



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«MBA ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS»**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:
Σύγχρονες τάσεις, καινοτόμες πρακτικές και χρήσιμα εργαλεία
στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα.**

Συγγραφέας

Αικατερίνη Δασκάλου

MBA20015

Επιβλέπων:

Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, Φεβρουάριος 2023



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
«MBA DIRECTION IN DIGITAL BUSINESS»**

Diploma Thesis

**Human Resources Management:
Modern trends, innovative practices and useful tools
in the new digital reality.**

Aikaterini Daskalou

MBA20015

Supervisor name and surname:

Ioannis Salmon

Athens, February 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«MBA ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS»

Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:

Σύγχρονες τάσεις, καινοτόμες πρακτικές και χρήσιμα εργαλεία στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ιωάννης Σαλμόν	Αναπληρωτής Καθηγητής	
2	Σπυρίδων Γκούμας	Καθηγητής	
3	Αναστάσιος Πανόπουλος	Καθηγητής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αικατερίνη Δασκάλου του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου MBA20015 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με κατεύθυνση Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



Αικατερίνη Δασκάλου

Πρόλογος

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Σαλμόν για την πολύτιμη καθοδήγησή του στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου καθώς και για την καταλυτική συμβολή του σε όλο αυτό το ταξίδι γνώσης. Συνοδοιπόροι και υποστηρικτές μου σε αυτή την προσπάθεια υπήρξαν η οικογένειά μου, οι φίλοι μου και οι συμφοιτητές μου.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει βασικές έννοιες, αναδυόμενες τάσεις, καινοτόμες πρακτικές και χρήσιμα εργαλεία που έχουν πεδίο εφαρμογής στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources), με έμφαση στη σύγχρονη ψηφιακή πραγματικότητα. Αρχικά επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση της έννοιας, της ιστορικής εξέλιξης και των βασικών λειτουργιών που επιτελεί το HR. Ακολουθεί η διερεύνηση των τάσεων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, το εύρος δυνατοτήτων που παρέχουν οι καινοτόμες πρακτικές καθώς και η ανάλυση ψηφιακών συστημάτων και λογισμικών που μπορούν καλύψουν τις ανάγκες μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Abstract

This paper aims to present basic concepts, emerging trends, innovative practices and useful tools that have scope in Human Resources Management, with an emphasis on the modern digital reality. Initially, a brief presentation of the concept and historical development and the basic functions performed by HR is attempted. This is followed by an investigation of the trends that influence and shape Human Resource Management, the range of possibilities provided by innovative practices as well as the analysis of digital systems and software that can meet the needs of a modern business.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Δήλωση συγγραφέα μεταπτυχιακής εργασίας.....	4
Πρόλογος.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Περιεχόμενα.....	8
Επιτελική σύνοψη.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.1 Έννοια και ιστορική εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.2 Βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ.....	16
1.2.1 Προγραμματισμός.....	17
1.2.2 Προσέλκυση.....	18
1.2.3 Πρόσληψη.....	18
1.2.4 Εκπαίδευση.....	19
1.2.5 Αξιολόγηση.....	20
1.2.6 Αμοιβές και πρόσθετες παροχές.....	21
1.2.7 Υγιεινή και Ασφάλεια.....	21
1.2.8 Εργασιακές σχέσεις.....	22
1.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παγκοσμιοποίηση.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Σύγχρονες Τάσεις.....	24
2.1 Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων.....	25
2.2 Προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων.....	26
2.3 Υβριδικό μοντέλο εργασίας.....	27
2.4 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία - ESG.....	29
2.5 Διαχείριση αλλαγών.....	30
2.6 People Analytics – Ανάλυση ατόμων.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Καινοτόμες Πρακτικές.....	36
3.1 Η agile πρακτική στον κόσμο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
3.2 Ψηφιακή ενσωμάτωση.....	39
3.3 Βελτιστοποίηση προσλήψεων.....	40
3.4 Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	42

3.5 Διαχείριση δεδομένων εργαζομένων (Employee Data Management).....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Χρήσιμα Εργαλεία.....	48
4.1 Πύλες αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων - Employee self-service portals (ESS)....	49
4.2 HCM και HR συστήματα που βασίζονται στο cloud.....	50
4.3 Πλατφόρμες ψηφιακής υιοθέτησης - Digital adoption platforms (DAPs).....	55
4.4 Συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων με τεχνητή νοημοσύνη – AI powered applicant tracking systems	58
4.5 Σύγχρονες μέθοδοι εξ αποστάσεως εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού – E-learning platforms	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 –Συμπεράσματα.....	65
Βιβλιογραφία.....	68

Επιτελική Σύνοψη

Στη σημερινή εποχή ο κόσμος αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς και είναι γεμάτος από πληροφορίες και διαρκείς τεχνολογικές επαναστάσεις. Αυτό απαιτεί αλλαγές στον τρόπο ζωής, επικοινωνίας, διαμοιρασμού της γνώσης, εργασίας, ακόμη και στον τρόπο διαχείρισης των σχέσεων. Η ανθρώπινη ζωή μεταβάλλεται ριζικά, προσωπικά και επαγγελματικά, ανεξάρτητα από το αν κάποιος διαφωνεί ή προσπαθεί να το αγνοήσει.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις εταιρείες και τους οργανισμούς είναι να συμβαδίζουν με την αλλαγή και να αναθεωρούν τους συνήθεις τρόπους εργασίας, επιχειρηματικής δραστηριότητας και ανάπτυξης των επιχειρησιακών στρατηγικών τους. Ο μετασχηματισμός ως έννοια δεν πρέπει να συγχέεται. Οτιδήποτε πραγματικά μεταμορφώνεται, αλλάζει ολόκληρη τη φύση ή τη μορφή του και οι άνθρωποι πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο.

Σε αυτήν την ψηφιακή εποχή, χρειάζεται μια επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο στήνονται οι επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο παράγεται αξία τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτή. Αυτό μπορεί να χαράξει μια πορεία όπου οι άνθρωποι θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες να δείξουν τις δυνατότητές τους και θα αποτελέσουν το επίκεντρο στις εταιρείες και στις ψηφιακές οικονομίες. Παρόλο που εμφανίζονται νέοι τρόποι εργασίας, οι καινοτόμες τεχνολογίες αιχμής δίνουν περισσότερες ευκαιρίες στους ανθρώπους. Όμως, η πραγματική ώθηση πίσω από αυτή την επανάσταση θα πρέπει να είναι οι επιθυμίες των ανθρώπων για προσωπική ικανοποίηση, ολοκλήρωση, ευελιξία, οικονομική αποτελεσματικότητα και μια καλύτερη κοινωνία για το μέλλον. Αυτή η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία ωθούν τα άτομα να φέρουν περισσότερες από τις προσωπικές τους αξίες τους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις.

Σε αυτήν την ψηφιακή εποχή, ο μετασχηματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρησιακών λειτουργιών οφείλει να ξεκινήσει με μια επανάσταση όπου τα πρότυπα αλλαγής θα γίνονται αντιληπτά ως προκλήσεις, κυρίως όσον αφορά το εργατικό δυναμικό, οδηγώντας με αυτό τον τρόπο τους οργανισμούς να φτάσουν στη μελλοντική επιθυμητή τους κατάσταση. (Sen S., 2020)

Μια νέα πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν στη μετά Covid εποχή οι επιχειρήσεις και τα τμήματα που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι το «κύμα της μεγάλης φυγής» των εργαζομένων. Τα στοιχεία των πρόσφατων ερευνών που διεξάγονται παγκοσμίως αποκαλύπτουν το μέγεθος του φαινομένου, φωτίζοντας παράλληλα τις νέες παραμέτρους στο οικοσύστημα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε μια πρόσφατη έρευνα του Society for Human Resource Management, αποκαλύπτεται ότι το 30% των εργαζομένων στις ΗΠΑ αναζητούν ενεργά εργασία. Η έρευνα της McKinsey & Company εντοπίζει μία επίσης ενδιαφέρουσα λεπτομέρεια, καθώς, μεταξύ των ερωτηθέντων εργαζομένων, 36% που είχαν εγκαταλείψει την εργασία τους στο διάστημα των τελευταίων έξι μηνών το έκαναν χωρίς να έχουν βρει τη νέα επαγγελματική τους στέγη.

