερο για την κατανόηση και τη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων, προσφέροντας νέα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και υποστήριξης των διαδικασιών HR. Οι εφαρμογές της ΑΙ στον τομέα αυτό περιλαμβάνουν εργαλεία digital engagement, ανάλυση δεδομένων συμπεριφοράς και αξιοποίηση πληροφοριών που βοηθούν τους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων (Prikshat et al. 2023). Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ΑΙ, είναι η δυνατότητα συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασιακή εμπειρία. Μέσα από έρευνες προσωπικού, εργαλεία ανατροφοδότησης και συστήματα people analytics, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτούν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το επίπεδο δέσμευσης, ικανοποίησης και

συμμετοχής των εργαζομένων. Η ανάλυση των δεδομένων αυτών μπορεί να συμβάλει στον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και στη λήψη μέτρων που ενισχύουν το εργασιακό κλίμα και τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων. Παράλληλα, η ΑΙ μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη περισσότερο εξατομικευμένων παρεμβάσεων. Μέσα από την ανάλυση δεδομένων και προτύπων συμπεριφοράς, οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάζουν δράσεις που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Για παράδειγμα, μπορούν να εντοπίζονται τομείς στους οποίους απαιτείται μεγαλύτερη υποστήριξη, βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας ή ενίσχυση των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά τη δυνατότητα να προσεγγίζει πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στον συγκεκριμένο τομέα συνδέεται επίσης με την προσπάθεια δημιουργίας μιας περισσότερο προσωποποιημένης εμπειρίας εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές προσδοκίες, κίνητρα και ανάγκες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή ενιαίων πρακτικών για όλους. Μέσα από την ανάλυση δεδομένων, η ΑΙ μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη πολιτικών και πρωτοβουλιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στα χαρακτηριστικά και στις προτιμήσεις των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευση και τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Η χρήση της ΑΙ εδώ, απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων. Η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που σχετίζονται με τη συμπεριφορά ή την εμπειρία των εργαζομένων θα πρέπει να πραγματοποιείται με διαφάνεια και σαφή ενημέρωση σχετικά με τον σκοπό χρήσης των δεδομένων. Όταν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ποια δεδομένα συλλέγονται ή πώς αξιοποιούνται, είναι πιθανό να δημιουργηθούν ανησυχίες σχετικά με την ιδιωτικότητα και την υπερβολική παρακολούθηση (Moore, 2017) και για αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων.

4.8 Τεχνητή νοημοσύνη, HR analytics και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων

Η αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων. Σχεδόν όλες οι εφαρμογές που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα υποκεφάλαια, από τις προσλήψεις και την εκπαίδευση έως τη διαχείριση απόδοσης και την πρόβλεψη αποχωρήσεων, αξιοποιούν δεδομένα που αφορούν εργαζομένους ή υποψηφίους. Για τον λόγο αυτό, η τεχνητή νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με τα HR analytics και τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (HRMS), τα οποία επιτρέπουν τη συγκέντρωση και αξιοποίηση μεγάλου όγκου πληροφοριών.

Τα HR analytics, αποτελούν μια προσέγγιση που βασίζεται στην αξιοποίηση δεδομένων για την υποστήριξη των αποφάσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από τη χρήση στατιστικών εργαλείων, αναλυτικών τεχνικών και αλγοριθμικών μοντέλων, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν καλύτερη εικόνα για ζητήματα όπως η απόδοση, η εκπαίδευση, η δέσμευση των εργαζομένων και οι ανάγκες στελέχωσης. Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης διευρύνει σημαντικά τις δυνατότητες αυτές, καθώς επιτρέπει την ανάλυση πιο σύνθετων δεδομένων και την ανάπτυξη προγνωστικών μοντέλων που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων (Prikshat et al., 2023). Η αξιοποίηση των δεδομένων προσφέρει σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς, καθώς μέσα από την ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από διαφορετικές πηγές, το HR μπορεί να αναγνωρίζει τάσεις, να εντοπίζει προβλήματα και να σχεδιάζει πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις. Επίσης, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει την ταχύτερη επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων και τη μετατροπή τους σε χρήσιμη πληροφορία που μπορεί να υποστηρίξει τόσο λειτουργικές όσο και στρατηγικές αποφάσεις (Pan & Froese, 2023).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η εκτεταμένη χρήση δεδομένων δημιουργεί και σημαντικές προκλήσεις. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα συστήματα HR συχνά αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά, επαγγελματικά στοιχεία, δεδομένα απόδοσης ή άλλες

πτυχές της εργασιακής δραστηριότητας των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, η διαχείριση των δεδομένων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να διασφαλίζονται η ιδιωτικότητα, η ασφάλεια και η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων (Moore, 2017). Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η υπεύθυνη αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης προϋποθέτει σαφείς κανόνες διαχείρισης δεδομένων, περιορισμό της συλλογής πληροφοριών στα απολύτως απαραίτητα στοιχεία και διαφάνεια ως προς τον τρόπο χρήσης των δεδομένων. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα δεδομένα που συλλέγονται και για τους σκοπούς επεξεργασίας τους, ώστε να ενισχύεται το αίσθημα εμπιστοσύνης και να περιορίζονται πιθανές ανησυχίες σχετικά με την παρακολούθηση ή την κατάχρηση πληροφοριών (Floridi et al., 2018).

Η σημασία των παραπάνω ζητημάτων είναι ιδιαίτερα μεγάλη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, καθώς η προστασία προσωπικών δεδομένων, η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη, αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης από τους εργαζομένους. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική αξιοποίηση των HR analytics και των συστημάτων ΑΙ δεν εξαρτάται μόνο από τις τεχνολογικές δυνατότητες που προσφέρουν, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται τα δεδομένα και διασφαλίζουν την υπεύθυνη χρήση τους. Τα HR analytics και η διαχείριση προσωπικών δεδομένων, αποτελούν θεμελιώδεις διαστάσεις της εφαρμογής της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ. Η αξιοποίησή τους μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων και την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών πρακτικών, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται με διαφάνεια, υπευθυνότητα και σεβασμό προς τους εργαζομένους.

4.9 Συγκριτική αποτίμηση των εφαρμογών: διαφοροποιήσεις ως προς την αποδοχή και τον κίνδυνο

Η ανάλυση των προηγούμενων εφαρμογών, δείχνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αξιοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών της ΔΑΔ, από τις προσλήψεις και την εκπαίδευση έως τη διαχείριση απόδοσης και τα HR analytics. Ωστόσο, οι εφαρμογές αυτές δεν παρουσιάζουν το ίδιο επίπεδο αποδοχής από τους εργαζομένους, ούτε συνοδεύονται από τον ίδιο βαθμό κινδύνου ή προβληματισμού. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η στάση των εργαζομένων

απέναντι στην ΑΙ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της εφαρμογής και από τον βαθμό στον οποίο αυτή επηρεάζει σημαντικές επαγγελματικές αποφάσεις (Glikson & Woolley, 2020).

Γενικότερα, οι εφαρμογές που λειτουργούν υποστηρικτικά προς τον εργαζόμενο, όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων ή η παροχή εξατομικευμένης πληροφόρησης, τείνουν να γίνονται περισσότερο αποδεκτές. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιλαμβάνονται τις συγκεκριμένες εφαρμογές ως εργαλεία που διευκολύνουν την εργασία τους και συμβάλλουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αντίθετα, εφαρμογές που σχετίζονται με την επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση απόδοσης, την αναγνώριση ταλέντου ή την πρόβλεψη αποχωρήσεων προκαλούν συνήθως μεγαλύτερο προβληματισμό, καθώς συνδέονται άμεσα με αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική πορεία και τις ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων.

Η διαφοροποίηση αυτή συνδέεται άμεσα με το ζήτημα της εμπιστοσύνης προς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή ενός συστήματος σε αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές ή αξιολογήσεις, τόσο αυξάνεται η ανάγκη για διαφάνεια, επεξηγησιμότητα και ανθρώπινη εποπτεία. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν τη χρήση της ΑΙ όταν κατανοούν τον τρόπο λειτουργίας της και όταν γνωρίζουν ότι οι τελικές αποφάσεις εξακολουθούν να ελέγχονται από ανθρώπους (Jarrahi, 2018).

Οι εφαρμογές της ΑΙ διαφοροποιούνται και ως προς τους κινδύνους που ενδέχεται να δημιουργούν. Για παράδειγμα, η χρήση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση προσωπικού συνδέεται κυρίως με ζητήματα διαχείρισης δεδομένων και προστασίας της ιδιωτικότητας. Αντίθετα, εφαρμογές όπως η αξιολόγηση απόδοσης ή η επιλογή προσωπικού ενδέχεται να δημιουργήσουν πρόσθετες ανησυχίες σχετικά με την αλγοριθμική μεροληψία, τη δικαιοσύνη των αποφάσεων και την πιθανότητα άνισης μεταχείρισης εργαζομένων ή υποψηφίων (Floridi et al., 2018). Επιπλέον, οι εφαρμογές που βασίζονται σε συνεχή συλλογή και ανάλυση δεδομένων, όπως τα HR analytics και τα συστήματα παρακολούθησης της εμπειρίας εργαζομένου, συνδέονται συχνότερα με προβληματισμούς, που αφορούν την ιδιωτικότητα και την αίσθηση επιτήρησης. Όσο αυξάνεται η δυνατότητα του οργανισμού να συλλέγει και να

αναλύει πληροφορίες για τους εργαζομένους, τόσο μεγαλύτερη γίνεται η ανάγκη για σαφείς κανόνες διαχείρισης δεδομένων και για διαφανείς διαδικασίες χρήσης των πληροφοριών αυτών (Moore, 2017).

Με βάση τα παραπάνω, οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα συνεχές που εκτείνεται από υποστηρικτικές λειτουργίες χαμηλότερου κινδύνου έως εφαρμογές που επηρεάζουν άμεσα κρίσιμες διοικητικές αποφάσεις. Στην πρώτη περίπτωση, το ενδιαφέρον εστιάζεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων. Στη δεύτερη περίπτωση, η συζήτηση μετατοπίζεται περισσότερο σε ζητήματα δικαιοσύνης, λογοδοσίας, διαφάνειας και προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Συνεπώς, η επιτυχής εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνολογικές δυνατότητες που προσφέρει, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση της. Η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η διατήρηση ουσιαστικής ανθρώπινης εποπτείας αναδεικνύονται ως βασικές προϋποθέσεις για την αποδοχή των εφαρμογών ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτελούν τη βάση για τη συζήτηση των ηθικών ζητημάτων που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

4.10 Σύνδεση των εφαρμογών με το θεωρητικό μοντέλο της μελέτης

Η παρουσίαση των εφαρμογών της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ανέδειξε το ότι η ΑΙ, επηρεάζει πλέον σχεδόν όλες τις βασικές λειτουργίες του HR. Από τις προσλήψεις και την εκπαίδευση έως τη διαχείριση απόδοσης, τη διαχείριση ταλέντου και τα HR analytics, τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης προσφέρουν νέες δυνατότητες ανάλυσης δεδομένων, αυτοματοποίησης διαδικασιών και υποστήριξης αποφάσεων. Τα οφέλη αυτά συνδέονται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του διοικητικού φόρτου και τη δυνατότητα λήψης περισσότερο τεκμηριωμένων αποφάσεων (Priksht et al., 2023).

Η ανάλυση των εφαρμογών έδειξε ότι η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνολογικό ζήτημα. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση των σχετικών συστημάτων φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την αποδοχή και την

αποτελεσματική ενσωμάτωσή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Εφαρμογές που συνδέονται με κρίσιμες αποφάσεις, όπως οι προσλήψεις, η αξιολόγηση απόδοσης ή η πρόβλεψη αποχωρήσεων, δημιουργούν συχνά μεγαλύτερο προβληματισμό σε σχέση με εφαρμογές που λειτουργούν περισσότερο υποστηρικτικά, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται άμεσα με το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης δεν εξαρτάται μόνο από τα λειτουργικά οφέλη που προσφέρει, αλλά και από συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η δυνατότητα κατανόησης των διαδικασιών, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αντίληψη περί δίκαιης λειτουργίας των συστημάτων και η διατήρηση ανθρώπινης εποπτείας στις τελικές αποφάσεις (Jarrahi, 2018· Floridi et al., 2018).

Επομένως, η αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει την ισορροπία ανάμεσα στην τεχνολογική καινοτομία και στον ανθρώπινο παράγοντα. Η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις δυνατότητες του HR, ωστόσο η μακροπρόθεσμη επιτυχία των εφαρμογών της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι τις θεωρούν αξιόπιστες, διαφανείς και συμβατές με τις αρχές της δίκαιης μεταχείρισης. Η σύνδεση αυτή αποτελεί τη βάση για την εξέταση των ηθικών, κοινωνικών και νομικών ζητημάτων που αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΗΘΙΚΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι βασικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αναδείχθηκαν οι δυνατότητες που προσφέρει για τη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών. Η χρήση της ΑΙ μπορεί να συμβάλει στην ταχύτερη επεξεργασία πληροφοριών, στην αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών, στην

υποστήριξη λήψης αποφάσεων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του HR. Παράλληλα, όμως, η αυξανόμενη αξιοποίηση αυτών των τεχνολογιών δημιουργεί νέους προβληματισμούς που δεν αφορούν μόνο την τεχνική τους λειτουργία, αλλά και τις επιπτώσεις τους στους ανθρώπους και στους οργανισμούς.

Όπως έχουμε δει μέχρι τώρα, η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει διαδικασίες που συνδέονται άμεσα με την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων, για τον λόγο αυτό, η συζήτηση γύρω από την AI, δεν περιορίζεται πλέον σε ζητήματα αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, αλλά επεκτείνεται σε θέματα δικαιοσύνης, διαφάνειας, λογοδοσίας και προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων (Floridi et al., 2018). Η ανάγκη της διασφάλισης ηθικά αποδεκτών πρακτικών καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι αποφάσεις που υποστηρίζονται από αλγοριθμικά συστήματα μπορούν να επηρεάσουν άμεσα άτομα και ομάδες μέσα στον οργανισμό. Η συνεχής συλλογή και ανάλυση δεδομένων δημιουργεί νέες προκλήσεις σχετικά με την ιδιωτικότητα και τη διαχείριση προσωπικών πληροφοριών. Επιπλέον, ζητήματα όπως η αλγοριθμική μεροληψία, η δυσκολία κατανόησης του τρόπου λειτουργίας ορισμένων συστημάτων και η μεταβολή του ρόλου της ανθρώπινης κρίσης αποτελούν αντικείμενα έντονου επιστημονικού και κοινωνικού προβληματισμού (Pan & Froese, 2023).

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να εξετάσει τις σημαντικότερες ηθικές, κοινωνικές και οργανωσιακές προκλήσεις που προκύπτουν από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ. Ειδικότερα, αναλύονται ζητήματα που σχετίζονται με τη μεροληψία και τις διακρίσεις, τη διαφάνεια των αλγοριθμικών συστημάτων, την ανθρώπινη εποπτεία, την προστασία προσωπικών δεδομένων, την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και τις αρχές που μπορούν να συμβάλουν στην υπεύθυνη και ηθική αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στους σύγχρονους οργανισμούς.