Παράλληλα, το υβριδικό μοντέλο εργασίας έχει πλέον εδραιωθεί στο νέο τοπίο της αγοράς εργασίας συνδυάζοντας τη φυσική με την εξ αποστάσεως εργασία, ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο τη διαπραγματευτική δύναμη των υποψηφίων εργαζομένων, ιδιαίτερα σε τομείς αιχμής, όπως η πληροφορική, οι πωλήσεις και οι λειτουργίες. Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2021 με θέμα «Έρευνα Τάσεων Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού», υπογραμμίζονται οι κρίσιμες προϋποθέσεις τόσο για τη διατήρηση όσο και για τη προσέλκυση των εργαζομένων. Θέματα όπως οι ευκαιρίες εξέλιξης και καριέρας, οι αποδοχές και παροχές, η ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, η εργασιακή ασφάλεια, το πόσο ελκυστική και ενδιαφέρουσα είναι η εργασία, η δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων, είναι σε πρώτη προτεραιότητα. Αυτό που αποτελεί κοινό τόπο αναφορικά με τις αξίες που προτάσσει το ανθρώπινο δυναμικό παγκοσμίως είναι η επανεκτίμηση της ποιότητας ζωής και του σκοπού της εργασίας, σε βαθμό ώστε ο προσδοκώμενος μισθός, ο χώρος, οι ώρες και συνολικά οι συνθήκες εργασίας να τίθενται στην υπηρεσία της. (Νικολάου, 2021)

Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, με διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως η ευαισθησία, η ενσυναίσθηση, η σεμνότητα, η κατανόηση, η δυνατότητα να οραματίζονται αλλά και να εμπνέουν, με παράλληλη έμφαση στην αξιοποίηση της τεχνολογίας, της καινοτομίας και της επιχειρηματική ηθικής αποτελούν πλέον το ζητούμενο.

Οι σύγχρονες συνθήκες ευνοούν ένα μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, όπου ο «ευτυχισμένος εργαζόμενος» που αναζητεί νόημα στην εργασία του επανήλθε για να εδραιωθεί ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας και της οικονομίας.

1. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Έννοια και ιστορική εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προσεγγίζεται σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναφέρεται κάθε φορά. Οι ορισμοί διαφοροποιούνται με βάση την εποχή, την ανάπτυξη της συγκεκριμένης κοινωνίας και της οικονομίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο η κοινωνία δραστηριοποιείται. Η πιο απλοποιημένη ερμηνεία του όρου θα μπορούσε να είναι η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, τη σωστή στιγμή. Ωστόσο, πιο περίτεχνοι και στοχευμένοι ορισμοί έχουν δοθεί από πλήθος ερευνητών και συγγραφέων για τον όρο «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» ή αλλιώς «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» και περιλαμβάνονται στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η οργανωμένη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και οι ενέργειες που έχουν σκοπό να κάνουν την εταιρία ικανή να πετύχει τους στόχους της. (Patrick M. Wright, 1998)

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ένα σύνολο από λειτουργίες, στρατηγικές και ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους οι οποίοι θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο όρος που χρησιμοποιείται συχνότερα και αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που έχουν σχέση με τη διαχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού. (Sims, 2002)

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τις λειτουργίες στελέχωσης, ανάπτυξης, των κινήτρων και της συντήρησης. Με άλλα λόγια, προσλαμβάνει ικανούς ανθρώπους, τους εκπαιδεύει, τους βοηθά να εκτελούν λειτουργίες σε υψηλά επίπεδα και τους παρέχει μηχανισμούς προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι διατηρούν την παραγωγική τους σχέση με τον οργανισμό (Τζωρτζάκης, 2014)

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται η διοικητική λειτουργία του οργανισμού που σχεδιάζει και εκτελεί όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση και σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της για την επίτευξη των στόχων της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι απασχολούνται, αναπτύσσονται και διοικούνται μέσα στους οργανισμούς. (Armstrong & Taylor, 2020)

Είναι φανερό ότι οι όροι «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά αρκετές φορές παρόλο που υπάρχει διαφορά εννοιολογικής έμφασης μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Χυτήρη ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» κρίνεται ως ο ορθότερος, γιατί είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους. Αντίθετα, οι Orserby και Coster θεωρούν ότι ο όρος ανθρώπινοι πόροι είναι αμφιλεγόμενος αφού υποβαθμίζει τους ανθρώπους στην ίδια κατηγορία αξίας με τα υλικά, τα χρήματα και την τεχνολογία, τα οποία αποτελούν πόρους. Και οι πόροι είναι πολύτιμοι μόνο αν μπορούν να αξιοποιηθούν ή να μετατραπούν σε χρήμα. (Armstrong & Taylor, 2020)

Ο άνθρωπος, ωστόσο, αποτελεί ένα ζωντανό κομμάτι του οργανισμού, με δεξιότητες και γνώσεις που όταν καλλιεργηθούν περαιτέρω συμβάλλουν στην ατομική ανάπτυξη αλλά και στην ποιοτική απόδοση και ευημερία του οργανισμού.

Στα τέλη του 19^{ου} και αρχές του 20ου αιώνα, έκανε την εμφάνισή της η σύγχρονη μορφή εταιρείας μαζί με όλο και περισσότερο πολύπλοκους και μεγάλους οργανισμούς. Η βιομηχανική επανάσταση σε Ευρώπη και ΗΠΑ, επέβαλε τη διαμόρφωση ενός συστήματος ελέγχου και οργάνωσης των εργατών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δημιουργήθηκε ο κλάδος των "welfare offices", με αντικείμενο την υποστήριξη των εργατών σε ασθένειες ή ατυχήματα, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Ιορδάνογλου, 2008). Η τότε ονομαζόμενη Διοίκηση Προσωπικού προέκυψε ως απάντηση σε αυτές τις αλλαγές και τις οργανωτικές προκλήσεις για να αιτιολογήσει τη σχέση εργασίας και να υιοθετήσει αποτελεσματικές πρακτικές εργοδοσίας. Τυποποιημένες πρακτικές Διοίκησης Προσωπικού πριν το 1940, ισχύουν ακόμα και σήμερα, όπως είναι ο προγραμματισμός προσλήψεων, η

περιγραφή θέσης, η δοκιμαστική επιλογή, η αξιολόγηση της εργασίας, οι έρευνες μισθών, το σύστημα παρακίνησης, η τήρηση αρχείων και οι κωδικοποιημένες πολιτικές και διαδικασίες.(Baron, Jennings & Dobin, 1988) Η εφαρμογή αυτών των τυποποιημένων πρακτικών δήλωνε σαφή διοικητικό προσανατολισμό μέχρι τα τέλη του 1970.

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου εργάτες με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο εισέρχονται στην αγορά εργασίας ενώ αυξάνονται οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις, καθιστώντας επιβεβλημένη την επιλογή ενός ατόμου με σαφώς καθορισμένα καθήκοντα ως συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στους εργάτες και την διοίκηση του οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ως μία πληρέστερη θεωρητική προσέγγιση, εντοπίζεται στη δεκαετία του 1980, αντικαθιστώντας την μέχρι τότε επικρατούσα ορολογία "διοίκηση προσωπικού", με σκοπό να υπογραμμίσει τη συνολική αλλαγή, αναφορικά με τις απόψεις και πεποιθήσεις, που σχετίζονταν με το ανθρώπινο δυναμικό. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων διεκδίκησε σταδιακά ενεργητικό ρόλο, συμμετέχοντας στις διαδικασίες, που αφορούν στο σχεδιασμό των στρατηγικών μιας επιχείρησης και αποτέλεσε ουσιαστική συνιστώσα της ανάπτυξης, αλλά και της βιωσιμότητας των οργανισμών. Την ίδια περίοδο, μάλιστα, επικράτησαν δύο μοντέλα διοίκησης: το μοντέλο matching model, σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί τη στρατηγική του οργανισμού και το μοντέλο Harvard, το οποίο είναι επικεντρωμένο στις μεθοδολογίες, σύμφωνα με τις οποίες το ανθρώπινο κεφάλαιο δύναται να συμβάλει στην προαγωγή της επιχείρησης (Ντάνος & Σαμάντα, 2015).