5.1 Η ηθική της τεχνητής νοημοσύνης ως πεδίο οργανωσιακής διακυβέρνησης

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, έχει συγκεντρώσει μεγάλο ενδιαφέρον γύρω από τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από την

εφαρμογή της. Αν και η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών και υποστήριξης της λήψης αποφάσεων, η αξιοποίησή της συνοδεύεται από προκλήσεις που αφορούν τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τον σεβασμό των δικαιωμάτων των ατόμων. Για τον λόγο αυτό, η ηθική της τεχνητής νοημοσύνης, έχει εξελιχθεί σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο μελέτης, το οποίο δεν εξετάζει μόνο τις τεχνολογικές δυνατότητες των συστημάτων AI, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτά επηρεάζουν ανθρώπους, οργανισμούς και κοινωνίες (Floridi et al., 2018).

Στο πλαίσιο της ΔΑΔ, η σημασία της ηθικής γίνεται ακόμη μεγαλύτερη, καθώς τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης χρησιμοποιούνται σε διαδικασίες που επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων και των υποψηφίων. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τις προσλήψεις, την αξιολόγηση απόδοσης, την ανάπτυξη προσωπικού ή την πρόβλεψη αποχωρήσεων, δεν αποτελούν απλώς τεχνικές διαδικασίες, αλλά έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις ευκαιρίες, στις προοπτικές εξέλιξης και στη συνολική εργασιακή εμπειρία των ατόμων. Ως αποτέλεσμα, η αξιολόγηση των συστημάτων AI, δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στην ταχύτητα ή στην αποτελεσματικότητά τους, αλλά πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις ηθικές συνέπειες της χρήσης τους.

Η ηθική της τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται στενά με τον τρόπο σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής των αλγοριθμικών συστημάτων. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη δημιουργία ενός συστήματος, όπως η επιλογή των δεδομένων εκπαίδευσης, των κριτηρίων αξιολόγησης ή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα που παράγει το σύστημα. Για τον λόγο αυτό, η ηθική διάσταση δεν αφορά μόνο τις συνέπειες της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και λειτουργούν από την αρχή (Floridi et al., 2018). Παράλληλα, η βιβλιογραφία υποστηρίζει επίσης ότι η ηθική της AI δεν αποτελεί αποκλειστικά ευθύνη των προγραμματιστών ή των παρόχων τεχνολογίας. Αντίθετα, πρόκειται για ζήτημα οργανωσιακής διακυβέρνησης που αφορά τη διοίκηση, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και όλους όσους συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χρήση των συγκεκριμένων τεχνολογιών. Οι οργανισμοί καλούνται να αναπτύσσουν πολιτικές, διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου που να

διασφαλίζουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται με υπεύθυνο και δίκαιο τρόπο, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα ανθρώπους και εργασιακές σχέσεις (Pan & Froese, 2023). Αυτή η προσέγγιση αυτή συνδέεται και με τη γενικότερη τάση ανάπτυξης πλαισίων υπεύθυνης χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης. Διεθνείς οργανισμοί, ερευνητές και θεσμικοί φορείς υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση της ΑΙ προϋποθέτει την ύπαρξη αρχών που διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια, την προστασία της ιδιωτικότητας και τη διατήρηση ανθρώπινης εποπτείας στις κρίσιμες αποφάσεις. Οι αρχές αυτές αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων που είναι τεχνικά και κοινωνικά αποδεκτά και αποτελεσματικά (Floridi et al., 2018).

Η ηθική της ΑΙ συνεπώς, δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως ένα δευτερεύον ή συμπληρωματικό ζήτημα, αλλά να αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη και υπεύθυνη ενσωμάτωση της ΑΙ στη ΔΑΔ. Η κατανόηση των ηθικών διαστάσεων της τεχνολογίας είναι απαραίτητη τόσο για την προστασία των εργαζομένων όσο και για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της νομιμοποίησης των σχετικών οργανωσιακών πρακτικών.

5.2 Θεμελιώδεις ηθικές αρχές για τη χρήση της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συζήτηση γύρω από την ηθική της τεχνητής νοημοσύνης, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφόρων πλαισίων που επιδιώκουν να καθορίσουν τις βασικές αρχές υπεύθυνης χρήσης των συστημάτων ΑΙ. Ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως αναγνωρισμένα πλαίσια είναι το AI4People, το οποίο προτάθηκε από τους (Floridi et al. 2018). Το συγκεκριμένο πλαίσιο περιλαμβάνει πέντε βασικές αρχές: την ωφέλεια (beneficence), τη μη πρόκληση βλάβης (non-maleficence), την αυτονομία (autonomy), τη δικαιοσύνη (justice) και την επεξηγησιμότητα (explicability). Οι αρχές αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς οι αποφάσεις που υποστηρίζονται από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης επηρεάζουν άμεσα εργαζόμενους και υποψηφίους.

Η αρχή της ωφέλειας, αναφέρεται στην υποχρέωση τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης να παράγουν πραγματικό όφελος για τους ανθρώπους και τους οργανισμούς. Στο πεδίο της ΔΑΔ,

αυτό σημαίνει ότι η ΑΙ θα πρέπει να συμβάλλει στη βελτίωση των διαδικασιών, στην υποστήριξη δικαιότερων αποφάσεων και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η χρήση της τεχνολογίας δεν θα πρέπει να αποσκοπεί αποκλειστικά στη μείωση του κόστους ή στην αύξηση της αποδοτικότητας, αλλά και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τα άτομα που επηρεάζονται από τις αποφάσεις αυτές (Floridi et al., 2018).

Η αρχή της μη πρόκλησης βλάβης, υπογραμμίζει ότι τα συστήματα ΑΙ, δεν θα πρέπει να δημιουργούν αρνητικές συνέπειες για τους χρήστες ή για τα άτομα που επηρεάζονται από τη λειτουργία τους. Στη ΔΑΔ, η βλάβη μπορεί να εμφανιστεί με διαφορετικές μορφές, όπως άδικες αξιολογήσεις, αποκλεισμός υποψηφίων, παραβίαση προσωπικών δεδομένων ή λανθασμένες αποφάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική πορεία ενός εργαζομένου. Για τον λόγο αυτό, η αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων αποτελεί απαραίτητο στοιχείο κάθε εφαρμογής τεχνητής νοημοσύνης στο HR.

Η αρχή της αυτονομίας αφορά τη διατήρηση του ανθρώπινου ελέγχου και της ανθρώπινης κρίσης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παρότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες δεδομένων και να παρέχουν χρήσιμες εισηγήσεις, δεν θα πρέπει να υποκαθιστούν πλήρως τον άνθρωπο. Η θέση αυτή συνδέεται με την προσέγγιση του Jarrahi (2018), σύμφωνα με την οποία η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν συμπληρώνει την ανθρώπινη κρίση και όχι όταν την αντικαθιστά. Ειδικά σε αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις, προαγωγές ή αποχωρήσεις εργαζομένων, η ανθρώπινη εποπτεία παραμένει απαραίτητη.

Η αρχή της δικαιοσύνης, δηλαδή η δίκαιη μεταχείριση των ατόμων, η αποφυγή διακρίσεων και η διασφάλιση ίσων ευκαιριών. Δεδομένου ότι τα συστήματα ΑΙ βασίζονται σε δεδομένα και αλγοριθμικά μοντέλα, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος αναπαραγωγής υφιστάμενων προκαταλήψεων ή ανισοτήτων. Για τον λόγο αυτό, η δικαιοσύνη αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ηθικές απαιτήσεις κατά τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες που αφορούν ανθρώπους και εργασιακές σχέσεις (Floridi et al., 2018).

Τέλος, η επεξηγησιμότητα αναφέρεται στη δυνατότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο ένα σύστημα τεχνητής νοημοσύνης καταλήγει στα αποτελέσματα ή στις προτάσεις του. Η ύπαρξη επαρκών εξηγήσεων του τρόπου λειτουργίας ενός εργαλείου, είναι ιδιαίτερα σημαντική σε εφαρμογές της ΔΑΔ, καθώς οι εργαζόμενοι και οι υποψήφιοι επηρεάζονται άμεσα και απόλυτα από τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Όταν οι διαδικασίες λειτουργίας ενός συστήματος είναι αδιαφανείς, μειώνεται η εμπιστοσύνη προς αυτό και αυξάνονται οι αμφιβολίες σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων του.

Οι πέντε αρχές του πλαισίου AI4People, προσφέρουν ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αρχές αυτές αναδεικνύουν ότι η επιτυχής αξιοποίηση της ΑΙ δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική της αποτελεσματικότητα, αλλά και από τον βαθμό στον οποίο σέβεται τα δικαιώματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπων που επηρεάζονται από τη χρήση της.

5.3 Αλγοριθμική μεροληψία και διακρίσεις

Ένα από τα σημαντικότερα ηθικά ζητήματα που συνδέονται με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αλγοριθμική μεροληψία. Παρότι τα συστήματα ΑΙ συχνά παρουσιάζονται ως περισσότερο αντικειμενικά σε σχέση με τις ανθρώπινες αποφάσεις, η πραγματικότητα είναι πιο σύνθετη. Οι αλγόριθμοι βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται από το παρελθόν και κατά συνέπεια, μπορούν να αναπαράγουν ή ακόμη και να ενισχύσουν υφιστάμενες ανισότητες και προκαταλήψεις που υπάρχουν ήδη στα δεδομένα εκπαίδευσής τους (Floridi et al., 2018), όπως είδαμε προηγουμένως. Στο πεδίο της ΔΑΔ, η αλγοριθμική μεροληψία μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες διαδικασίες όπως η επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση απόδοσης, η αναγνώριση ταλέντου και οι αποφάσεις επαγγελματικής εξέλιξης. Εάν ένα σύστημα εκπαιδευτεί με δεδομένα που αντανakλούν παλαιότερες πρακτικές ή υφιστάμενες ανισότητες, υπάρχει κίνδυνος να αναπαράγει παρόμοια πρότυπα και στο μέλλον. Με τον τρόπο αυτό, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που δεν βασίζονται αποκλειστικά στα πραγματικά προσόντα ή στις δυνατότητες ενός ατόμου.

Η μεροληψία μπορεί να εμφανιστεί σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής ενός συστήματος τεχνητής νοημοσύνης. Μπορεί να προκύψει από μη αντιπροσωπευτικά δεδομένα εκπαίδευσης, από τον τρόπο επιλογής των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση ή ακόμη και από τις παραδοχές που ενσωματώνονται στον σχεδιασμό του συστήματος. Ως αποτέλεσμα, ακόμη και ένα τεχνικά αποτελεσματικό σύστημα είναι πιθανό να παράγει αποτελέσματα που δεν είναι δίκαια για όλους τους χρήστες ή για όλες τις ομάδες εργαζομένων (Pan & Froese, 2023). Ιδιαίτερα προβληματική είναι η περίπτωση κατά την οποία η μεροληψία δεν είναι άμεσα ορατή. Σε πολλές περιπτώσεις, οι αλγόριθμοι δεν χρησιμοποιούν ευθέως χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία ή η εθνικότητα, αλλά αξιοποιούν άλλες μεταβλητές που λειτουργούν ως έμμεσοι δείκτες των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Το γεγονός αυτό δυσκολεύει τον εντοπισμό των διακρίσεων και καθιστά ακόμη πιο σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση των συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού.

Οι συνέπειες της αλγοριθμικής μεροληψίας δεν περιορίζονται μόνο στα άτομα που επηρεάζονται άμεσα από μια απόφαση. Η ύπαρξη άδικων ή μεροληπτικών αποτελεσμάτων μπορεί να μειώσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον οργανισμό και να επηρεάσει αρνητικά την αντίληψη περί δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης ή επιλογής δεν είναι δίκαιες, είναι πιθανό να μειωθεί η δέσμευση και η εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση (Glikson & Woolley, 2020).

Για τον λόγο αυτό, η αντιμετώπιση της αλγοριθμικής μεροληψίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υπεύθυνη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι οργανισμοί οφείλουν να ελέγχουν συστηματικά τα δεδομένα και τα μοντέλα που χρησιμοποιούν, να αξιολογούν τα αποτελέσματα που παράγονται και να αναπτύσσουν μηχανισμούς που συμβάλλουν στον εντοπισμό και τη διόρθωση πιθανών διακρίσεων. Παράλληλα, η ανθρώπινη εποπτεία παραμένει απαραίτητη, ώστε οι τελικές αποφάσεις να λαμβάνουν υπόψη παράγοντες που δεν μπορούν πάντοτε να αποτυπωθούν μέσα από αλγοριθμικά μοντέλα. Είναι σαφές πως η διασφάλιση δίκαιων και αμερόληπτων διαδικασιών δεν αποτελεί μόνο τεχνική απαίτηση, αλλά και ηθική υποχρέωση των οργανισμών απέναντι στους εργαζομένους και στους υποψηφίους τους.

Η αλγοριθμική μεροληψία επομένως, δεν αποτελεί μόνο ζήτημα τεχνικής ακρίβειας αλλά και ζήτημα ηθικής φύσης. Όταν ένα σύστημα τεχνητής νοημοσύνης οδηγεί σε διαφορετική μεταχείριση ατόμων ή ομάδων χωρίς αντικειμενική αιτιολόγηση, επηρεάζονται θεμελιώδεις αρχές όπως η ισότητα, η δικαιοσύνη και οι ίσες ευκαιρίες στην εργασία. Στο πλαίσιο της ΔΑΔ, όταν μια αλγοριθμική απόφαση οδηγεί σε άδικο αποκλεισμό ή σε άνιση μεταχείριση, το ζήτημα δεν αφορά μόνο την αποτελεσματικότητα του συστήματος αλλά και τον σεβασμό των δικαιωμάτων και της αξιοπρέπειας των ατόμων που επηρεάζονται από αυτό (Floridi et al., 2018).

5.4 Διαφάνεια, επεξηγησιμότητα και δικαίωμα κατανόησης των αποφάσεων

Η διαφάνεια αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την υπεύθυνη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, ειδικά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εργαζόμενοι και οι υποψήφιοι θα έπρεπε να μπορούν να γνωρίζουν πότε και με ποιον τρόπο οι αποφάσεις που τους αφορούν υποστηρίζονται από αλγοριθμικά συστήματα. Η διαφάνεια συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων και επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει η τεχνητή νοημοσύνη στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού (Floridi et al., 2018). Η σημασία της διαφάνειας δεν περιορίζεται μόνο στην ενημέρωση των εργαζομένων για τη χρήση της τεχνολογίας. Συνδέεται επίσης με το δικαίωμα των ατόμων να κατανοούν το πώς λαμβάνονται αποφάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική τους πορεία. Όταν ένας εργαζόμενος αξιολογείται, προτείνεται για προαγωγή ή απορρίπτεται από μια διαδικασία επιλογής προσωπικού, είναι εύλογο να επιθυμεί να γνωρίζει ποια κριτήρια ελήφθησαν υπόψη και ποιοι παράγοντες συνέβαλαν στο τελικό αποτέλεσμα. Η δυνατότητα αυτή ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης και συμβάλλει στην αποδοχή των σχετικών διαδικασιών.

Στενά συνδεδεμένη με τη διαφάνεια, είναι η έννοια της επεξηγησιμότητας (explainability), δηλαδή η δυνατότητα παροχής κατανοητών εξηγήσεων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας ενός συστήματος τεχνητής νοημοσύνης και των αποτελεσμάτων που αυτό παράγει. Η ανάγκη αυτή γίνεται ιδιαίτερα σημαντική στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς οι αλγοριθμικές εκτιμήσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία, την εξέλιξη και τις ευκαιρίες των εργαζομένων. Η έλλειψη επεξηγησιμότητας αποτελεί και

σημαντικό ηθικό ζήτημα, γιατί όταν οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν γιατί ένα σύστημα κατέληξε σε μια συγκεκριμένη πρόταση ή απόφαση, περιορίζεται η δυνατότητά τους να αμφισβητήσουν πιθανά σφάλματα ή άδικα αποτελέσματα. Παράλληλα, μειώνεται η δυνατότητα ελέγχου των συστημάτων και αυξάνεται η δυσκολία εντοπισμού περιπτώσεων μεροληψίας ή λανθασμένης λειτουργίας. Για τον λόγο αυτό, η επεξηγησιμότητα θεωρείται βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση της δικαιοσύνης και της λογοδοσίας στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (Floridi et al., 2018).

Γνωστό παράδειγμα αποτελεί το «πρόβλημα του μαύρου κουτιού» (black box problem), το οποίο χαρακτηρίζει αρκετά σύγχρονα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης. Στις περιπτώσεις αυτές, ακόμη και όταν είναι γνωστά τα δεδομένα εισόδου και τα αποτελέσματα που παράγονται, ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα καταλήγει στις αποφάσεις του παραμένει δύσκολο να κατανοηθεί. Η πολυπλοκότητα αυτή μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τα στελέχη HR που καλούνται να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα των συστημάτων αυτών.

Οι έννοιες διαφάνεια και επεξηγησιμότητα συνδέονται με την έννοια της λογοδοσίας. Σε κάθε διαδικασία ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σαφές ποιος φέρει την ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνονται και με ποιον τρόπο μπορούν να ελεγχθούν ή να επανεξεταστούν. Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης δεν αναιρεί την ευθύνη των οργανισμών και των στελεχών που λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις, αλλά αντίθετα, καθιστά ακόμη πιο αναγκαία την ύπαρξη σαφών διαδικασιών ελέγχου και εποπτείας, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα των συστημάτων ΑΙ χρησιμοποιούνται με δίκαιο και υπεύθυνο τρόπο (Jarrahi, 2018).

Εν κατακλείδι, η διαφάνεια και η επεξηγησιμότητα αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την ηθική αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η δυνατότητα κατανόησης των αποφάσεων, η ύπαρξη λογοδοσίας και η ενημέρωση των εργαζομένων συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης προς τα συστήματα ΑΙ και στη δημιουργία ενός περισσότερο δίκαιου και αξιόπιστου εργασιακού περιβάλλοντος.

5.5 Ιδιωτικότητα, προσωπικά δεδομένα και επιτήρηση στην εργασία

Η χρήση της ΑΙ στη ΔΑΔ, βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων. Τα σύγχρονα συστήματα ΑΙ αξιοποιούν πληροφορίες που αφορούν εργαζομένους και υποψηφίους, όπως στοιχεία απόδοσης, δεδομένα παρουσίας, αποτελέσματα αξιολογήσεων, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλες πληροφορίες που προκύπτουν από τα πληροφοριακά συστήματα των οργανισμών. Η δυνατότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων, επιτρέπει στο HR να λαμβάνει πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις και να αναπτύσσει προγνωστικά μοντέλα για ζητήματα όπως η απόδοση, η ανάπτυξη προσωπικού ή ο κίνδυνος αποχώρησης εργαζομένων. Παρά τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η ανάλυση δεδομένων, η αυξανόμενη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, δημιουργεί έντονους προβληματισμούς σχετικά με την ιδιωτικότητα των εργαζομένων. Όσο περισσότερα δεδομένα συλλέγονται και συνδυάζονται μεταξύ τους, τόσο αυξάνεται η δυνατότητα των οργανισμών να διαμορφώνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη συμπεριφορά, τις συνήθειες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων. Το γεγονός αυτό μετατρέπει την προστασία της ιδιωτικότητας σε ένα από τα σημαντικότερα ηθικά ζητήματα της χρήσης της ΑΙ στο εργασιακό περιβάλλον.

Η ηθική διάσταση του ζητήματος, προκύπτει από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλώς πηγές δεδομένων, αλλά πρόσωπα με δικαιώματα και εύλογες προσδοκίες ιδιωτικότητας. Όταν η συλλογή και η ανάλυση πληροφοριών επεκτείνεται πέρα από ό,τι είναι απολύτως απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας ή όταν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν με σαφήνεια ποια δεδομένα χρησιμοποιούνται και για ποιον σκοπό, δημιουργούνται ανησυχίες σχετικά με τον σεβασμό της προσωπικής τους αυτονομίας και αξιοπρέπειας. Για τον λόγο αυτό, η διαχείριση των δεδομένων δεν αποτελεί μόνο τεχνικό ή νομικό ζήτημα, αλλά και ζήτημα ηθικής ευθύνης των οργανισμών.

Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, ενισχύει παράλληλα και τη δυνατότητα παρακολούθησης της εργασιακής δραστηριότητας. Μέσω των people analytics και άλλων ψηφιακών εργαλείων, οι οργανισμοί μπορούν να συλλέγουν και να αναλύουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την απόδοση, τη συμπεριφορά και τις εργασιακές πρακτικές των εργαζομένων. Σύμφωνα με

τη Moore (2017), η εξέλιξη αυτή δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο η εργασία παρακολουθείται, αξιολογείται και ελέγχεται μέσα στον οργανισμό. Η συνεχής παρακολούθηση μπορεί να δημιουργήσει την αίσθηση ότι ο εργαζόμενος βρίσκεται διαρκώς υπό αξιολόγηση, ακόμη και όταν ο σκοπός των συστημάτων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή η υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ενδέχεται να εμφανιστούν φαινόμενα εργασιακού άγχους, μειωμένης αίσθησης αυτονομίας και αυξημένης ανησυχίας σχετικά με τον τρόπο χρήσης των προσωπικών δεδομένων. Ως αποτέλεσμα, η επιτήρηση δεν επηρεάζει μόνο την ιδιωτικότητα, αλλά και τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Γι' αυτό, η υπεύθυνη αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, προϋποθέτει ή τουλάχιστον θα έπρεπε να προϋποθέτει σαφή όρια ως προς τη συλλογή και τη χρήση δεδομένων. Οι οργανισμοί οφείλουν να διασφαλίζουν ότι είτε συλλέγονται μόνο τα απολύτως απαραίτητα δεδομένα, είτε ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τον τρόπο χρήσης τους και ότι υπάρχουν μηχανισμοί προστασίας από καταχρηστικές πρακτικές παρακολούθησης. Παράλληλα, η χρήση των δεδομένων πρέπει να είναι αναλογική προς τον σκοπό που εξυπηρετεί και να συνοδεύεται από κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου και λογοδοσίας.

5.6 Ανθρώπινη εποπτεία και όρια της αυτοματοποίησης

Η αυξανόμενη χρήση της ΑΙ, έχει ενισχύσει τη συζήτηση γύρω από τον ρόλο που πρέπει να διατηρεί ο άνθρωπος στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παρότι τα συστήματα ΑΙ μπορούν να αναλύουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων και να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, η πλήρης αντικατάσταση της ανθρώπινης κρίσης εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο έντονου προβληματισμού. Για τον λόγο αυτό, η ανθρώπινη εποπτεία θεωρείται μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την υπεύθυνη και ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Η ανθρώπινη εποπτεία δεν σημαίνει απλώς ότι ένας άνθρωπος συμμετέχει τυπικά στη διαδικασία, αλλά ότι υπάρχει πραγματική δυνατότητα ελέγχου, κατανόησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που παράγει το σύστημα. Με άλλα λόγια, οι αλγοριθμικές

προτάσεις ή προβλέψεις δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αδιαμφισβήτητες αποφάσεις, αλλά ως πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάγκη διατήρησης ανθρώπινης παρέμβασης γίνεται ιδιαίτερα εμφανής στις λειτουργίες της ΔΑΔ. Αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις, προαγωγές, αξιολογήσεις απόδοσης ή αποχωρήσεις εργαζομένων, που έχουν σημαντικές συνέπειες για την επαγγελματική ζωή των ατόμων και δεν μπορούν να βασίζονται αποκλειστικά σε στατιστικά μοντέλα ή αλγοριθμικές προβλέψεις. Συχνά, παράγοντες όπως οι ιδιαίτερες συνθήκες μιας περίπτωσης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι διαπροσωπικές σχέσεις ή το ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο δεν μπορούν να αποτυπωθούν μέσα από δεδομένα και δείκτες. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με τη θέση του Jarrahi (2018), σύμφωνα με την οποία η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν συμπληρώνει και ενισχύει την ανθρώπινη κρίση, αντί να την αντικαθιστά. Ενώ οι αλγόριθμοι διαθέτουν σημαντικές δυνατότητες στην επεξεργασία πληροφοριών και στον εντοπισμό προτύπων, οι άνθρωποι παραμένουν περισσότερο ικανοί να αξιολογούν πολύπλοκες καταστάσεις, να λαμβάνουν υπόψη το ευρύτερο πλαίσιο και να διαχειρίζονται περιπτώσεις που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα ή ασάφεια.

Η απουσία ουσιαστικής ανθρώπινης εποπτείας μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Ένας από τους βασικούς κινδύνους, είναι η υπερβολική εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα των συστημάτων ΑΙ. Όταν οι χρήστες θεωρούν ότι οι αλγοριθμικές εκτιμήσεις είναι πάντοτε σωστές ή αντικειμενικές, υπάρχει κίνδυνος να αποδέχονται τις προτάσεις του συστήματος χωρίς επαρκή έλεγχο ή κριτική αξιολόγηση και σε τέτοιες περιπτώσεις, πιθανά σφάλματα ή μεροληπτικές εκτιμήσεις μπορεί να περάσουν απαρατήρητες και να επηρεάσουν αρνητικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η υπερβολική αυτοματοποίηση όμως μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα λογοδοσίας. Όταν μια απόφαση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αλγοριθμικά συστήματα, ενδέχεται να προκύψουν ερωτήματα σχετικά με το ποιος φέρει τελικά την ευθύνη για το αποτέλεσμα. Ωστόσο, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης δεν απαλλάσσει τους οργανισμούς και τα στελέχη από την ευθύνη των αποφάσεών τους. Αντίθετα, καθιστά ακόμη πιο σημαντική την

ύπαρξη διαδικασιών ελέγχου και επανεξέτασης των αποτελεσμάτων που παράγουν τα συστήματα AI.

Επομένως γίνεται φανερό πως η ανθρώπινη εποπτεία λειτουργεί ως βασικό όριο της αυτοματοποίησης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να προσφέρει πολύτιμη υποστήριξη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όμως η τελική αξιολόγηση και η ευθύνη των αποφάσεων θα πρέπει να παραμένουν στον άνθρωπο. Η ισορροπία ανάμεσα στις δυνατότητες της τεχνολογίας και στην ανθρώπινη κρίση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δίκαιη, αξιόπιστη και κοινωνικά αποδεκτή αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στους οργανισμούς.

5.7 Εμπιστοσύνη εργαζομένων και κοινωνική αποδοχή της AI

Η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνολογικές δυνατότητες των συστημάτων που χρησιμοποιούνται. Εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση αυτών των τεχνολογιών και το κατά πόσο τις θεωρούν αξιόπιστες, δίκαιες και συμβατές με τις αξίες τους και τις αξίες του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κοινωνική αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον (Glikson & Woolley, 2020). Η εμπιστοσύνη δεν δημιουργείται αυτόματα επειδή ένα σύστημα είναι τεχνικά προηγμένο ή επειδή βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αλλά αντίθετα, επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η τεχνολογία στην πράξη. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να αποδεχθούν τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης όταν θεωρούν ότι οι διαδικασίες είναι δίκαιες, ότι οι αποφάσεις μπορούν να εξηγηθούν και ότι υπάρχει ουσιαστικός ανθρώπινος έλεγχος στις κρίσιμες αποφάσεις που τους αφορούν.

Στο πλαίσιο αυτό, τα ζητήματα που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια αποκτούν ιδιαίτερη σημασία. Η αλγοριθμική μεροληψία μπορεί να μειώσει την εμπιστοσύνη προς τα συστήματα AI, καθώς δημιουργεί αμφιβολίες σχετικά με τη δικαιοσύνη των αποφάσεων. Αντίστοιχα, η έλλειψη διαφάνειας και επεξηγησιμότητας δυσκολεύει την κατανόηση του τρόπου

λειτουργίας των συστημάτων και ενισχύει την αίσθηση αβεβαιότητας. Παράλληλα, ανησυχίες που σχετίζονται με την προστασία προσωπικών δεδομένων ή με υπερβολικές πρακτικές παρακολούθησης μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τεχνολογία. Η ανθρώπινη εποπτεία αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της εμπιστοσύνης. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι τελικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται αποκλειστικά από αλγορίθμους, αλλά ελέγχονται και αξιολογούνται από ανθρώπους, είναι πιθανότερο να θεωρούν τη διαδικασία πιο δίκαιη και αξιόπιστη. Η διατήρηση της ανθρώπινης κρίσης σε κρίσιμες λειτουργίες του HR συμβάλλει στη δημιουργία μεγαλύτερου αισθήματος ασφάλειας και περιορίζει τους φόβους που συνδέονται με την υπερβολική αυτοματοποίηση (Jarrahi, 2018).

Η κοινωνική αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης δεν αφορά μόνο τους εργαζομένους, αλλά και τη συνολική εικόνα του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τεχνολογίες ΑΙ με τρόπο διαφανή, υπεύθυνο και σύμφωνο με ηθικές αρχές, είναι πιθανότερο να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Αντίθετα, η χρήση συστημάτων που θεωρούνται αδιαφανή ή άδικα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη και τη νομιμοποίηση των σχετικών πρακτικών. Συνεπώς, η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις τεχνολογικές δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης και στην πραγματική αξιοποίησή της από τους οργανισμούς. Η δίκαιη μεταχείριση, η διαφάνεια, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η ανθρώπινη εποπτεία δεν αποτελούν μόνο ηθικές απαιτήσεις, αλλά και βασικές προϋποθέσεις για την αποδοχή και τη βιώσιμη εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

5.8 Κοινωνικές συνέπειες της ΑΙ στην εργασία και στις εργασιακές σχέσεις

Όπως είδαμε η συζήτηση γύρω από την ΑΙ δεν περιορίζεται σε ζητήματα αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνεται στις ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο εργασιακό περιβάλλον. Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές αφορά τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται και παρακολουθείται η εργασία. Η αυξημένη χρήση δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων επιτρέπει στους οργανισμούς να αποκτούν λεπτομερέστερη εικόνα για την απόδοση, τη

συμπεριφορά και τις εργασιακές πρακτικές των εργαζομένων. Παρότι η δυνατότητα αυτή μπορεί να συμβάλει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων, ταυτόχρονα ενδέχεται να ενισχύσει την αίσθηση ότι η εργασία μετριέται και αξιολογείται συνεχώς. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η έμφαση στους δείκτες και στις μετρήσεις μπορεί να περιορίσει την προσοχή που δίνεται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η δημιουργικότητα, η συνεργασία ή η προσωπική πρωτοβουλία (Moore, 2017).