Σε αυτή τη μετάβαση από μια λειτουργία προσανατολισμένη στη διαχείριση και τη συντήρηση, σε βασική επιχειρηματική λειτουργία και στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο, βασικός οδηγός που διευκόλυνε αυτόν τον μετασχηματισμό υπήρξε η εφαρμογή της τεχνολογίας των υπολογιστών στις λειτουργικές δραστηριότητες της ΔΑΔ.

Στις μέρες μας, μαζί με την τεχνολογική πρόοδο επιδρούν και οι οικονομικές, περιβαλλοντικές, αλλά και δημογραφικές παράμετροι, συνδυασμός που επιφέρει την κατάργηση των φυσικών συνόρων ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με το ανθρώπινο δυναμικό να μπορεί να επιτελεί τα καθήκοντά του από κάθε σημείο του πλανήτη. Έτσι, σταδιακά, εμφανίζονται νέες μορφές εργασίας, όπως, ενδεικτικά, συμβαίνει με την τηλεργασία. Άλλες ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως οι ομάδες εργασίας, η μερική απασχόληση, αλλά και η εκ περιτροπής εργασία συντελούν στον περιορισμό του εργασιακού κόστους, καθώς και την αποδοτικότερη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η πρόοδος της τεχνολογίας, το

ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον με τις προκλήσεις και απειλές του, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών, απαιτούν τη λήψη πιο ευέλικτων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων για την επίτευξη μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης μέσα στη δίνη αυτών των αλλαγών, εφαρμόζοντας νέες επιχειρησιακές στρατηγικές, ανασχεδιάζοντας τις οργανωτικές τους δομές και επαναπροσδιορίζοντας τις σχέσεις με τους εργαζόμενους. Παράλληλα η οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 στις ΗΠΑ και μεταδόθηκε με διάφορες μορφές σε διάφορες χώρες έπληξε πολλές επιχειρήσεις και τις υποχρέωσε να εφαρμόσουν νέους τρόπους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με την Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα να ασκήσει έναν στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. (Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. & Παναγιωτοπούλου Α., 2016)

Στην Ελλάδα έχουν κατά καιρούς αποδοθεί διάφοροι τίτλοι στην ΔΑΔ. Αρχικά αναφερόταν ως Διοίκηση Προσωπικού και αντιμετώπιζε βραχυχρόνιες καταστάσεις που αφορούσαν καθημερινά προβλήματα οργάνωσης και προβλήματα των εργαζομένων. Η έννοια της ΔΑΔ, ωστόσο, είναι πιο γενική και στοχεύει σε μακροχρόνια και συστηματική αντιμετώπιση των προβλημάτων του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Δίνει έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα, αναδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης των στελεχών και είναι ανοιχτή σε επιδράσεις από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. (Βλαχβέη, 2015), (Πετρίδου, 2011). Η μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource Management στην ελληνική γλώσσα είναι Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον καθηγητή Γ. Μπαμπινιώτη (2004) ο όρος διοίκηση αναφέρεται στο σχεδιασμό, συντονισμό και σε άλλες ενέργειες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ενώ ο όρος διαχείριση σε οικονομικά θέματα.

1.2 Βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ

Η αναγνώριση της αξίας του εργαζόμενου ως καταλυτικού παράγοντα για την ανάπτυξη και ευημερία μιας επιχείρησης διέρχεται μέσα από μια σειρά λειτουργιών της Δ.Α.Δ. Ο Προγραμματισμός, η Προσέλκυση, η Πρόσληψη, η Εκπαίδευση, η Αξιολόγηση, τα Συστήματα Αμοιβών, η Υγιεινή και Ασφάλεια και οι Εργασιακές σχέσεις αποτελούν, διαχρονικά, βασικούς πυλώνες της ΔΑΔ.

1.2.1 Προγραμματισμός

Η χρήση του όρου προγραμματισμός στη ΔΑΔ αναφέρεται σε εκείνα τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά τα οποία θα μεταχειριστεί η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να διασφαλίσει την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της. Ο ορθός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει αυτή τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, που μπορεί να περιλαμβάνει ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω εθελουσίας εξόδου, συνταξιοδότησης, κενές θέσεις που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από τους ανταγωνιστές καθώς και σχέδια για επεκτάσεις ή συγχωνεύσεις. Ανάγκες για πρόσληψη μπορεί να προκύψουν όταν το κενό που δημιουργείται λόγω αποχώρησης δε μπορεί να καλυφθεί εκ των έσω, όταν η επιχείρηση χρειάζεται νέα άτομα λόγω επέκτασης των δραστηριοτήτων της για στελέχωση τμημάτων που πρόκειται να δημιουργηθούν, είτε λόγω τεχνολογικών αναγκών που απαιτούν την πρόσληψη ανθρώπων με νέες δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις που δε διαθέτει το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης. Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. & Παναγιωτοπούλου Α. (2016)

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει το στάδιο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και το στάδιο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κατά την εσωτερική ανάλυση επιχειρείται ο ποσοτικός και ποιοτικός προσδιορισμός των ανθρώπινων πόρων που υπάρχουν στην επιχείρηση με καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων για τον εντοπισμό των αδύναμων ή δυνατών σημείων, η καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας, ο εντοπισμός των ελλείψεων ή των πλεοναζόντων και η ανάπτυξη πλάνου διαδοχής των στελεχών της επιχείρησης. Κατά την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται εκτίμηση των εξελίξεων στην αγορά εργασίας και ειδικότερα της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού και των εργασιακών προτύπων, του νομοθετικού πλαισίου, των οικονομικών συνθηκών, του ανταγωνισμού και των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003), με τη διαδικασία του προγραμματισμού διερευνώνται οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, προβλέπονται οι ανάγκες της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της, καταγράφονται οι ειδικότητες και οι γνώσεις του προσωπικού όλων των

τμημάτων, διερευνάται η δυνατότητα κινητικότητας του προσωπικού και γίνεται επίγνωση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης. Στόχος είναι να περιοριστούν οι περιπτώσεις σφαλμάτων κατά την επιλογή ανθρώπων, να ελαχιστοποιηθεί το κόστος κατά την πρόσληψή τους και να αποτυπωθούν ορθά οι ανάγκες, οι ελλείψεις και η κουλτούρα της επιχείρησης.

1.2.2 Προσέλκυση

Μέσα από τη διαδικασία της προσέλκυσης επιχειρείται ο εντοπισμός υποψηφίων από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για την πλήρωση των θέσεων εργασίας. Αρχικά γίνεται η ανάλυση των θέσεων εργασίας μέσα από την περιγραφή της εργασίας που περιλαμβάνει δραστηριότητες, επιθυμητή απόδοση, συνθήκες και εξοπλισμό και μέσα από το στάδιο της προδιαγραφής της εργασίας με συγκέντρωση και καταγραφή των συγκεκριμένων προσόντων και χαρακτηριστικών που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη εργασία (Χυτήρης, 2001). Κατά την περιγραφή μιας θέσης εργασίας καθορίζονται τα καθήκοντα και ο τρόπος με τον οποίο αυτά θα εκτελούνται. Αφού έχουν εντοπιστεί οι θέσεις που πρέπει να στελεχωθούν, με τη διαδικασία του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί, ακολουθεί η Προσέλκυση υποψηφίων με δημιουργία μιας δεξαμενής υποψηφίων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η προσέλκυση εσωτερικών υποψηφίων βασίζεται στο πλάνο διαδοχής με το οποίο προσδιορίζονται οι καταλληλότεροι για τη θέση από τους ήδη εργαζόμενους που επιθυμούν να εξελιχθούν, με μετάθεση ή προαγωγή. Στην περίπτωση που δεν είναι δυνατό να καλυφθεί η θέση εσωτερικά, πραγματοποιείται προσέλκυση από το εξωτερικό περιβάλλον μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, με καταχώρηση αγγελίας στον τύπο, μέσω διαδικτύου, ραδιοφώνου, ή ανάθεση σε εξειδικευμένους συμβούλους προσωπικού. Η επιλογή της διαδικασίας προσέλκυσης αντανακλά τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης.