Η τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο κατανέμεται η γνώση και η ισχύς μέσα στους οργανισμούς. Τα συστήματα ΑΙ παρέχουν στη διοίκηση τη δυνατότητα να επεξεργάζεται μεγάλες ποσότητες πληροφοριών και να αποκτά βαθύτερη εικόνα για διάφορες πτυχές της εργασιακής ζωής. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να βελτιώσει τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων, αλλά δημιουργεί και νέες μορφές ασυμμετρίας μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν οι τελευταίοι δεν έχουν σαφή εικόνα για το πώς συλλέγονται, αναλύονται και αξιοποιούνται τα δεδομένα που τους αφορούν.

Η ευρύτερη διάδοση της τεχνητής νοημοσύνης, έχει επίσης ενισχύσει τις συζητήσεις σχετικά με το μέλλον της εργασίας και τον ρόλο του ανθρώπου στους οργανισμούς. Αν και η ΑΙ μπορεί να αυτοματοποιήσει ορισμένες επαναλαμβανόμενες εργασίες και να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων, η έρευνα φαίνεται πως δεν υποστηρίζει την πλήρη αντικατάσταση του ανθρώπου. Αντίθετα, δίνεται έμφαση στη συνεργασία ανθρώπου και τεχνολογίας, όπου τα συστήματα ΑΙ λειτουργούν συμπληρωματικά προς τις ανθρώπινες ικανότητες και συμβάλλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας (Jagrahi, 2018). Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι η εκτεταμένη χρήση ΑΙ, φέρνει αλλαγές στις απαιτούμενες δεξιότητες και η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής σε νέες τεχνολογίες και οι ανησυχίες σχετικά με τον βαθμό αυτοματοποίησης ορισμένων εργασιών, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το επαγγελματικό τους μέλλον. Για τον λόγο αυτό, η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική ετοιμότητα των οργανισμών, αλλά και από την ικανότητά τους να υποστηρίζουν τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια αυτών των αλλαγών.

Γίνεται πλέον φανερό πως οι κοινωνικές συνέπειες της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ, υπερβαίνουν τα όρια των επιμέρους εφαρμογών της. Η ΑΙ επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και τις αντιλήψεις γύρω από τη δικαιοσύνη, τη συμμετοχή και τον έλεγχο στο εργασιακό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό, η αξιολόγηση της τεχνητής νοημοσύνης δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στα λειτουργικά της οφέλη, αλλά πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις που δημιουργεί στους οργανισμούς και στους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτούς.

5.9 Νομικό και κανονιστικό πλαίσιο για τη χρήση της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αυξανόμενη χρήση της ΑΙ στο HR, έχει αναδείξει την ανάγκη ύπαρξης σαφών κανόνων που να προστατεύουν τα δικαιώματα εργαζομένων και υποψηφίων. Τα ζητήματα που εξετάστηκαν προηγουμένως, όπως η μεροληψία, η διαφάνεια, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η ανθρώπινη εποπτεία, δεν αποτελούν μόνο ηθικές προκλήσεις, αλλά και αντικείμενο κανονιστικής ρύθμισης. Κεντρικό ρόλο στην προστασία των προσωπικών δεδομένων διαδραματίζει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR), ο οποίος καθορίζει τις προϋποθέσεις συλλογής και επεξεργασίας προσωπικών πληροφοριών. Η σημασία του είναι ιδιαίτερα μεγάλη για τη ΔΑΔ, καθώς πολλές εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων εργαζομένων και υποψηφίων. Παράλληλα, ο κανονισμός προβλέπει δικαιώματα που σχετίζονται με την ενημέρωση των ατόμων και την προστασία τους από αποφάσεις που λαμβάνονται αποκλειστικά μέσω αυτοματοποιημένης επεξεργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτύξει το AI Act, το οποίο αποτελεί το πρώτο ολοκληρωμένο κανονιστικό πλαίσιο για την τεχνητή νοημοσύνη. Ο κανονισμός υιοθετεί προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο και κατατάσσει ορισμένες εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στην απασχόληση και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως συστήματα υψηλού κινδύνου. Για τις περιπτώσεις αυτές, προβλέπονται αυξημένες απαιτήσεις σχετικά με τη διαφάνεια, την ποιότητα των δεδομένων, την ανθρώπινη εποπτεία και τον έλεγχο των συστημάτων.

Η ύπαρξη αυτών των ρυθμίσεων δείχνει ότι η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στην τεχνολογική αποτελεσματικότητα. Οι οργανισμοί καλούνται να διασφαλίζουν ότι τα συστήματα που χρησιμοποιούν λειτουργούν με τρόπο νόμιμο, δίκαιο και διαφανή, προστατεύοντας παράλληλα τα δικαιώματα των εργαζομένων. Το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργεί συμπληρωματικά προς τις ηθικές αρχές που αναλύθηκαν στο παρόν κεφάλαιο. Η συμμόρφωση με κανόνες που αφορούν την προστασία δεδομένων, τη διαφάνεια και την ανθρώπινη εποπτεία συμβάλλει όχι μόνο στη νόμιμη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, αλλά και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αποδοχής της από τους εργαζομένους.

5.10 Συμπεράσματα και σύνδεση με την εμπειρική έρευνα

Η ανάλυση που προηγήθηκε, ανέδειξε ότι η τεχνητή νοημοσύνη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αποτελεί απλώς ένα νέο τεχνολογικό εργαλείο, αλλά έναν παράγοντα που επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις, οργανώνεται η εργασία και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Παρά τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να προσφέρει σε επίπεδο αποτελεσματικότητας, ταχύτητας και υποστήριξης αποφάσεων, η χρήση της συνοδεύεται από σημαντικά ηθικά, κοινωνικά και κανονιστικά ζητήματα που δεν μπορούν να αγνοηθούν. Εξετάστηκαν βασικές διαστάσεις της ηθικής χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, όπως η αλγοριθμική μεροληψία, η διαφάνεια, η επεξηγησιμότητα, η προστασία προσωπικών δεδομένων, η ανθρώπινη εποπτεία και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και είναι πια σαφές ότι η τεχνολογική αποτελεσματικότητα από μόνη της δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την αποδοχή των συστημάτων ΑΙ. Αντίθετα, η κοινωνική και οργανωσιακή νομιμοποίηση της χρήσης τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαδικασίες είναι δίκαιες, κατανοητές, ελέγξιμες και συμβατές με τις αρχές της υπεύθυνης διοίκησης.

Η συζήτηση αυτή οδηγεί στην ανάγκη υιοθέτησης μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης. Μια τέτοια προσέγγιση δεν απορρίπτει την τεχνολογική καινοτομία, ούτε περιορίζει τις δυνατότητες αξιοποίησης της ΑΙ, αλλά επιδιώκει την

ενσωμάτωσή της με τρόπο που να ενισχύει την ποιότητα των αποφάσεων, να προστατεύει τα δικαιώματα των εργαζομένων και να διατηρεί την ανθρώπινη κρίση στο επίκεντρο των διαδικασιών. Η διαφάνεια, η λογοδοσία, η προστασία της ιδιωτικότητας και η ανθρώπινη εποπτεία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βιώσιμη και υπεύθυνη αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ. Η εμπιστοσύνη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης από τους εργαζομένους.

Για τους παραπάνω λόγους, το κεφάλαιο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία για το εμπειρικό μέρος της έρευνας που ακολουθεί. Οι διαστάσεις που εξετάστηκαν θεωρητικά αποτελούν τη βάση για τη διερεύνηση των στάσεων, των αντιλήψεων και του βαθμού εμπιστοσύνης των εργαζομένων απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη. Με τον τρόπο αυτό, η θεωρητική ανάλυση λειτουργεί ως πλαίσιο ερμηνείας των εμπειρικών δεδομένων και συμβάλλει στη συνολική συνοχή της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αφού έχουμε πλέον ολοκληρώσει το θεωρητικό μέρος της εργασίας, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μεθοδολογία αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε ερευνητικής διαδικασίας, καθώς περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και βασίζεται στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, σε σύντομο χρονικό διάστημα και

διευκολύνει τη συστηματική αποτύπωση στάσεων και αντιλήψεων απέναντι σε ένα συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα.

Βασικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, εξετάζονται ζητήματα που σχετίζονται με την αποδοχή της ΑΙ, την εμπιστοσύνη προς τις αλγοριθμικές διαδικασίες, τη σημασία της διαφάνειας, την προστασία προσωπικών δεδομένων, καθώς και τον ρόλο της ανθρώπινης εποπτείας στις αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο του HR.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, η μέθοδος ανάλυσής τους, καθώς και ζητήματα ερευνητικής δεοντολογίας και περιορισμών της έρευνας. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η διαφάνεια της ερευνητικής διαδικασίας και παρέχεται το απαραίτητο πλαίσιο για την κατανόηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

6.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Μετά από την παρουσίαση του γενικού πλαισίου της έρευνας, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί ο ερευνητικός σχεδιασμός που ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση του θέματος. Η παρούσα μελέτη, βασίζεται σε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και έχει περιγραφικό χαρακτήρα. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για ζητήματα που σχετίζονται με την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες HR, όπως η αποδοχή των σχετικών εφαρμογών, η εμπιστοσύνη προς τα συστήματα ΑΙ, η διαφάνεια των διαδικασιών, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η σημασία της ανθρώπινης εποπτείας στις διοικητικές αποφάσεις.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών και ερωτήσεις καταγραφής στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων. Η χρήση ερωτηματολογίου, επέτρεψε τη συγκέντρωση ομοιόμορφων δεδομένων από όλους τους συμμετέχοντες και διευκόλυνε τη συγκριτική ανάλυση των απαντήσεων.

Με βάση τα παραπάνω, η συγκεκριμένη ερευνητική προσέγγιση θεωρείται κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων της παρούσας μελέτης και για τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

6.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Αφού παρουσιάστηκε ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης, στη συνέχεια κρίνεται σκόπιμο να περιγραφούν το δείγμα της έρευνας και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 42 άτομα, τα οποία συμμετείχαν εθελοντικά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και επαγγελματικούς κλάδους, γεγονός που επιτρέπει την καταγραφή διαφορετικών απόψεων και εμπειριών σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), καθώς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε άτομα που ήταν διαθέσιμα και πρόθυμα να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Google Forms, όπου οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον ακαδημαϊκό σκοπό της έρευνας και κλήθηκαν να απαντήσουν ανώνυμα στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Η ηλεκτρονική μορφή της έρευνας επέτρεψε την εύκολη πρόσβαση των συμμετεχόντων και τη γρήγορη συγκέντρωση των απαντήσεων.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 42 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας και χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση που παρουσιάζεται στα

επόμενα κεφάλαια. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων και η εθελοντική συμμετοχή τους συνέβαλαν στη διασφάλιση της αξιοπιστίας των απαντήσεων και στη συμμόρφωση με τις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Στο δείγμα περιλαμβάνονται εργαζόμενα άτομα διαφορετικού φύλου, ηλικίας και επαγγελματικής δραστηριότητας, γεγονός που επέτρεψε την καταγραφή ποικίλων απόψεων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναλυτικότερη παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος παρατίθεται στο επόμενο κεφάλαιο.

6.3 Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Έπειτα από την παρουσίαση του δείγματος και της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε συνολικά δώδεκα ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς και βασικές δημογραφικές ερωτήσεις. Οι περισσότερες ερωτήσεις βασίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με συγκεκριμένες διατυπώσεις σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι ερωτήσεις οργανώθηκαν γύρω από βασικές θεματικές ενότητες που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Ειδικότερα, εξετάστηκαν ζητήματα που αφορούν τη γενικότερη εξοικείωση των συμμετεχόντων με την τεχνητή νοημοσύνη, την αξιοποίησή της στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, την εμπιστοσύνη προς τα συστήματα AI, τη σημασία της διαφάνειας στις αλγοριθμικές διαδικασίες, την προστασία προσωπικών δεδομένων, καθώς και την ανάγκη διατήρησης ανθρώπινης εποπτείας στις αποφάσεις που επηρεάζουν τους εργαζομένους.

Η διαμόρφωση των ερωτήσεων βασίστηκε στις βασικές διαστάσεις που αναδείχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας, όπως η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης, η δικαιοσύνη των αλγοριθμικών διαδικασιών, η διαφάνεια, η ιδιωτικότητα και ο ρόλος της ανθρώπινης κρίσης. Με τον τρόπο αυτό επιδιώχθηκε η σύνδεση του εμπειρικού μέρους της έρευνας με το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με στόχο να καταγράψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη προς τις σχετικές εφαρμογές.

Πίνακας 6.1

Σύνδεση ερωτήσεων ερωτηματολογίου με τις ερευνητικές διαστάσεις

Ερώτηση	Τι εξετάζεται
Πόσο εξοικειωμένος/η είστε με την τεχνητή νοημοσύνη;	Εξοικείωση με την ΑΙ
Πιστεύετε ότι η ΑΙ θα επηρεάσει σημαντικά το μέλλον της ΔΑΔ;	Αντίληψη για τον ρόλο της ΑΙ στον εργασιακό χώρο
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται όταν η ΑΙ χρησιμοποιείται για την αξιολόγησή τους.	Διαφάνεια
Εμπιστεύομαι τις αποφάσεις που λαμβάνονται με τη βοήθεια της ΑΙ όσο και αυτές που λαμβάνονται από στελέχη HR.	Εμπιστοσύνη
Η ΑΙ μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων στη ΔΑΔ.	Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα
Οι διαδικασίες ΑΙ πρέπει να είναι κατανοητές και εξηγήσιμες στους εργαζομένους.	Διαφάνεια και επεξηγησιμότητα

Η ΑΙ μπορεί να συμβάλει στη μείωση των διακρίσεων στις προσλήψεις.	Δικαιοσύνη
Η χρήση ΑΙ στην αξιολόγηση βιογραφικών είναι θετική εξέλιξη.	Αποδοχή εφαρμογών ΑΙ
Η ΑΙ προστατεύει επαρκώς τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων.	Ιδιωτικότητα και προστασία δεδομένων
Η ΑΙ μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων.	Αποδοχή εφαρμογών ΑΙ
Η ΑΙ μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως τους επαγγελματίες HR στο μέλλον.	Ανθρώπινη εποπτεία και ρόλος HR
Η χρήση ΑΙ έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.	Κοινωνικές και εργασιακές επιπτώσεις της ΑΙ

Ο Πίνακας 6.1 παρουσιάζει τη σύνδεση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με τις βασικές διαστάσεις που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα. Η αντιστοίχιση αυτή διευκολύνει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το ερευνητικό εργαλείο αποτυπώνει τις έννοιες που αναδείχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας και οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια μέσα από τα ερευνητικά ευρήματα.

6.4 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των απαντήσεων, τα δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφική στατιστική, μέσω των συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων που παρέχει η πλατφόρμα Google Forms. Η ανάλυση βασίστηκε στις συχνότητες, στα ποσοστά και στις γραφικές απεικονίσεις των απαντήσεων, με στόχο την αποτύπωση των βασικών τάσεων που εμφανίστηκαν στο δείγμα.

Η μέθοδος αυτή κρίθηκε κατάλληλη για την παρούσα έρευνα, καθώς το ζητούμενο ήταν η καταγραφή και ερμηνεία των στάσεων των συμμετεχόντων απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα οργανώθηκαν με βάση τις

βασικές θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου και παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

6.5 Μέθοδος δειγματοληψίας και περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην τήρηση των βασικών αρχών της ερευνητικής δεοντολογίας. Η συμμετοχή των ερωτώμενων ήταν εθελοντική, ενώ πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον ακαδημαϊκό σκοπό της έρευνας. Παράλληλα, διασφαλίστηκε η ανωνυμία των απαντήσεων, καθώς δεν συλλέχθηκαν στοιχεία που να επιτρέπουν την άμεση ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας και παρουσιάζονται σε συγκεντρωτική μορφή.

Το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους από διαφορετικούς κλάδους και οργανωσιακά περιβάλλοντα συνάδει με τον σκοπό της μελέτης να αποτυπώσει γενικότερες στάσεις απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ταυτόχρονα, η ετερογένεια του δείγματος επιτρέπει, ως έναν βαθμό, τη διερεύνηση διαφορετικών απόψεων και εμπειριών σχετικά με τη χρήση της ΑΙ στο HR. Ωστόσο, οι απαντήσεις προέρχονται από άτομα με διαφορετικά επαγγελματικά χαρακτηριστικά και επίπεδα εξοικείωσης με την τεχνολογία, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τη χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων, καθώς οι απαντήσεις βασίζονται στις προσωπικές αντιλήψεις και απόψεις των συμμετεχόντων κατά τη χρονική στιγμή διεξαγωγής της έρευνας. Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, τα ευρήματα της μελέτης προσφέρουν χρήσιμες ενδείξεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση ενός ζητήματος που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, περιγράφηκαν ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης, το δείγμα και η διαδικασία συλλογής δεδομένων, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο, καθώς και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων. Έπειτα, παρουσιάστηκαν οι βασικές αρχές ερευνητικής δεοντολογίας που τηρήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς και οι σημαντικότεροι περιορισμοί της μελέτης. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών συμβάλλει στην ορθότερη ερμηνεία των ευρημάτων και στην κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Με βάση τη μεθοδολογία που παρουσιάστηκε, στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων, με στόχο τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων απέναντι στις εφαρμογές της ΑΙ στη ΔΑΔ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Μετά την παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας στο προηγούμενο κεφάλαιο, ακολουθεί η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από τη συλλογή των δεδομένων. Η ανάλυση βασίζεται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη ΔΑΔ.

Αρχικά, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και στη συνέχεια αναλύονται οι απαντήσεις σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Στόχος είναι η αποτύπωση των στάσεων και των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με ζητήματα όπως η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, η εμπιστοσύνη προς τα σχετικά συστήματα, η διαφάνεια των διαδικασιών, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η σημασία της ανθρώπινης παρέμβασης στις αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

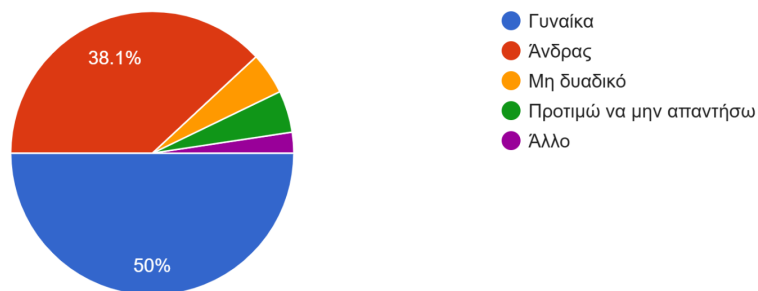
7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Πριν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν συνοπτικά τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Η καταγραφή των στοιχείων αυτών συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του δείγματος και διευκολύνει την ερμηνεία των ευρημάτων που ακολουθούν.

7.1.1 Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 42 άτομα. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του δείγματος, το 50% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 38,1% άνδρες, ενώ ένα μικρό ποσοστό επέλεξε κάποια άλλη απάντηση ή δεν επιθυμούσε να απαντήσει στη συγκεκριμένη ερώτηση. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι στο δείγμα υπάρχει σχετικά ισορροπημένη εκπροσώπηση των δύο φύλων, με ελαφρώς μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών.

1. Φύλο
42 responses



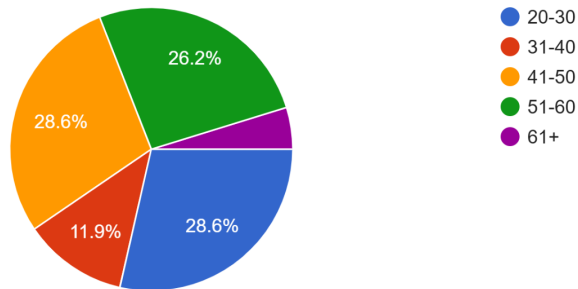
Διάγραμμα 71 : Φύλο Συμμετεχόντων

7.1.2 Ηλικία

Από τους 42 συμμετέχοντες, το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται από τις ηλικιακές ομάδες 20–30 ετών και 41–50 ετών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν από 28,6% του δείγματος η καθεμία. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51–60 ετών με ποσοστό 26,2%, ενώ

μικρότερη είναι η συμμετοχή των ατόμων ηλικίας 31–40 ετών, τα οποία αντιστοιχούν στο 11,9% του συνόλου. Τέλος, η ηλικιακή ομάδα άνω των 61 ετών παρουσιάζει τη χαμηλότερη συμμετοχή, με ποσοστό 4,8%.

2. Ηλικία
42 responses



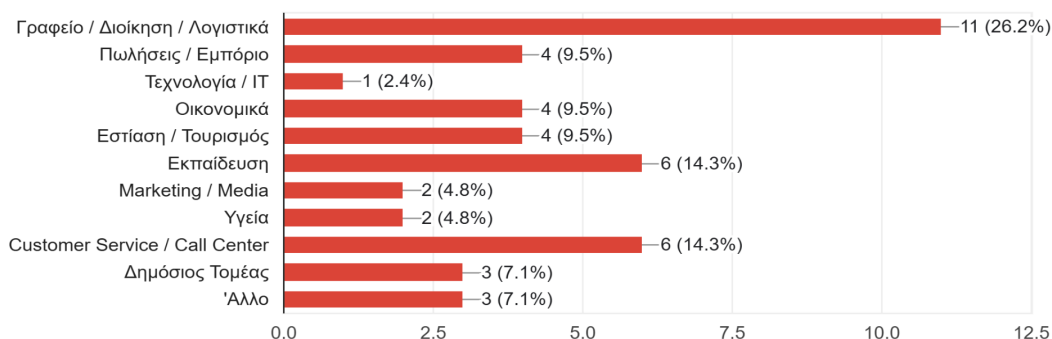
Διάγραμμα 72: Ηλικία Συμμετεχόντων

7.1.3 Τομέας απασχόλησης

Οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους. Το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται από τον τομέα Γραφείου, Διοίκησης και Λογιστηρίου (26,2%), ενώ σημαντική εκπροσώπηση καταγράφεται επίσης στους κλάδους της Εκπαίδευσης (14,3%) και του Customer Service (14,3%). Παράλληλα, στο δείγμα συμμετέχουν εργαζόμενοι από το εμπόριο, τα οικονομικά, τον τουρισμό, τον δημόσιο τομέα, την υγεία, το marketing και άλλους κλάδους. Η ποικιλία αυτή ενισχύει τη δυνατότητα καταγραφής διαφορετικών εμπειριών και αντιλήψεων σχετικά με την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

4. Τομέας Απασχόλησης

42 responses



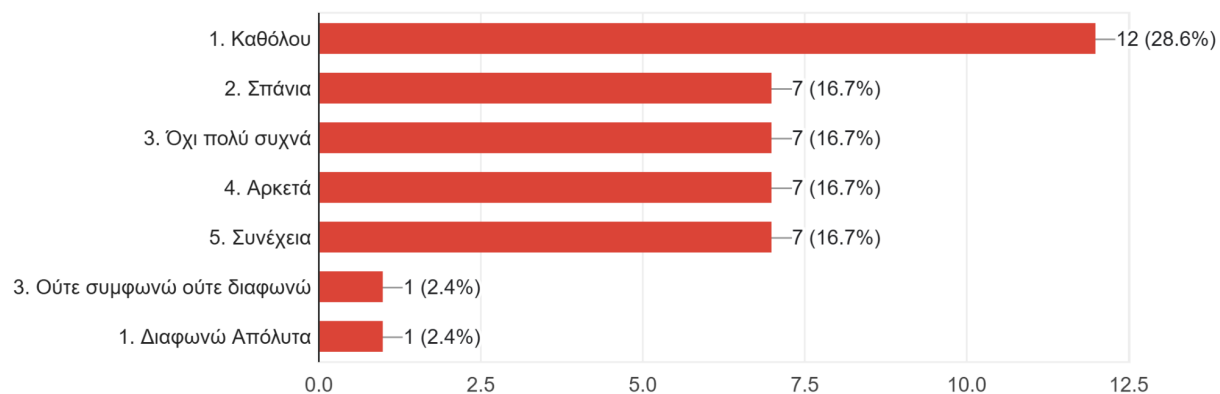
Διάγραμμα 73: Τομέας Απασχόλησης Συμμετεχόντων

7.2 Χρήση AI στην καθημερινότητα και στον χώρο εργασίας

Μετά την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, εξετάζεται το κατά πόσο αξιοποιούνται εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινότητα των συμμετεχόντων. Η συγκεκριμένη ερώτηση αποσκοπεί στην καταγραφή της εξοικείωσης των ερωτώμενων με τις εφαρμογές AI, καθώς η συχνότητα χρήσης τους μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την αξιοποίησή τους στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

1. Χρησιμοποιώ εργαλεία AI στην καθημερινότητά μου.

42 responses



Διάγραμμα 74: Χρήση εργαλείων AI στην καθημερινότητα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 28,6% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιεί καθόλου εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινότητά του. Το 16,7% ανέφερε ότι τα χρησιμοποιεί σπάνια, ενώ το ίδιο ποσοστό απάντησε ότι τα χρησιμοποιεί όχι πολύ συχνά. Αντίστοιχα, το 16,7% δήλωσε ότι χρησιμοποιεί εργαλεία AI αρκετά συχνά και ένα ακόμη 16,7% ότι τα χρησιμοποιεί συνεχώς.

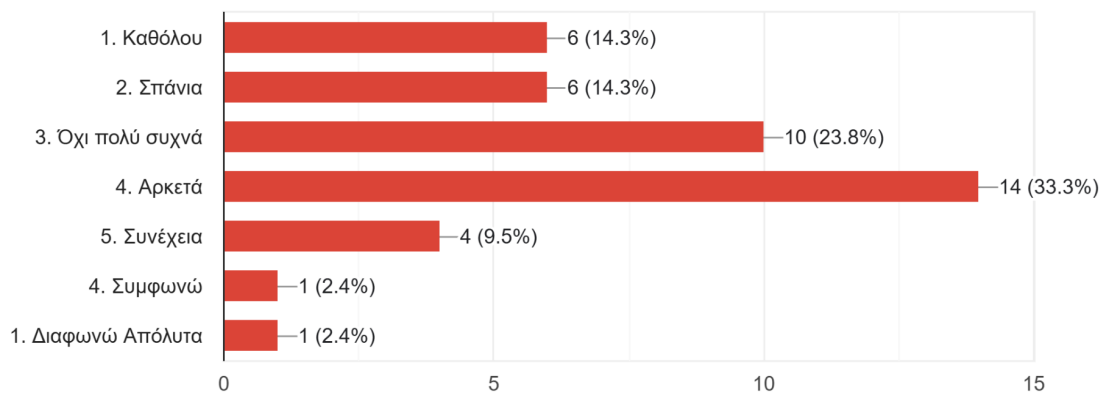
Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρά τη μεγάλη δημοσιότητα και τη συνεχή ανάπτυξη των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης τα τελευταία χρόνια, η χρήση τους δεν αποτελεί ακόμη καθημερινή πρακτική για όλους τους εργαζομένους. Ωστόσο, ένα σημαντικό μέρος του δείγματος φαίνεται να έχει ήδη έρθει σε επαφή με εργαλεία AI και να τα χρησιμοποιεί σε διαφορετικό βαθμό στην προσωπική ή επαγγελματική του ζωή. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες διαθέτουν διαφορετικά επίπεδα εξοικείωσης με την τεχνολογία, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει και τις στάσεις τους απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

7.3 Χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο

Αφού εξετάστηκε ο βαθμός χρήσης εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινότητα των συμμετεχόντων, στη συνέχεια διερευνάται η παρουσία αντίστοιχων εφαρμογών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η συγκεκριμένη ερώτηση αποσκοπεί στην κατανόηση του βαθμού ενσωμάτωσης της ΑΙ στις καθημερινές εργασιακές διαδικασίες των οργανισμών.

2. Στην εργασία μου χρησιμοποιούνται εργαλεία ΑΙ.

42 responses



Διάγραμμα 75: Χρήση εργαλείων ΑΙ στην εργασία

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 33,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι στην εργασία του χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης, ενώ το 9,5% ανέφερε ότι χρησιμοποιούνται συνεχώς. Αντίθετα, το 14,3% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου και ένα επιπλέον 14,3% ότι χρησιμοποιούνται σπάνια. Παράλληλα, το 23,8% των ερωτώμενων δήλωσε ότι η χρήση τους στον εργασιακό χώρο δεν είναι ιδιαίτερα συχνή.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη έχει ήδη αρχίσει να ενσωματώνεται στις λειτουργίες αρκετών οργανισμών, χωρίς όμως η χρήση της να είναι ακόμη καθολική. Παρότι ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζεται σε περιβάλλοντα που αξιοποιούνται εφαρμογές ΑΙ, εξακολουθούν να υπάρχουν οργανισμοί στους οποίους η τεχνολογία αυτή χρησιμοποιείται περιορισμένα ή δεν έχει ακόμη υιοθετηθεί. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι η

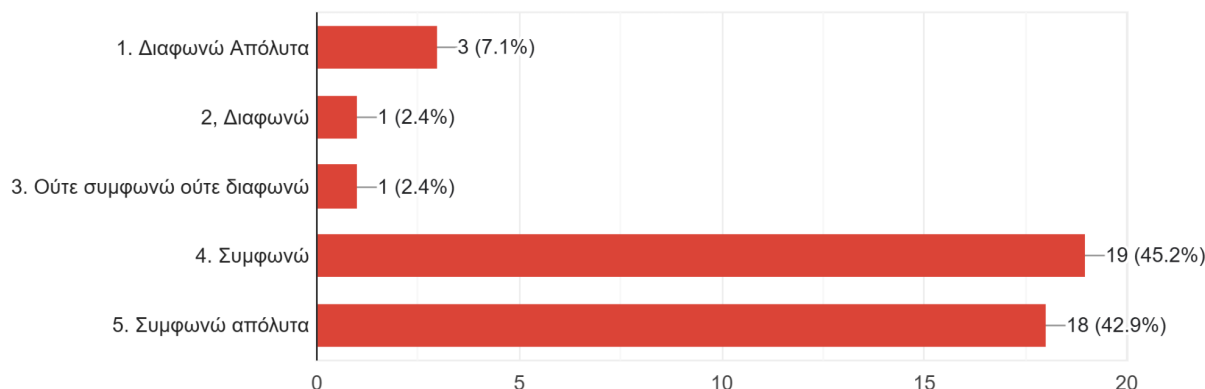
ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στους χώρους εργασίας βρίσκεται σε εξέλιξη και ότι ο βαθμός αξιοποίησής της διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο δραστηριότητας και το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας κάθε οργανισμού.