1.2.3 Πρόσληψη

Ακολουθεί η διαδικασία της πρόσληψης ή επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για τη διαθέσιμη θέση. Για να διασφαλίσει ένας οργανισμός την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας πρόσληψης, μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική που να καλύπτει στοιχεία όπως το μέγεθος του οργανισμού, ο ανταγωνισμός για παρόμοιους υποψηφίους, η ελκυστικότητα του οργανισμού, η εργατική νομοθεσία και άλλα νομικά ζητήματα.

Παρόλο που η διαδικασία πρόσληψης μπορεί να μοιάζει μεταξύ των οργανισμών, ο αριθμός των βημάτων στη διαδικασία και οι σχετικές διεργασίες μπορεί να διαφοροποιούνται. Ο στόχος, όμως, είναι κοινός και δεν είναι άλλος από την πρόσληψη μεν του ικανότερου υποψήφιου, αλλά και τη διατήρησή του στη θέση για την οποία θα επιλεγεί μακροπρόθεσμα καθώς μια ανεπιτυχής επιλογή θα επιφέρει μεγάλο οικονομικό κόστος. Μάλιστα, η λανθασμένη επιλογή ενός εργαζόμενου μπορεί να ζημιώσει τον οργανισμό στο διπλάσιο του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του, σύμφωνα με έρευνες, αφού στο κόστος της διαδικασίας προσέλκυσης, συνυπολογίζεται ο χρόνος προσαρμογής και εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, το άτομο που θα επιλεγεί είναι σημαντικό να ευθυγραμμίζεται με την οργανωσιακή στρατηγική και κουλτούρα ώστε να έχει άμεση προσαρμογή και απόδοση.

Μια μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη, μέσω της οποίας επιχειρείται να διαπιστωθεί αν το προφίλ του υποψήφιου ταιριάζει με την περιγραφή της θέσης εργασίας, για τα χαρακτηριστικά της οποίας ενημερώνεται ταυτόχρονα ο υποψήφιος. Παρά τα μειονεκτήματα που ενδεχομένως εντοπίζονται στη συγκεκριμένη μέθοδο, όπως η αναπόφευκτη υποκειμενικότητα, η μεροληψία και ο επηρεασμός από άλλους παράγοντες του ατόμου που διενεργεί τη συνέντευξη, παραμένει η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού.

1.2.4 Εκπαίδευση

Η λειτουργία που συνδέεται άμεσα με την επιβίωση και την παραγωγικότητα ενός οργανισμού είναι η εκπαίδευση. Το προσωπικό που επιλέχθηκε, πέρα από τα τυπικά προσόντα που διαθέτει χρειάζεται και απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελέσει επιτυχημένα τα καθήκοντά του. Για το λόγο αυτό απαιτείται να εκπαιδευτεί με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες, οι οποίες σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, 2003 συνοψίζονται στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με την οργανωσιακή στρατηγική, στον καθορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, στη διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης, στην επιλογή εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, στο σχεδιασμό, συντονισμό και προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκπαίδευση οφείλει να είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία μέσα σε έναν οργανισμό, που θα εμπλέκει το νέο και το υφιστάμενο εργατικό δυναμικό και θα το εξελίξει, λαμβάνοντας υπόψη το τεχνολογικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί κάθε φορά. Εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο

αντικείμενο εργασίας του, ο εκπαιδευόμενος ικανοποιεί το αίσθημα της προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης, καλλιεργεί την κριτική του σκέψη ενώ αφομοιώνεται και ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό θα κάνει τον ίδιο πιο αποδοτικό, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τους στόχους του οργανισμού, παρέχοντάς του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βασικό παράγοντα για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί πρωταρχικά η επιθυμία των εκπαιδευομένων για μάθηση και εξέλιξη. Εξίσου σημαντικός είναι ο ρόλος των εκπαιδευτών, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και διαθέτουν τις απαιτούμενες γνωστικές και επικοινωνιακές ικανότητες. Όταν η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί βάσει των απαιτήσεων και αναγκών του οργανισμού αποτελεί επένδυση και όχι επιπλέον κόστος.

1.2.5 Αξιολόγηση

Μέσα από τη διεργασία της εκπαίδευσης αναφέρθηκε ότι επιδιώκεται ο εργαζόμενος να γίνει πιο αποδοτικός. Τη μέτρηση αυτής της απόδοσης επιτελεί η λειτουργία της αξιολόγησης. Σε παλαιότερες μορφές διοίκησης ανθρώπινων πόρων η αξιολόγηση έτεινε να ερμηνεύεται ως τρόπος ελέγχου όπου ο διευθυντής αξιολογεί και ο εργαζόμενος αξιολογείται. Στην πιο σύγχρονη μορφή της, ο εργαζόμενος βρίσκεται στο επίκεντρο και δίδεται έμφαση στις επιδόσεις και στην εξέλιξή του, μέσα από την εκπαίδευση και την παροχή κινήτρων. Πρωταρχικός σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης είναι να γίνουν γνωστά τα περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν ώστε από την πραγματοποιούμενη απόδοση να γίνει μετάβαση στην επιθυμητή. Σε ότι αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, αυτά είναι συνάρτηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός δραστηριοποιείται. Για να είναι ολοκληρωμένο ένα σύστημα απόδοσης θα πρέπει να έχει ολιστική προσέγγιση που δε θα περιορίζεται μόνο σε μετρήσιμους δείκτες αλλά θα συνεκτιμά και τα λεγόμενα "soft skills", δηλαδή το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την προσαρμοστικότητα και το βαθμό ενσωμάτωσης στην κουλτούρα του οργανισμού. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει η συγκεκριμένη διαδικασία να εκλαμβάνεται ως μέσο ελέγχου και άσκησης κριτικής αλλά ως μια διεργασία επισήμανσης των αδυναμιών και ενδυνάμωσής αυτών. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει και σε αυτή τη λειτουργία της ΔΑΔ είναι η υποκειμενικότητα και η μεροληψία εκ μέρους του αξιολογητή.

1.2.6 Αμοιβές και πρόσθετες παροχές

Η εργασία με αποδοχές και παροχές αφορά την πληρωμή των εργαζομένων και τη διαχείριση του πακέτου παροχών τους. Οι μισθοί εργασίας δεν αποφασίζονται τυχαία ή υποκειμενικά αλλά προέρχονται από σύνθετες έρευνες και αναλύσεις. Εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν το συνολικό εύρος της αξίας της εργασίας, όπως είναι η περιορισμένη προσφορά δυνητικών εργαζομένων και οι συνθήκες της αγοράς. Η οργανωτική στρατηγική μπορεί επίσης να επιβραβεύσει έναν σημαντικό οργανωτικό στόχο όπως η δημιουργικότητα, η αποδοτικότητα ή η εστίαση στην εξυπηρέτηση πελατών, μέσω του συστήματος αμοιβών. (David A. DeCenzo et al. 2016)

Ο καθορισμός του σωστού επιπέδου αμοιβής είναι το θεμέλιο μιας αποτελεσματικής σχέσης εργαζομένου και εργοδότη, καθώς ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος θα παραμείνει περισσότερο στην εταιρεία και θα αναπτύξει μια ομάδα εργασίας που θα μπορούσε να είναι επωφελής και για τα δύο μέρη. Η αμοιβή είναι συνάρτηση της προσπάθειας και συνεισφοράς στην εταιρεία, παρέχει ισχυρά κίνητρα αποδοτικότητας και ο ρυθμός της υποδηλώνει την κατάστασή του εργαζόμενου στην εταιρεία. Πέρα από αυτό όμως, καθορίζει το βιοτικό επίπεδο και τη θέση του στην κοινωνία.