7.4 Ανάγκη ενημέρωσης για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες αξιολόγησης

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν σημαντικό να ενημερώνονται όταν χρησιμοποιούνται συστήματα τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες που αξιολογούν την εργασία και την παραγωγικότητά τους. Η ερώτηση αυτή συνδέεται άμεσα με το ζήτημα της διαφάνειας, το οποίο αναδείχθηκε ως μία από τις βασικές προϋποθέσεις υπεύθυνης χρήσης της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

3. Θα ήθελα να γνωρίζω πότε χρησιμοποιείται ΑΙ σε διαδικασίες που αξιολογούν την εργασία και την παραγωγικότητα στο εργασιακό περιβάλλον μου.

42 responses



Διάγραμμα 76: Ενημέρωση χρήσης ΑΙ στην εργασία

Τα αποτελέσματα δείχνουν ιδιαίτερα υψηλό βαθμό συμφωνίας. Συγκεκριμένα, το 45,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί και το 42,9% ότι συμφωνεί απόλυτα με την ανάγκη ενημέρωσης για τη χρήση της ΑΙ σε διαδικασίες αξιολόγησης. Αντίθετα, μόλις το 7,1%

διαφώνησε απόλυτα, ενώ τα ποσοστά διαφωνίας και ουδέτερης στάσης ήταν ιδιαίτερα χαμηλά (2,4% αντίστοιχα).

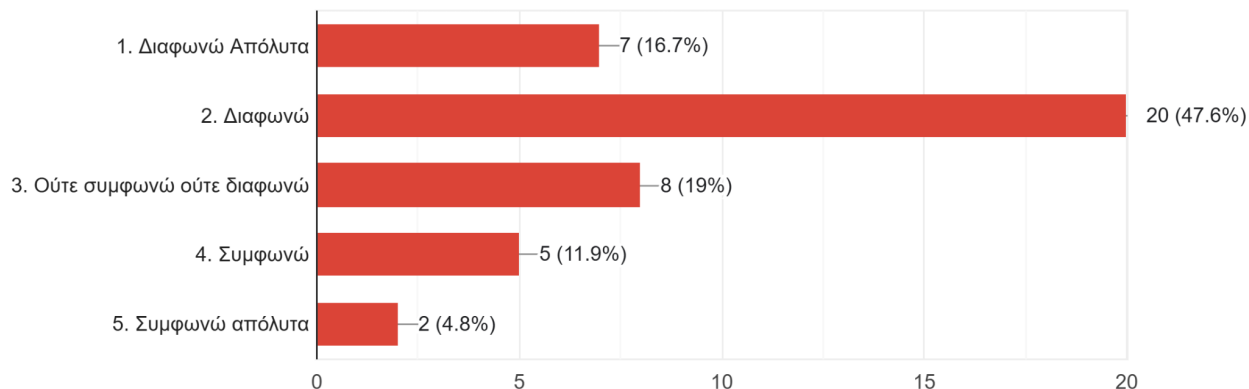
Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη διαφάνεια των διαδικασιών που τους αφορούν. Η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι έχει δικαίωμα να γνωρίζει πότε και με ποιον τρόπο αξιοποιούνται συστήματα τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης. Το αποτέλεσμα αυτό είναι συνεπές με τη βιβλιογραφία που τονίζει ότι η ενημέρωση και η διαφάνεια αποτελούν βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και για την κοινωνική αποδοχή των εφαρμογών ΑΙ στο εργασιακό περιβάλλον.

7.5 Εμπιστοσύνη προς αποφάσεις που λαμβάνονται με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης

Έπειτα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό εμπιστοσύνης τους απέναντι σε αποφάσεις που λαμβάνονται με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης, συγκριτικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται από στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συγκεκριμένη ερώτηση συνδέεται με ένα από τα βασικά ζητήματα που αναδείχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, δηλαδή την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τα συστήματα ΑΙ.

4. Εμπιστεύομαι εξίσου αποφάσεις που λαμβάνονται από AI, όπως θα εμπιστευόμουν τις αποφάσεις από τα στελέχη του HR.

42 responses



Διάγραμμα 77: Εμπιστοσύνη αποφάσεων

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εμφανίζονται επιφυλακτικοί απέναντι στην εξίσωση των αποφάσεων της AI με εκείνες των στελεχών HR. Συγκεκριμένα, το 47,6% δήλωσε ότι διαφωνεί και το 16,7% ότι διαφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη θέση. Αντίθετα, μόλις το 11,9% συμφωνεί και το 4,8% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 19% διατηρεί ουδέτερη στάση.

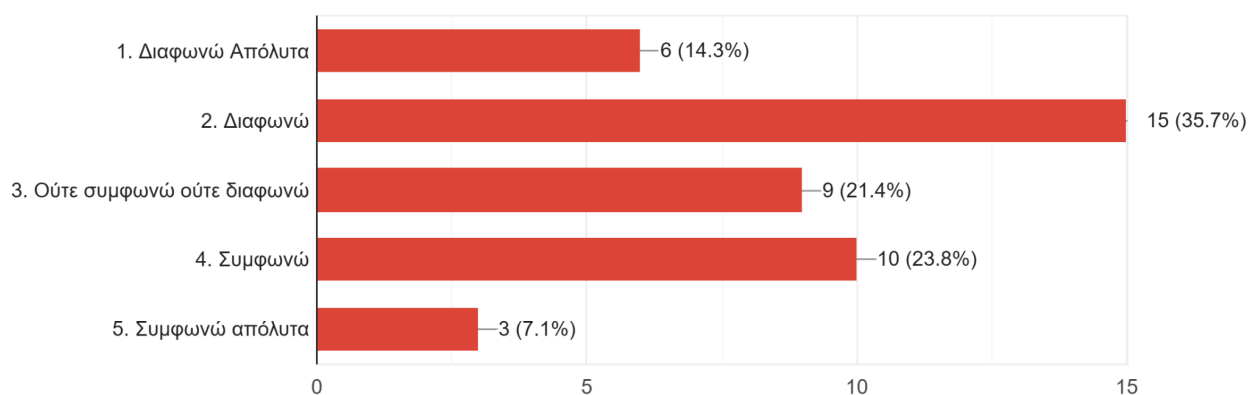
Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να αποδίδουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ανθρώπινη κρίση όταν πρόκειται για αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η στάση αυτή πιθανόν σχετίζεται με την αντίληψη ότι τα στελέχη HR μπορούν να λάβουν υπόψη παράγοντες που δεν αποτυπώνονται εύκολα σε δεδομένα, όπως οι προσωπικές συνθήκες, η εμπειρία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει τη θέση ότι η τεχνητή νοημοσύνη αντιμετωπίζεται κυρίως ως εργαλείο υποστήριξης των αποφάσεων και όχι ως πλήρης αντικαταστάτης της ανθρώπινης κρίσης.

7.6 Αντίληψη για τη συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων του HR

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το κατά πόσο η χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι οι αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις, προαγωγές και απολύσεις. Η ερώτηση αυτή εξετάζει την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της ΑΙ σε μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του HR.

5. Η χρήση εργαλείων ΑΙ στο HR, βελτιώνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων (αποφάσεις περί προσλήψεων, προαγωγών, απολύσεων).

42 responses



Διάγραμμα 78: Βελτίωση διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 23,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η ΑΙ μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ το 7,1% συμφωνεί απόλυτα. Αντίθετα, το 35,7% διαφωνεί και το 14,3% διαφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη άποψη. Παράλληλα, το 21,4% διατηρεί ουδέτερη στάση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται αρκετά επιφυλακτικοί ως προς την ικανότητα της τεχνητής νοημοσύνης να βελτιώσει τις αποφάσεις που αφορούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Παρότι ένα μέρος του δείγματος αναγνωρίζει τα πιθανά οφέλη της τεχνολογίας, η πλειονότητα είτε διαφωνεί είτε δεν διαμορφώνει ξεκάθαρη θέση. Το εύρημα αυτό πιθανόν συνδέεται με τις ανησυχίες που αναδείχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας σχετικά με τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία των αλγοριθμικών διαδικασιών.

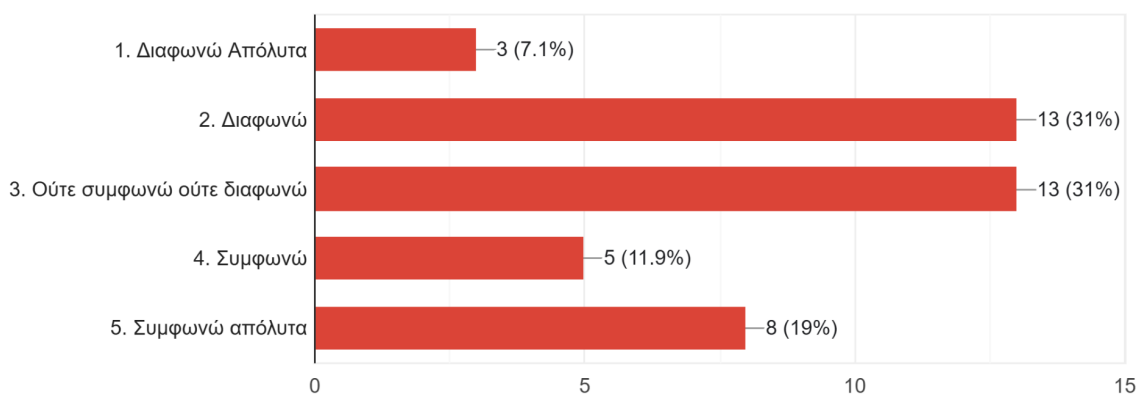
Συνεπώς, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τις δυνατότητες της ΑΙ, χωρίς όμως να θεωρούν δεδομένο ότι αυτή μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις σε ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική τους πορεία.

7.7 Αντίληψη για τη διαφάνεια των διαδικασιών τεχνητής νοημοσύνης

Ένα ακόμη ζήτημα που εξετάστηκε στην έρευνα αφορά τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας των διαδικασιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συγκεκριμένη διάσταση έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς η διαφάνεια αναδείχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας ως βασική προϋπόθεση για την αποδοχή και τη νομιμοποίηση των συστημάτων ΑΙ στον εργασιακό χώρο.

6. Η χρήση ΑΙ στο HR αυξάνει τη διαφάνεια των διαδικασιών.

42 responses



Διάγραμμα 79: Διαφάνεια διαδικασιών

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν διαφοροποιημένες απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το 11,9% συμφωνεί και το 19% συμφωνεί απόλυτα ότι η χρήση της ΑΙ αυξάνει τη διαφάνεια των διαδικασιών. Αντίθετα, το 31% διαφωνεί, ενώ ένα επιπλέον 7,1% διαφωνεί απόλυτα. Παράλληλα, το 31% των ερωτώμενων διατηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στη συγκεκριμένη δήλωση.

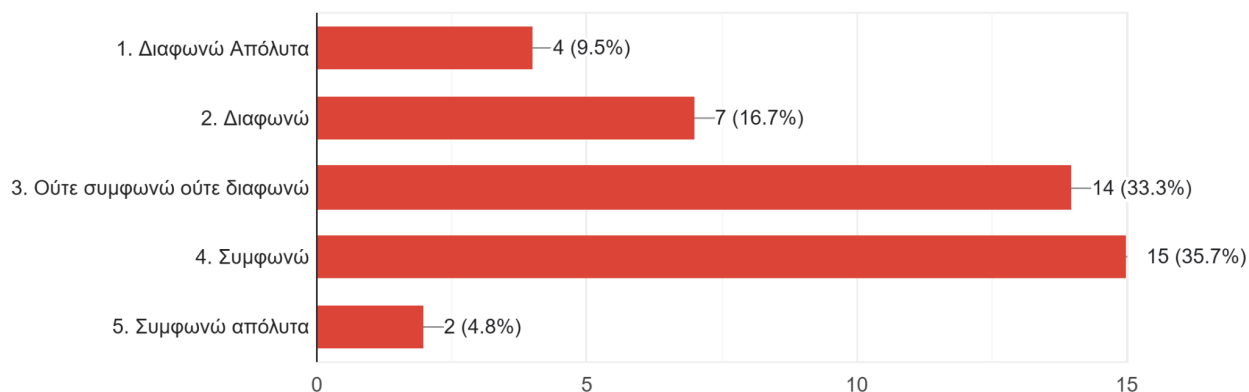
Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες δεν εμφανίζονται βέβαιοι ότι η τεχνητή νοημοσύνη οδηγεί αυτόματα σε μεγαλύτερη διαφάνεια. Αν και ένα μέρος του δείγματος θεωρεί ότι η χρήση αλγοριθμικών συστημάτων μπορεί να συμβάλει σε πιο αντικειμενικές και συνεπείς διαδικασίες, αρκετοί εργαζόμενοι φαίνεται να διατηρούν επιφυλάξεις ή αβεβαιότητα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων αυτών. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς συνδυάζεται με το προηγούμενο εύρημα σύμφωνα με το οποίο η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων επιθυμεί να ενημερώνεται όταν χρησιμοποιούνται εφαρμογές ΑΙ σε διαδικασίες αξιολόγησης. Επομένως, οι εργαζόμενοι φαίνεται να θεωρούν τη διαφάνεια σημαντική, χωρίς όμως να πιστεύουν απαραίτητα ότι η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης την εξασφαλίζει από μόνη της.

7.8 Χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην αξιολόγηση βιογραφικών

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης κατά τη διαδικασία αξιολόγησης βιογραφικών. Η συγκεκριμένη εφαρμογή αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες χρήσεις της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επιτρέπει τη γρήγορη επεξεργασία μεγάλου αριθμού αιτήσεων και την υποστήριξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.

7. Είναι ωφέλιμο κατά την εξέταση βιογραφικών να χρησιμοποιούνται εργαλεία AI.

42 responses



Διάγραμμα 710: Εξέταση βιογραφικών με AI

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 35,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η χρήση της AI στην αξιολόγηση βιογραφικών αποτελεί θετική εξέλιξη, ενώ το 4,8% συμφωνεί απόλυτα. Παράλληλα, το 33,3% διατηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εφαρμογή. Αντίθετα, το 16,7% διαφωνεί και το 9,5% διαφωνεί απόλυτα με τη χρήση της AI στη διαδικασία αυτή.

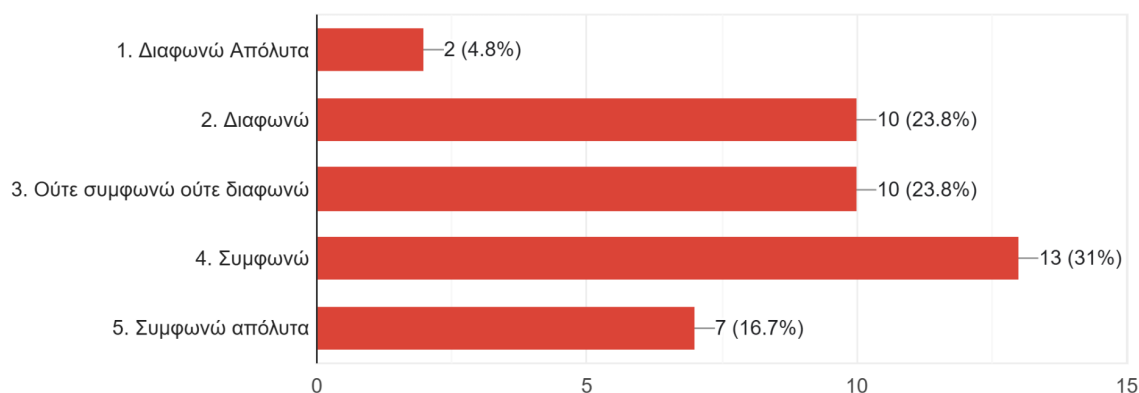
Τα αποτελέσματα δείχνουν μια συγκρατημένα θετική στάση απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση βιογραφικών. Παρότι δεν καταγράφεται απόλυτη αποδοχή, ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων φαίνεται να αναγνωρίζει τα πιθανά οφέλη που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία στην αρχική διαχείριση των αιτήσεων εργασίας. Ταυτόχρονα, το υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων υποδηλώνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι εξακολουθούν να διατηρούν επιφυλάξεις ή να μην έχουν διαμορφώσει σαφή άποψη για τη συγκεκριμένη εφαρμογή. Το εύρημα αυτό ενισχύει την εικόνα που προέκυψε και από προηγούμενες ερωτήσεις, σύμφωνα με την οποία οι συμμετέχοντες εμφανίζονται περισσότερο θετικοί απέναντι στη χρήση της AI ως υποστηρικτικού εργαλείου, παρά ως πλήρως αυτόνομου μηχανισμού λήψης αποφάσεων.

7.9 Αντίληψη για τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στη μείωση των διακρίσεων στις προσλήψεις

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι πιθανότερο να αποφεύγει διακρίσεις και προκαταλήψεις κατά τη διαδικασία των προσλήψεων σε σύγκριση με τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ζήτημα αυτό συνδέεται άμεσα με τη συζήτηση που αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας σχετικά με την αλγοριθμική δικαιοσύνη και τη δυνατότητα της AI να συμβάλει σε πιο αντικειμενικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού.

8. Στις αποφάσεις πρόσληψης, το AI είναι πιθανότερο να αποφύγει διακρίσεις και προκαταλήψεις, σε σχέση με στελέχη HR.

42 responses



Διάγραμμα 711: Αποφυγή διακρίσεων και προκαταλήψεων με την χρήση AI

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 31% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η AI είναι πιθανότερο να αποφεύγει διακρίσεις στις προσλήψεις, ενώ το 16,7% συμφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη άποψη. Αντίθετα, το 23,8% διαφωνεί, ενώ το 4,8% διαφωνεί απόλυτα. Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 23,8% διατηρεί ουδέτερη στάση.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται περισσότερο θετικοί απέναντι στη δυνατότητα της τεχνητής νοημοσύνης να περιορίσει τις ανθρώπινες προκαταλήψεις κατά τη διαδικασία των προσλήψεων. Παρότι δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία, σχεδόν οι μισοί

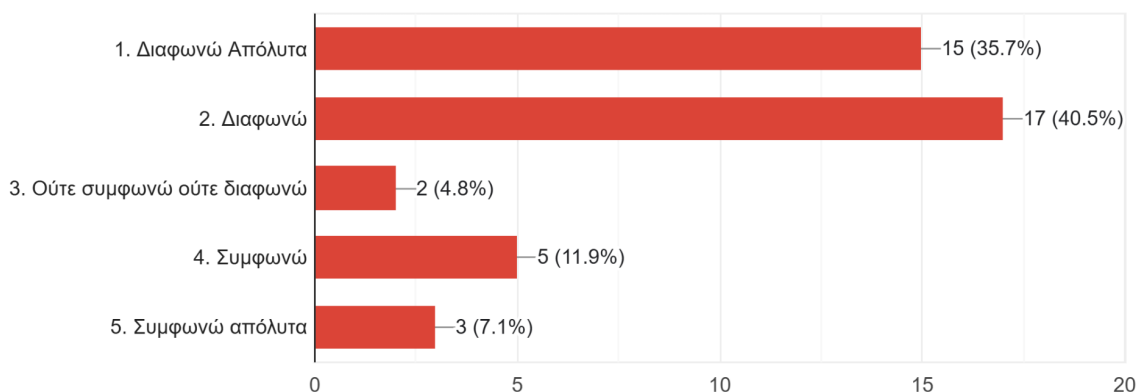
ερωτώμενοι θεωρούν ότι τα συστήματα ΑΙ μπορούν να συμβάλουν σε δικαιότερες διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Ταυτόχρονα, το σχετικά υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων υποδηλώνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι εξακολουθούν να διατηρούν επιφυλάξεις ή αβεβαιότητα σχετικά με το κατά πόσο οι αλγόριθμοι μπορούν πράγματι να λειτουργήσουν χωρίς μεροληψία. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν πιθανές δυνατότητες της ΑΙ για ενίσχυση της αντικειμενικότητας, χωρίς όμως να θεωρούν δεδομένο ότι η τεχνολογία εξαλείφει πλήρως τον κίνδυνο διακρίσεων.

7.10 Αντίληψη για τη δυνατότητα αντικατάστασης των στελεχών HR από την τεχνητή νοημοσύνη

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως ένα στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε διαδικασίες όπως η αξιολόγηση προσωπικού, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση κρίσεων. Η ερώτηση αυτή συνδέεται με τη συζήτηση που αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας σχετικά με τα όρια της αυτοματοποίησης και τη σημασία της ανθρώπινης κρίσης στις λειτουργίες HR.

9. Πιστεύω ότι το ΑΙ μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως ένα στέλεχος του HR. (σε διαδικασίες αξιολογήσεων, αποφάσεων και διαχείρισης κρίσεων).

42 responses



Διάγραμμα 712: Αντικατάσταση στελεχών HR

Τα αποτελέσματα δείχνουν έντονη διαφωνία με την προοπτική πλήρους αντικατάστασης των στελεχών HR από την τεχνητή νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, το 40,5% των συμμετεχόντων διαφωνεί και το 35,7% διαφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη θέση. Αντίθετα, μόλις το 11,9% συμφωνεί και το 7,1% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 4,8% διατηρεί ουδέτερη στάση.

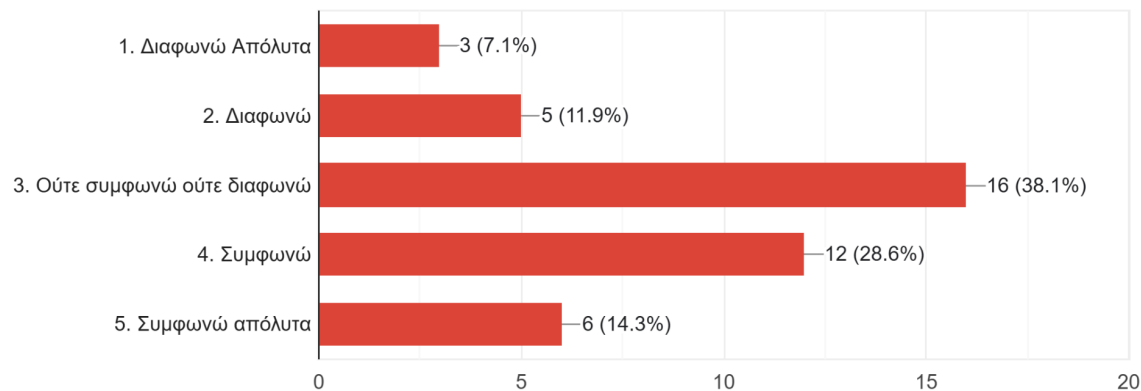
Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες εξακολουθούν να θεωρούν τον ανθρώπινο παράγοντα αναντικατάστατο στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρότι αναγνωρίζονται οι δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης στην υποστήριξη και βελτίωση ορισμένων διαδικασιών, η πλειονότητα των ερωτώμενων δεν θεωρεί ότι μπορεί να υποκαταστήσει πλήρως την ανθρώπινη κρίση σε σύνθετα ζητήματα που αφορούν ανθρώπους, σχέσεις και οργανωσιακές αποφάσεις.

7.11 Αντίληψη για τη συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ανάγκες και δεξιότητές τους. Η συγκεκριμένη εφαρμογή αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες χρήσεις της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συνδέεται με την παροχή εξατομικευμένων μαθησιακών εμπειριών και την καλύτερη αντιστοίχιση εκπαιδευτικών αναγκών.

10. Το AI, συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων, με βάση τις ατομικές ανάγκες και δεξιότητές τους.

42 responses



Διάγραμμα 713: Βελτίωση εκπαίδευσης εργαζομένων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 28,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η AI μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων, ενώ το 14,3% συμφωνεί απόλυτα. Αντίθετα, το 11,9% διαφωνεί και το 7,1% διαφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη θέση. Παράλληλα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (38,1%) διατηρεί ουδέτερη στάση.

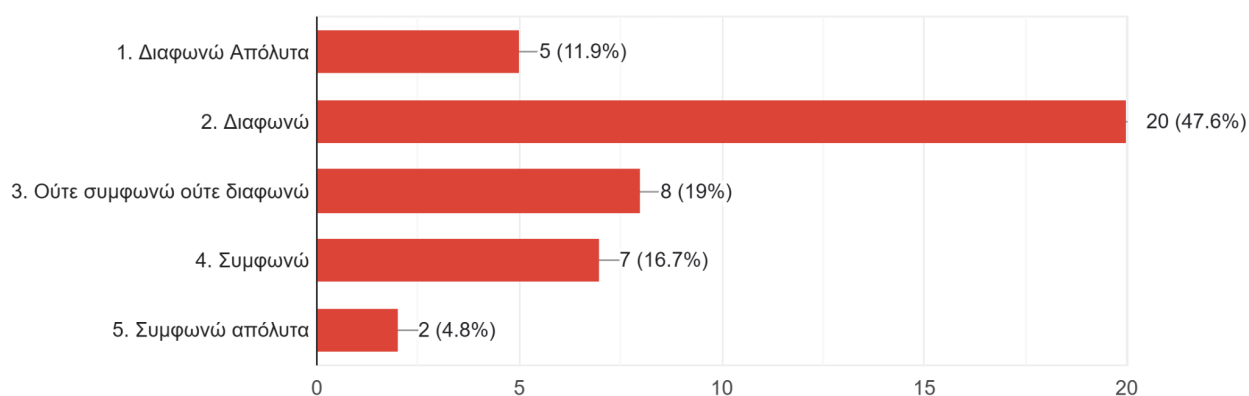
Εντοπίζουμε μια γενικά θετική στάση απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Αν και αρκετοί συμμετέχοντες δεν έχουν διαμορφώσει σαφή άποψη, οι θετικές απαντήσεις υπερτερούν σημαντικά των αρνητικών. Φαίνεται, επομένως, ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πρόθυμοι να αποδεχθούν τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης όταν αυτή αξιοποιείται για την ενίσχυση της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, παρά όταν συνδέεται με κρίσιμες αποφάσεις αξιολόγησης ή επιλογής προσωπικού.

7.12 Αντίληψη για την προστασία προσωπικών δεδομένων από τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης

Η επόμενη ερώτηση εξέτασε κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης διασφαλίζουν την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που συλλέγονται για τους εργαζομένους. Το ζήτημα αυτό αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που συνδέονται με τη χρήση της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς οι εφαρμογές αυτές βασίζονται συχνά στη συλλογή και επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων.

11. Το ΑΙ, διασφαλίζει την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που συλλέγει για τους εργαζομένους.

42 responses



Διάγραμμα 714: Προστασία προσωπικών δεδομένων και εμπιστευτικότητα πληροφοριών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 47,6% των συμμετεχόντων διαφωνεί με την άποψη ότι η ΑΙ διασφαλίζει επαρκώς την προστασία των προσωπικών δεδομένων, ενώ το 11,9% διαφωνεί απόλυτα. Αντίθετα, το 16,7% συμφωνεί και μόλις το 4,8% συμφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη θέση. Παράλληλα, το 19% των ερωτώμενων διατηρεί ουδέτερη στάση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικοί ως προς την ικανότητα των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης να προστατεύουν αποτελεσματικά τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων. Η πλειονότητα των ερωτώμενων δεν φαίνεται να αισθάνεται βέβαιη ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται και επεξεργάζονται μέσω τέτοιων

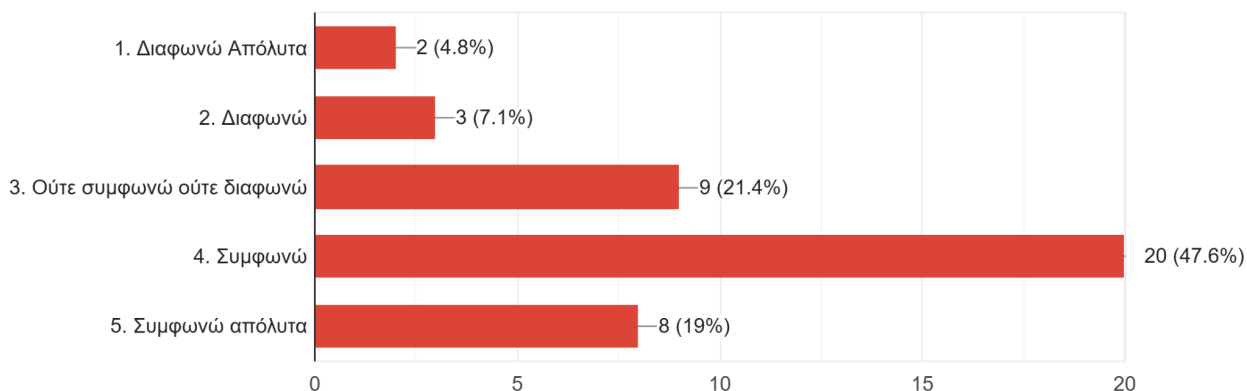
συστημάτων παραμένουν επαρκώς προστατευμένες. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με όσα αναδείχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, όπου η ιδιωτικότητα και η προστασία προσωπικών δεδομένων παρουσιάστηκαν ως από τα σημαντικότερα ζητήματα που επηρεάζουν την αποδοχή της ΑΙ στο εργασιακό περιβάλλον. Φαίνεται ότι η εμπιστοσύνη των εργαζομένων απέναντι στις εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τον τρόπο διαχείρισης και προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων.

7.13 Αντίληψη για την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε τις κοινωνικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το κατά πόσο η χρήση της ΑΙ οδηγεί σε μείωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

12. Η χρήση ΑΙ, έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την μείωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

42 responses



Διάγραμμα 715: Ανθρώπινη αλληλεπίδραση και επικοινωνία στην εργασία

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 47,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μειώνει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο,

ενώ το 19% συμφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη θέση. Αντίθετα, το 7,1% διαφωνεί και το 4,8% διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 21,4% διατηρεί ουδέτερη στάση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων συνδέει τη διεύρυνση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης με περιορισμό της ανθρώπινης επικοινωνίας στον χώρο εργασίας. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αναδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν την ΑΙ μόνο με βάση τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα, αλλά και με βάση τον τρόπο που επηρεάζει τις καθημερινές εργασιακές σχέσεις. Η αντίληψη αυτή πιθανόν σχετίζεται με την αυξανόμενη αυτοματοποίηση ορισμένων διαδικασιών και τη σταδιακή αντικατάσταση άμεσων μορφών επικοινωνίας από ψηφιακά εργαλεία και αλγοριθμικά συστήματα. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται με τη συζήτηση που αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας σχετικά με τις κοινωνικές συνέπειες της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία. Παρότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε αρκετές περιπτώσεις τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η ΑΙ, φαίνεται ότι διατηρούν ανησυχίες για τις επιπτώσεις της στην ποιότητα της ανθρώπινης επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στους οργανισμούς. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης δεν εξαρτάται μόνο από τις τεχνολογικές δυνατότητές της, αλλά και από τη διατήρηση ενός ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος όπου η ανθρώπινη αλληλεπίδραση εξακολουθεί να έχει σημαντικό ρόλο.