Η λειτουργία της μισθοδοσίας σε έναν οργανισμό διενεργείται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι επιφορτισμένη με το σημαντικό καθήκον να ορίζει τις μισθολογικές κλίμακες έτσι ώστε να προσελκύει και να διατηρεί εργαζόμενους υψηλής ποιότητας, διατηρώντας ωστόσο υψηλό και το επίπεδο κερδοφορίας. Άρα το πακέτο παροχών θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και να είναι οικονομικά αποδοτικό για τον οργανισμό.

1.2.7 Υγιεινή και Ασφάλεια

Οι νομικές, κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις στους οργανισμούς διασφαλίζουν ότι η ασφάλεια της υγείας και η ασφάλεια των εργαζομένων τους στο χώρο εργασίας αποτελεί βασική προτεραιότητα με μεγάλο αντίκτυπο στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι όροι υγεία και ασφάλεια συνδέονται στενά και πρακτικά επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Μάλιστα οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού, παράλληλα και με άλλα μέλη του οργανισμού, τα λαμβάνουν υπόψη από κοινού όταν πρόκειται να καθορίσουν τη στρατηγική

του οργανισμού. Η γενική κατάσταση σωματικής, ψυχικής και συναισθηματικής ευεξίας υποδεικνύει κατά πόσο ένα άτομο είναι υγιές, απαλλαγμένο από τραυματισμούς, ασθένειες, συναισθηματικά ή ψυχολογικά προβλήματα, συνθήκες οι οποίες διαταράσσουν την κανονική ανθρώπινη δραστηριότητα. Στους περισσότερους οργανισμούς γίνεται προσπάθεια να διατηρηθεί αυτή τη συνολική ευημερία. Ο όρος ασφάλεια από την άλλη, δηλώνει μια κατάσταση προστασίας της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων. Μέσα από τα προγράμματα ευαισθητοποίησης για την ασφάλεια, διαφαίνεται η έμφαση που δίνει ο οργανισμός στην ασφάλεια και η προσπάθεια για ουσιαστική εμπέδωση αυτής στους εργαζομένους. Βασικός σκοπός αυτών των προγραμμάτων ασφάλειας είναι ο εντοπισμός και η κοινοποίηση των κινδύνων, η πρόληψη των τραυματισμών και των ατυχημάτων στους χώρους εργασίας, με την ενίσχυση των ασφαλών πρακτικών και την αποτελεσματική προαγωγή της γενικής ασφάλειας στον οργανισμό. (David A. DeCenzo et al. 2016)

1.2.8 Εργασιακές σχέσεις

Σε κάθε οργανισμό, εργαζόμενοι και εργοδότες συνδέονται με μια σχέση που ορίζεται από την υποχρέωση των εργαζομένων να παρέχουν εργασία και των εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβή για αυτή την εργασία. Η τήρηση αλλά και η διεκδίκηση για την αλλαγή και βελτίωσή των όρων αυτής της σχέσης ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η λειτουργία των σχέσεων με τους εργαζομένους έχει πολλές και σημαντικές ευθύνες. Υπάρχει ωστόσο διαφορά μεταξύ των εργασιακών σχέσεων σε συνδικαλιστικό και μη συνδικαλιστικό περιβάλλον. Σε περιβάλλοντα που υφίσταται συνδικαλισμός, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας περιορίζουν σημαντικά πολλές πρακτικές διαχείρισης. Οι εργαζόμενοι που δεν ανήκουν σε συνδικάτα έχουν διαφορετικό χειρισμό σε ζητήματα όπως η επίλυση συγκρούσεων και τα πειθαρχικά θέματα. Η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας και η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό αποτελεί ευθύνη των ειδικών επί των εργασιακών σχέσεων. Καθημερινές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνονται στις εργασιακές σχέσεις είναι η επικοινωνία με τους εργαζόμενους, η εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών, η τήρηση του κανονισμού εργασίας, η διερεύνηση παραπόνων, η επίλυση συγκρούσεων, ο χειρισμός πειθαρχικών θεμάτων και πολλά άλλα. Η επικοινωνία αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική ευθύνη αφού η αποτελεσματική επικοινωνία παρέχει ακριβείς πληροφορίες, συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης των εργαζομένων, στην ενίσχυση της κουλτούρας και των βασικών αξιών του οργανισμού.

1.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παγκοσμιοποίηση.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται στα εθνικά σύνορα. Η υπηκοότητα, ο τόπος, το πρόσωπο στο οποίο αναφέρεται το άτομο και η διάρκεια της ανάθεσης αποτελούν μεταβλητές πάνω στις οποίες βασίζεται η παγκοσμιοποίηση για τη δημιουργία διάφορων σεναρίων απασχόλησης. Οι πολυεθνικές, διεθνείς και παγκόσμιες εταιρείες γίνονται ολοένα περισσότερες και πιο πολύπλοκες. Μια εταιρεία που διαθέτει ένα εργοστάσιο παραγωγής στην Ιταλία για την παραγωγή εξαρτημάτων μηχανών που έχουν σχεδιαστεί από άλλο οργανισμό στην Κίνα, για αυτοκίνητα που θα πωλούνται στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είναι ένα παράδειγμα αυτής της πολυπλοκότητας.

Οι πτυχές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διεθνή σκηνή απαιτούν μια παγκόσμια προοπτική. Το πόσο πολύπλοκη είναι αυτή η προοπτική εξαρτάται από το αν αναγνωρίζει τη διαφορά μεταξύ εγχώριου και παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η πολυπλοκότητα διαχέεται σε όλες τις βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζοντας τις σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων και τονίζει τη σημασία των οργανισμών να ξεφύγουν από τα στενά όρια του τοπικού και να είναι και παγκόσμιοι. Ακόμα και εκείνες οι εταιρείες που δηλώνουν ότι δεν κάνουν συναλλαγές πέρα από γεωγραφικά όρια, συνδέονται με το ευρύτερο δίκτυο παγκοσμίως, αφού με τον ένα ή τον άλλο τρόπο εξαρτώνται από εταιρείες που μπορεί να μην γνωρίζουν καν. Οπότε, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των εταιρειών σε διάφορους τομείς και λειτουργίες θεωρείται δεδομένη.

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο σημαίνει πειθαρχία της φροντίδας του εργατικού δυναμικού σε έναν δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό που δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία χώρες ή ηπείρους, υποστήριξη, διαχείριση και δέσμευση εργαζομένων σε όλο τον κόσμο, ανάπτυξη κοινών πολιτικών λαμβάνοντας υπόψη τα ήθη και έθιμα, την κουλτούρα και την τοπική νομοθεσία. Οι διαφορές στο πολιτισμικό επίπεδο δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις εγκαταστάσεις στο χώρο εργασίας, τα πρωτόκολλα επικοινωνίας και το διοικητικό πλαίσιο. Οι ανάγκες του εργατικού δυναμικού μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη χώρα στην οποία λειτουργεί ένας οργανισμός παρόλο που μπορεί να χρησιμοποιεί ένα μόνο εμπορικό σήμα και να προσφέρει τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο. Οι φορολογικοί νόμοι, οι συμβάσεις εργασίας, οι νόμιμες παροχές ή η διαχείριση της απόδοσης προσεγγίζονται διαφορετικά ανάλογα με τη χώρα ενώ το επίπεδο μισθών και το ωράριο εργασίας μπορεί να διαφέρουν. Ένας μόνο εργοδότης είναι δύσκολο να διαχειριστεί αυτό το σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Τη λύση δίνουν οι

παγκόσμιες πλατφόρμες και τα εργαλεία λογισμικού cloud HR, τα οποία υποστηρίζουν τους οργανισμούς προκειμένου να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται πολιτικές και να φροντίζουν για την τήρηση της τοπικής νομοθεσίας.