Στο παρόν κεφάλαιο επομένως, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ορισμένα οφέλη της ΑΙ, ιδιαίτερα σε υποστηρικτικές λειτουργίες όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εργαζομένων. Την ίδια στιγμή, εκφράζουν και επιφυλάξεις σχετικά με ζητήματα εμπιστοσύνης, προστασίας προσωπικών δεδομένων, διαφάνειας και πλήρους αντικατάστασης της ανθρώπινης κρίσης από αλγοριθμικά συστήματα. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η συζήτηση των ευρημάτων σε σύνδεση με τη διεθνή βιβλιογραφία και το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Συζήτηση των ευρημάτων και συμπεράσματα

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η ερμηνεία και συζήτησή τους σε σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο και τη σχετική βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Στόχος είναι να εξεταστεί κατά πόσο τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ή διαφοροποιούνται από τις θέσεις που έχουν διατυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συζήτηση επικεντρώνεται στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης, στην εμπιστοσύνη προς τα συστήματα AI, στη σημασία της διαφάνειας και της ανθρώπινης εποπτείας, καθώς και στις ανησυχίες που σχετίζονται με την προστασία προσωπικών δεδομένων και τις κοινωνικές επιπτώσεις της τεχνολογίας στον εργασιακό χώρο.

8.1 Συζήτηση των ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία και το θεωρητικό πλαίσιο

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν μια γενικά θετική αλλά ταυτόχρονα επιφυλακτική στάση απέναντι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τη μία πλευρά, αναγνωρίζουν ότι η AI μπορεί να προσφέρει οφέλη σε ορισμένες λειτουργίες του HR, ενώ από την άλλη εκφράζουν ανησυχίες σχετικά με την αξιοπιστία, τη διαφάνεια, την προστασία προσωπικών δεδομένων και τον περιορισμό της ανθρώπινης συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η εικόνα αυτή είναι σε γενικές γραμμές συμβατή με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης εξαρτάται όχι μόνο από τη λειτουργική αποτελεσματικότητά της αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται και γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους (Jarrahi, 2018; Floridi et al., 2018).

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας αφορά τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι στη χρήση της AI στις διαφορετικές λειτουργίες της ΔΑΔ. Οι εργαζόμενοι

εμφανίζονται περισσότερο θετικοί σε εφαρμογές που έχουν υποστηρικτικό χαρακτήρα, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού ή η αξιολόγηση βιογραφικών, ενώ εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί όταν η τεχνολογία συνδέεται με κρίσιμες αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική πορεία των ατόμων. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες που υποστηρίζουν ότι η αποδοχή της ΑΙ διαφοροποιείται ανάλογα με τη λειτουργία HR στην οποία εφαρμόζεται και με τον βαθμό επιρροής της στις ζωές των εργαζομένων (Priksht et al., 2023).

Τα ευρήματα που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, έχουν μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς παρόλο που αρκετοί συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης, η πλειονότητα δεν εμπιστεύεται τις αποφάσεις που λαμβάνονται με τη βοήθειά της στον ίδιο βαθμό που εμπιστεύεται τις αποφάσεις των στελεχών HR. Επίσης σημαντικό ρόλο κατέχει και πλειονότητα ερωτώμενων που δεν θεωρεί ότι η ΑΙ μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη θέση του Jarrahi (2018), σύμφωνα με την οποία η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί αποτελεσματικότερα ως εργαλείο υποστήριξης της ανθρώπινης κρίσης και όχι ως πλήρης αντικαταστάτης της. Παράλληλα, επιβεβαιώνουν τη σημασία της ανθρώπινης εποπτείας που αναδείχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.

Στα αποτελέσματα σχετικά με τη διαφάνεια των διαδικασιών, βλέπουμε πως οι συμμετέχοντες θεωρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι πρέπει να ενημερώνονται όταν χρησιμοποιούνται συστήματα τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση της εργασίας και της παραγωγικότητάς τους. Ωστόσο, δεν εμφανίζονται εξίσου βέβαιοι ότι η ίδια η χρήση της ΑΙ οδηγεί αυτόματα σε μεγαλύτερη διαφάνεια. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαφάνεια ως οργανωσιακή πρακτική και όχι ως εγγενές χαρακτηριστικό της τεχνολογίας. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται άμεσα με τις προσεγγίσεις των Floridi et al. (2018), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η επεξηγησιμότητα και η λογοδοσία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη θεμιτή χρήση της ΑΙ.

Σημαντικό ρόλο στην έρευνα διαδραματίζουν οι προβληματισμοί σχετικά με την προστασία προσωπικών δεδομένων. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δεν θεωρεί ότι τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης διασφαλίζουν επαρκώς την ιδιωτικότητα και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που συλλέγονται για τους εργαζομένους. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με τη βιβλιογραφία που επισημαίνει ότι η αυξανόμενη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων δημιουργεί νέες προκλήσεις για την προστασία της ιδιωτικότητας και ενισχύει τις ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με την παρακολούθηση και τον έλεγχο στον χώρο εργασίας (Moore, 2017).

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί πως η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ΑΙ όχι μόνο με βάση την αποτελεσματικότητά της, αλλά και με βάση τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στις εργασιακές σχέσεις και στην καθημερινή εμπειρία της εργασίας. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με τις κριτικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας, οι οποίες τονίζουν ότι η τεχνολογική πρόοδος δεν επηρεάζει μόνο τις διαδικασίες των οργανισμών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνεργάζονται, επικοινωνούν και βιώνουν την εργασία τους (Moore, 2017).

Κλείνοντας λοιπόν, βλέπουμε πως τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζουν το θεωρητικό μοντέλο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης και να αποδέχονται την αξιοποίησή της σε συγκεκριμένες λειτουργίες του HR. Ωστόσο, η αποδοχή αυτή δεν είναι ανεπιφύλακτη. Η εμπιστοσύνη προς τα συστήματα ΑΙ φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά από παράγοντες όπως η διαφάνεια, η προστασία προσωπικών δεδομένων, η δικαιοσύνη των διαδικασιών και η διατήρηση της ανθρώπινης εποπτείας. Κατά συνέπεια, η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στο HR δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνολογικές δυνατότητές της, αλλά και από την ανάπτυξη πλαισίων υπεύθυνης και ανθρωποκεντρικής χρήσης που θα ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την κοινωνική αποδοχή των εργαζομένων.

8.2 Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συνδυάζοντας τη βιβλιογραφική ανασκόπηση με την εμπειρική έρευνα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τις δυνατότητες της ΑΙ και εμφανίζονται θετικοί απέναντι στην αξιοποίησή της σε ορισμένες λειτουργίες του HR, ιδιαίτερα όταν αυτή λειτουργεί υποστηρικτικά και συμβάλλει στη βελτίωση των διαδικασιών. Η έρευνα ανέδειξε ότι η αποδοχή της τεχνητής νοημοσύνης δεν είναι ανεπιφύλακτη. Ζητήματα όπως η διαφάνεια, η προστασία προσωπικών δεδομένων, η δικαιοσύνη των διαδικασιών και η διατήρηση της ανθρώπινης εποπτείας επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις εφαρμογές ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η επιτυχής ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στο HR δεν εξαρτάται μόνο από τις τεχνολογικές δυνατότητές της, αλλά και από την ανάπτυξη πρακτικών που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη λογοδοσία και τον σεβασμό προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ΑΙ φαίνεται να γίνεται περισσότερο αποδεκτή όταν λειτουργεί ως εργαλείο υποστήριξης της ανθρώπινης κρίσης και όχι ως πλήρης αντικαταστάτης της.

8.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τη συμβολή της παρούσας μελέτης στην κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση της ΑΙ στο HR, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος ήταν σχετικά περιορισμένο, καθώς στην έρευνα συμμετείχαν 42 άτομα. Το γεγονός αυτό περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στο σύνολο του εργατικού πληθυσμού. Επιπλέον, οι απαντήσεις βασίζονται στις προσωπικές αντιλήψεις και εμπειρίες των συμμετεχόντων και αποτυπώνουν τις απόψεις τους κατά τη χρονική στιγμή διεξαγωγής της έρευνας. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα αντανakλούν κυρίως τις υποκειμενικές στάσεις των ερωτώμενων και όχι απαραίτητα την πραγματική έκταση ή αποτελεσματικότητα της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στους οργανισμούς όπου εργάζονται. Επίσης, είναι πιθανό οι αντιλήψεις

για την τεχνητή νοημοσύνη να διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο εργασίας, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας του οργανισμού ή τον βαθμό έκθεσης των εργαζομένων σε εφαρμογές ΑΙ.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν ενδιαφέρουσες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Αρχικά, θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή αντίστοιχων ερευνών με μεγαλύτερο και περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα, ώστε να ενισχυθεί η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελέτες που να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους κλάδους ή επαγγελματικές ομάδες, προκειμένου να εξεταστούν πιθανές διαφοροποιήσεις στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη χρήση της ΑΙ.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η αξιοποίηση ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων, όπως οι συνεντεύξεις ή οι ομάδες εστίασης, οι οποίες θα μπορούσαν να προσφέρουν βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών, των προσδοκιών και των ανησυχιών των εργαζομένων σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη. Η συνδυαστική χρήση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων θα μπορούσε να συμβάλει στην πληρέστερη διερεύνηση ενός πεδίου που εξελίσσεται διαρκώς και αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας έφερε τον τίτλο «Χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΑΙ) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» και περιλάμβανε εισαγωγικό ενημερωτικό σημείωμα, δημογραφικές ερωτήσεις και δηλώσεις στάσεων σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Α.1 Εισαγωγικό σημείωμα

«Αγαπητή/έ συμμετέχουσα/όντα,

Στο πλαίσιο πανεπιστημιακής έρευνας σχετικά με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), σας καλούμε να συμμετάσχετε στην έρευνα συμπληρώνοντας το παρόν ερωτηματολόγιο.

Στόχος της μελέτης είναι η παρουσίαση και η αποσαφήνιση ηθικών διλημμάτων που προκύπτουν από τη χρήση ΑΙ σε έναν τόσο ανθρωποκεντρικό κλάδο όπως το HR.

Η συμμετοχή σας είναι προαιρετική, ανώνυμη και όλα τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς, με απόλυτο σεβασμό στην εμπιστευτικότητα και στην προστασία των προσωπικών σας δεδομένων.

Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 5 λεπτά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας και τη συμβολή σας στην επιστημονική έρευνα.»

A.2 Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας
- Μη δυαδικό
- Προτιμώ να μην απαντήσω
- Άλλο

2. Ηλικία

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61+

3. Τομέας απασχόλησης

- Γραφείο / Διοίκηση / Λογιστικά
- Πωλήσεις / Εμπόριο
- Τεχνολογία / IT
- Οικονομικά
- Εστίαση / Τουρισμός
- Εκπαίδευση
- Marketing / Media
- Υγεία
- Customer Service / Call Center
- Δημόσιος Τομέας
- Άλλο

A.3 Ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κλίμακα συχνότητας (Ερωτήσεις 1–2)

1 = Καθόλου

2 = Σπάνια

3 = Όχι πολύ συχνά

4 = Αρκετά

5 = Συνέχεια

Ερώτηση 1.

Χρησιμοποιώ εργαλεία AI στην καθημερινότητά μου.

Ερώτηση 2.

Στην εργασία μου χρησιμοποιούνται εργαλεία AI.

Κλίμακα συμφωνίας (Ερωτήσεις 3–12)

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 3.

Θα ήθελα να γνωρίζω πότε χρησιμοποιείται ΑΙ σε διαδικασίες που αξιολογούν την εργασία και την παραγωγικότητα στο εργασιακό περιβάλλον μου.

Ερώτηση 4.

Εμπιστεύομαι εξίσου αποφάσεις που λαμβάνονται από ΑΙ, όπως θα εμπιστευόμουν τις αποφάσεις από τα στελέχη του HR.

Ερώτηση 5.

Η χρήση εργαλείων ΑΙ στο HR βελτιώνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων (αποφάσεις περί προσλήψεων, προαγωγών και απολύσεων).

Ερώτηση 6.

Η χρήση ΑΙ στο HR αυξάνει τη διαφάνεια των διαδικασιών.

Ερώτηση 7.

Είναι ωφέλιμο κατά την εξέταση βιογραφικών να χρησιμοποιούνται εργαλεία ΑΙ.

Ερώτηση 8.

Στις αποφάσεις πρόσληψης, το ΑΙ είναι πιθανότερο να αποφύγει διακρίσεις και προκαταλήψεις σε σχέση με στελέχη HR.

Ερώτηση 9.

Πιστεύω ότι το ΑΙ μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως ένα στέλεχος του HR (σε διαδικασίες αξιολογήσεων, λήψης αποφάσεων και διαχείρισης κρίσεων).

Ερώτηση 10.

Το ΑΙ συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων με βάση τις ατομικές ανάγκες και δεξιότητές τους.

Ερώτηση 11.

Το ΑΙ διασφαλίζει την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που συλλέγει για τους εργαζομένους.

Ερώτηση 12.

Η χρήση ΑΙ έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

Οι ερωτήσεις 1 και 2 βασίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα συχνότητας, ενώ οι ερωτήσεις 3 έως 12 αξιοποίησαν πενταβάθμια κλίμακα Likert για την καταγραφή του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων με τις αντίστοιχες δηλώσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edn. London: Kogan Page.

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P. and Vayena, E. (2018) 'AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations', *Minds and Machines*, 28(4).

Glikson, E. and Woolley, A.W. (2020) 'Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research', *Academy of Management Annals*, 14(2).

Jarrahi, M.H. (2018) 'Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making', *Business Horizons*, 61(4).

Kaplan, A. and Haenlein, M. (2019) 'Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence', *Business Horizons*, 62(1).

McCarthy, J., Minsky, M.L., Rochester, N. and Shannon, C.E. (1955) *A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence*. Hanover, NH: Dartmouth College.

Moore, P.V. (2017) *The quantified self in precarity: Work, technology and what counts*. London: Routledge.

Pan, Y. and Froese, F.J. (2023) 'An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions', *Human Resource Management Review*, 33, Article 100924.

Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P. and Gupta, S. (2023) 'AI-augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research', *Technological Forecasting and Social Change*, 193, Article 122645.

Toosi, A., Bottino, A.G., Saboury, B., Siegel, E. and Rahmim, A. (2021) 'A brief history of AI: How to prevent another winter (a critical review)', *PET Clinics*, 16(4).

Turing, A.M. (1950) 'Computing machinery and intelligence', *Mind*, 59(236).

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S. and Pagliari, C. (2018) 'People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions', *International Journal of Information Management*, 43.