Παρά το γεγονός ότι μια πολυεθνική διατηρεί μια διεθνή αίσθηση, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο, επιδιώκουν μια τοπική απήχηση στη χώρα υποδοχής. Η πρόκληση βρίσκεται στο να καταφέρει μια διεθνής εταιρεία να αποκτήσει μια εγχώρια πινελιά στη χώρα υποδοχής, χωρίς, ωστόσο, να ονομάζεται τοπική.

Οι στόχοι μιας παγκοσμιοποιημένης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτυπώνονται στη δημιουργία τοπικής απήχησης χωρίς συμβιβασμούς στην παγκόσμια ταυτότητα, στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις διαπολιτισμικές ευαισθησίες και εκπαίδευση σχετικά με τους πολιτισμούς και τις ευαισθησίες της χώρας υποδοχής και στην πρόσληψη προσωπικού πέρα από γεωγραφικά όρια. (Sims R. et al. 2019).

2. Σύγχρονες Τάσεις

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο όρος που χρησιμοποιείται συχνότερα για να περιγράψει τα επίσημα συστήματα που επινοήθηκαν για τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό και ασχολείται με την ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η ενασχόληση δεν αφορά μόνο στη διασφάλιση και στην ανάπτυξη των ταλέντων για μεμονωμένους εργαζομένους. Αφορά και στην καλλιέργεια της οργανωτικής ανάπτυξης μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων που ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ αυτών των εργαζομένων με τελικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας του οργανισμού βελτιστοποιώντας, παράλληλα, την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Και ο μόνος τρόπος για να αλλάξει αυτό, είναι μέσα από την αλλαγή του επιχειρηματικού κόσμου ή μέσα από μελλοντικές αλλαγές σε νόμους και κανονισμούς. Όπως παρατήρησε ο Edward L. Gubman (1996) στο *Journal of Business Strategy*, «βασική αποστολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα είναι πάντα η απόκτηση, η ανάπτυξη και η διατήρηση ταλέντων, η ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού με την επιχείρηση και η εξαιρετική συνεισφορά στην επιχείρηση. Και αυτές είναι οι τρεις προκλήσεις που δεν θα αλλάξουν ποτέ».

Παρά το γεγονός ότι η εντολή του τμήματος που ασχολείται με το εργατικό δυναμικό είναι να αναπληρώνει και να τροφοδοτεί αυτό που αποτελεί ουσιαστικά τον μεγαλύτερο πόρο ενός οργανισμού, μέχρι αρκετά πρόσφατα, η διαχείρισή του συχνά παραδίδονταν σε χαμηλότερα κλιμάκια της εταιρικής ιεραρχίας. Όμως, τα τελευταία χρόνια η αναγνώριση της σημασίας του για τη συνολική υγεία ενός οργανισμού έχει αυξηθεί δραματικά. Και, ίσως ένας από τους κυριότερους λόγους αυτής της μεγαλύτερης αναγνώρισης είναι ο ρόλος του στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, στην απόκτηση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων, αφουγκραζόμενος, παράλληλα, τις ατελείωτες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κόσμο της εργασίας.

Τα κύρια ζητήματα, οι προκλήσεις και οι τάσεις που αντιμετωπίζουν όσοι ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται στη συνεχιζόμενη ανάγκη οικοδόμησης μιας νοοτροπίας πιο ριζωμένης στον ιστό του οργανισμού και δημιουργίας καλύτερης ενοποίησης της λειτουργίας τους. Οι αναδυόμενες τάσεις και προκλήσεις σε τομείς όπως οι νέες εξελίξεις στην τεχνολογία, ο αυξημένος ανταγωνισμός για talέντα, οι δημογραφικές αλλαγές και οι απαιτήσεις για πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων δικαιωμάτων που βασίζονται σε δεδομένα, όπως είναι οι απειλές για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο ή απαντήσεις σε παραβιάσεις δεδομένων, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν επιτυχώς. Θα υπάρξει πολύ μεγαλύτερη πίεση προκειμένου να αποδειχτεί ότι ο οργανισμός όντως βάζει τους εργαζομένους σε προτεραιότητα και ότι έχει μια ισχυρή επωνυμία. (Sims R. et al. 2019)

2.1 Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων

Η προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων, ενώ δεν είναι κάτι νέο, παραμένει διαρκές ζήτημα, πρόκληση και τάση για το χώρο της ΔΑΔ. Για παράδειγμα, η αυξανόμενη ανάγκη εστίασης στους millennials και ο τρόπος λήψης αποφάσεων για το πως θα συμπεριληφθούν και θα ενταχθούν αυτοί στους οργανισμούς, επιβάλλει την αναζήτηση νέων τρόπων προσέλκυσης ταλέντων. Θα πρέπει να εστιάσουν στο να δημιουργήσουν κουλτούρες ή εργασιακά περιβάλλοντα που αφιερώνουν λιγότερο χρόνο στο να υπολογίσουν πόσο θα αμείβονται οι millennials και περισσότερο στο να τους δίνουν κίνητρα να εργαστούν με βελτιωμένη ποιότητα εργασιακής ζωής, ευκαιρίες εξυπηρέτησης και ελκυστικότητα σε θέματα όπως ο ρόλος τους στην κοινωνία και τι κάνουν για να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους τους τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Όταν πρόκειται για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την παρακίνηση ταλέντων, για τους millennials και για τις επόμενες γενιές εργαζομένων

η αμοιβή δεν θα αποτελεί πλέον το παν. Ανεξάρτητα από τη γενιά που ανήκουν, οι σημερινοί εργαζόμενοι επιθυμούν να πιστέψουν και να εργαστούν σε οργανισμούς με όραμα και προοπτική ανάπτυξης. Η οργανωτική κουλτούρα, η ικανότητα ανάπτυξης και αναβάθμισης και το περιβάλλον εργασίας είναι βασικά κίνητρα, πέρα από τον μισθό, για τους υποψηφίους που επιλέγουν τον επόμενο εργοδότη τους. Αυτό επιβάλλει στους οργανισμούς να επενδύουν και να επικεντρώνονται στην επωνυμία τους, προκειμένου η κουλτούρα και τα κίνητρα του οργανισμού στο χώρο εργασίας να γίνονται κατανοητά τόσο στους σημερινούς όσο και στους μελλοντικούς εργαζόμενους. Μέσω αυτής της επένδυσης, θα ενισχυθεί η φήμη και το εμπορικό σήμα με έναν εξατομικευμένο, δυναμικό τρόπο που θα προσελκύσει, δεσμεύσει και διατηρήσει τους εργαζόμενους με δική τους επιλογή.

2.2 Προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων

Οι προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων παρουσιάζουν άνοδο, καθώς οι εταιρείες τείνουν να προσλαμβάνουν δυνατότητες και όχι πτυχία. Σε μια πρόσφατη έρευνα της Remote οι προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων το προηγούμενο έτος παρουσιάζουν αυξητική τάση κατά 63%, καθώς η εμπειρία φαίνεται να εκτιμάται από περισσότερους εργοδότες έναντι των ακαδημαϊκών προσόντων. Είναι γεγονός ότι οι εταιρείες δυσκολεύονται πλέον να βρουν εργαζόμενους με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Η ψηφιακή εποχή και οι σημαντικές αλλαγές που έχει επιφέρει η τεχνολογία αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται σε ένα περίπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου χρειάζονται απεγνωσμένα ανθρώπους με ισχυρές τεχνολογικές δεξιότητες και με ικανότητα να προσαρμόζονται και να εργάζονται σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους. Όμως οι άνθρωποι αυτοί είναι δύσκολο να βρεθούν και μπορεί να απαιτήσουν υψηλή αμοιβή για τις δεξιότητές τους. Όλο και περισσότερες εταιρείες ξεφεύγουν από τα παραδοσιακά κριτήρια, όπως είναι τα πτυχία και τα χρόνια εμπειρίας, για να κάνουν προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων, διασφαλίζοντας ότι θα έχουν εξειδικευμένους εργαζόμενους που θα προσφέρουν ουσιαστικά. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων θέλουν να γνωρίζουν τα hard skills (πτυχία, πιστοποιήσεις) ωστόσο αυξάνεται το ενδιαφέρον για τα soft skills (δεξιότητες όπως η αναλυτική σκέψη, η επικοινωνία, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων). Η ανάλυση αυτών των δεξιοτήτων σημαίνει απομάκρυνση από τις άκαμπτες περιγραφές θέσεων εργασίας και προσαρμογή του πλαισίου για να μπορούν να εφαρμοστούν οι δεξιότητες του υποψηφίου και να αντικατοπτρίζονται οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του οργανισμού σε επίπεδο δεξιοτήτων. Για τους εργοδότες, η πρόσληψη βάσει δεξιοτήτων δημιουργεί έναν πιο

ευέλικτο οργανισμό, διευρύνει τη δεξαμενή ταλέντων, αυξάνει την ταχύτητα προσλήψεων και προσθέτει μεγαλύτερη ποικιλομορφία σκέψης στο ανθρώπινο δυναμικό. Η πρόσληψη με βάση τις δεξιότητες, βοηθά, πέρα από τη διεύρυνση της δεξαμενής των ταλέντων για τους εργοδότες, και στην άρση των φραγμών σταδιοδρομίας και μισθών για μεγάλο ποσοστό ατόμων που δεν έχουν πτυχίο. Η μετατόπιση αυτή επιταχύνεται από το γεγονός ότι ένας αυξανόμενος αριθμός επαγγελματιών δεν απαιτούν πτυχίο και θα επιταχυνθεί περαιτέρω καθώς οι δεξιότητες αναδεικνύονται ως το νόμισμα της αγοράς εργασίας. (Meister J, 2023)

2.3 Υβριδικό μοντέλο εργασίας

Το υβριδικό μοντέλο εργασίας αποτελεί έναν ευέλικτο και μοντέρνο τρόπο εργασίας ο οποίος υφίσταται στον κόσμο της εργασίας εδώ και χρόνια. Παρά το γεγονός ότι είναι δημοφιλές σε πολλές χώρες παγκοσμίως, η πανδημία COVID-19 και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες που επέφερε, τον έκαναν ευρύτερα γνωστό. Πρακτικά συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δυο μοντέλων, της εξ' αποστάσεως και της δια ζώσης μορφή εργασίας, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να επισκέπτονται τον χώρο του γραφείου, συνδυάζοντας την εργασία από το σπίτι. Ο αριθμός των ημερών που ο εργαζόμενος θα βρίσκεται εντός ή εκτός γραφείου καθώς και η δέσμευσή του για την παραγωγικότητά του αποτελούν βασικούς παράγοντες ορθής εφαρμογής της υβριδικής εργασίας, ενώ αναδεικνύεται η ανάγκη καλύτερου συντονισμού των πόρων, τόσο στο σπίτι όσο και στις εγκαταστάσεις. Οι χώροι εργασίας στο σπίτι πρέπει να είναι πλήρως λειτουργικοί και να αποτελούν μόνιμους σταθμούς εργασίας που θα μεγιστοποιούν την προσωπική παραγωγικότητα. Από την άλλη, τα εταιρικά γραφεία και οι αίθουσες συνεδριάσεων πρέπει να είναι σταθμοί συνεργασίας ώστε οι απομακρυσμένοι συμμετέχοντες, με δυνατότητα τηλεχειρισμού, να συμπεριλαμβάνονται πλήρως στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι τομέας ζωτικής σημασίας αλλά ταυτόχρονα τομέας δυνητικά υψηλού κινδύνου. Ανεπιτυχής διαχείριση της επικοινωνίας μπορεί να επιφέρει ανεπαρκή ροή των πληροφοριών, κενά γνώσεων, αναποτελεσματική ομαδική εργασία και αποκλεισμό μελών της ομάδας που δεν βρίσκονται στο γραφείο. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να θεωρείται ευθύνη όλων των μελών της ομάδας, με καθορισμό από κοινού σαφών προσδοκιών, εξασφάλισης χρόνου για εστιασμένη εργασία και συμφωνίας για την αναγκαιότητα φυσικής παρουσίας στο γραφείο ή όχι. Η ομαδική εργασία και οι σχέσεις τίθενται σε νέες βάσεις. Δημιουργείται ευκαιρία για ουσιαστικό χρόνο στο γραφείο, για ενδυνάμωση σχέσεων και εποικοδομητική συνεργασία. Ο προγραμματισμός των συναντήσεων και των χρονοδιαγραμμάτων γίνεται πιο απαιτητικός, αφού πρέπει να προσδιοριστεί η

διαθεσιμότητα των υπολοίπων στο γραφείο και να συντονιστούν οι υβριδικές συναντήσεις με μέρος των συμμετεχόντων από το διαδίκτυο.

Αυτό το μοντέλο εργασίας, ωστόσο, δημιουργεί νέες απαιτήσεις όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για τη διοίκηση. Σε ένα πλήρως απομακρυσμένο περιβάλλον σίγουρα η οργανωτική κουλτούρα είναι πολύ πιο δύσκολο να καλλιεργηθεί. Για τους εργαζόμενους που δουλεύουν εξ αποστάσεως θα υπάρχουν διαστήματα στη διάρκεια της εβδομάδας που θα αισθάνονται αποκομμένοι και αυτό αποτελεί μια πρόκληση για την υβριδική εργασία. Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να έχουν χρόνο για κατ' ιδίαν συναντήσεις με τα μέλη της ομάδας τους τακτικά για να συζητούν την απόδοσή τους, να διατυπώνουν παρατηρήσεις και να επικαιροποιούν τους στόχους της εργασίας τους, εάν χρειάζεται.

Ως πλεονεκτήματα της υβριδικής εργασίας αναφέρονται η βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, η αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου, ο έλεγχος των ωρών εργασίας, η μείωση του χρόνου μετακίνησης προς την τοποθεσία εργασίας, ο μετριασμός της επαγγελματικής εξουθένωσης, η υψηλότερη παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία. Οι επιχειρήσεις εξοικονομούν χρήματα με μειωμένες απαιτήσεις σε χώρους γραφείων, βοηθητικά προγράμματα και γενικά έξοδα με υβριδικά και απομακρυσμένα μοντέλα εργασίας. Η υβριδική εργασία παρέχει την ευελιξία στους εργαζόμενους να εργάζονται με τρόπους που είναι πιο αποτελεσματικοί για αυτούς βελτιώνοντας την προσωπική τους ευημερία και την παραγωγικότητά τους στην εργασία, κάτι που μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων. Στις μεγαλύτερες προκλήσεις περιλαμβάνονται η παροχή των κατάλληλων εργαλείων για να είναι αποτελεσματική η εργασία, η έλλειψη σύνδεσης με την κουλτούρα του οργανισμού, η ελλιπής συνεργασία και οι διαταραγμένες εργασιακές διαδικασίες.

Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάζει η υβριδική εργασία είναι λιγότερο διαδεδομένα σε σχέση με τις μεγάλες προκλήσεις που δημιουργεί και αυτό αναδεικνύει μια δυναμική ότι τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της υβριδικής εργασίας ενδεχομένως να υπερτερούν σημαντικά των μεγαλύτερων προκλήσεων. (Wigert B et al. 2022)

2.4 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία - ESG

Ο ρόλος του HR στη βιωσιμότητα είναι σχετικά πρόσφατος, είναι όμως κρίσιμος καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής, διασφαλίζοντας ότι το εργατικό δυναμικό τους είναι ανθεκτικό, ενημερωμένο και προετοιμασμένο για περιβαλλοντικές διαταραχές. Οι βιώσιμες πρακτικές καθίστανται όλο και πιο επείγουσες για τους οργανισμούς αφού η νομοθεσία που σχετίζεται με τη βιωσιμότητα αλλάζει σε όλο τον κόσμο. Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση προκειμένου να βελτιώσει την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας των εταιρειών της ΕΕ αλλά και των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτή, εισήγαγε την Οδηγία για την υποβολή εκθέσεων για την εταιρική βιωσιμότητα. Το Ηνωμένο Βασίλειο εισήγαγε Πρότυπα Αποκάλυψης Αειφορίας για την αναφορά κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα, ενώ η Επιτροπή Ασφάλειας και Ανταλλαγών των ΗΠΑ (SEC) συντάσσει κανόνες γνωστοποίησης της κλιματικής αλλαγής. (Vulpen E. et al., 2024)

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία είναι ένας από τους κύριους στόχους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ανακοινώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση τον Δεκέμβριο του 2019. Η προστασία, διατήρηση και ενίσχυση του φυσικού κεφαλαίου της ΕΕ και η προστασία της υγείας και της ευημερίας των πολιτών από κινδύνους και επιπτώσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον αποτελούν βασικές προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας. Τις μεγαλύτερες προκλήσεις θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι περιφέρειες, οι κλάδοι και οι εργαζόμενοι, για το λόγο αυτό η μετάβαση πρέπει να είναι δίκαιη, χωρίς αποκλεισμούς και να θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο. Η φιλοδοξία της ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας δεν αφορά μόνο τα μέλη της ΕΕ αλλά δίνει έναν αρχικό οδικό χάρτη ώστε όλες οι χώρες σε όλα τα επίπεδα (βιομηχανίες, εργαζόμενοι, αγρότες κ. λ. π.) να συνεργαστούν και να συντονιστούν ώστε να αναπτύξουν τις διαθέσιμες συνέργειες σε όλους τους τομείς πολιτικής.

Παράλληλα, η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) στις σύγχρονες επιχειρήσεις, όπου εξετάζονται οι κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες, καθώς και οι παράγοντες εταιρικής διακυβέρνησης, είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη τάση για όλους τους κλάδους. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια αναφέρονται στις πράσινες στρατηγικές που επιλέγονται για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, τις θετικές δράσεις που κάνουν οι εταιρείες για την κοινωνία και την ισότητα μέσα σε αυτή και τη διαφάνεια με την οποία οι εταιρείες διοικούνται.

Ο αριθμός των οδηγιών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση με τις οποίες οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται συνεχώς αυξάνεται, παράλληλα, όμως ασκείται και πρόσθετη πίεση από εργαζόμενους και καταναλωτές για καλύτερες επιδόσεις. Μάλιστα, κορυφαίες εταιρείες, αντί να εργάζονται για τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής, αρχίζουν να επενδύουν πρακτικά στο πως θα προσαρμοστούν στην πραγματικότητα της αλλαγής του κλίματος.

Το ζήτημα της ένταξης της βιώσιμης ανάπτυξης στους χώρους εργασίας αποτελεί έναν από τους 17 παγκόσμιους στόχους που θέσπισε ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών με χρονικό εύρος επίτευξης από το 2015 έως το 2030. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος 8 για αξιοπρεπή εργασία και οικονομική ανάπτυξη έχει θέσει ως απαίτηση τη δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας οι οποίες θα συμβάλλουν στην τόνωση της οικονομίας και παράλληλα δεν θα βλάπτουν το περιβάλλον. Ανάμεσα στις βασικές επιδιώξεις είναι η προώθηση πολιτικών που έχουν στόχο την ανάπτυξη, που στηρίζουν την παραγωγική δραστηριότητα, τη δημιουργία αξιοπρεπών θέσεων εργασίας, την επιχειρηματικότητα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Σύμφωνα με στοιχεία, 70% όσων αναζητούν εργασία και όσων ήδη εργάζονται, δηλώνει ότι επιθυμεί να εργαστεί σε μια εταιρεία με βιώσιμη συνείδηση, ενώ οι επενδύσεις ESG αναμένονται να φτάσουν τα 33,9 τρισεκατομμύρια δολάρια έως το 2026.

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κλάδο ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίνονται στο κάλεσμα και προσανατολίζονται σε επιχειρηματικές και επενδυτικές αποφάσεις οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τα στοιχεία ESG και τον αντίκτυπο που έχουν στον κόσμο γύρω τους.

2.5 Διαχείριση αλλαγών

Τα τελευταία χρόνια τονίστηκε η σημασία της διαχείρισης αλλαγών στην αντιμετώπιση των προκλήσεων στο χώρο εργασίας. Η πανδημία δίδαξε ότι οι εξωτερικοί παράγοντες δεν μπορούν πάντα να προβλεφθούν και να ελεγχθούν. Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, οι νέες προσδοκίες για το σύγχρονο εργασιακό χώρο, είναι κάποιες από τις αλλαγές που οι εταιρείες καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά. Ωστόσο, το τρόπο με τον οποίο αντιδρούν στην αλλαγή εξαρτάται από τις ίδιες τις εταιρείες. Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια συστηματική διαδικασία που στοχεύει στο να βοηθήσει εργαζόμενους και οργανισμούς να προσαρμοστούν σε αλλαγές στόχων, διαδικασιών ή τεχνολογιών. Στοχεύει στην εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών για την εκτέλεση και

τον έλεγχο των αλλαγών, έτσι ώστε η προσαρμογή να γίνει με ελάχιστα εμπόδια, οπότε ο ρόλος που θα διαδραματίσει το HR είναι κρίσιμος.

Οι αλλαγές μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες, από την εύρεση ενός νέου προγράμματος εκπαίδευσης, μέχρι τη μεταστέγαση της εταιρείας ή την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας. Η συνέχιση των επιχειρησιακών διαδικασιών ακόμη και κατά τη διάρκεια που συμβαίνει η αλλαγή συνιστά πάντα την πρόκληση στη διαχείριση αλλαγών.

Έτσι, η διαχείριση της αλλαγής έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με τη μείωση των περισπασμών και της απώλειας χρόνου που προκύπτει από την αλλαγή. Η απουσία πλάνου επικοινωνίας μπορεί να επιφέρει κατακόρυφη πτώση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, όπως και η ελλιπής κατάρτιση για μια νέα πολιτική μπορεί να επιβραδύνει την επιτυχή εφαρμογή της.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που αφορούν την αλλαγή και τη διαχείρισή της. Κάποιες αλλαγές μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας και άλλες να διαδραματίζονται στο εσωτερικό της περιβάλλον. Συχνά, όμως, η εσωτερική αντίδραση σε μια εξωτερική αλλαγή αποδεικνύεται ένα γόνιμο έδαφος για τον τρόπο αντίδρασης και προσαρμογής.

Όλα όσα επιτυγχάνονται σε έναν οργανισμό έχουν στο επίκεντρο την ατομική αλλαγή. Ολόκληρος ο κόσμος μπορεί να αρχίσει να αλλάζει μόνο και μόνο αν δοθεί το κίνητρο στα άτομα να κάνουν κάτι διαφορετικό. Ωστόσο, τα άτομα ανήκουν σε ομάδες οι οποίες διέπονται από κανόνες και οι ομάδες με τη σειρά τους συνδέονται μεταξύ τους σε ένα ολόκληρο σύστημα ομάδων ανθρώπων με διάφορους τρόπους διασύνδεσης. Οι ηγέτες διαδραματίζουν σίγουρα ιδιαίτερο ρόλο στη διαδικασία της αλλαγής, εξίσου σημαντικό ρόλο, όμως, παίζουν άτομα, ομάδες και οργανισμοί.

Η διαχείριση αλλαγών σε έναν οργανισμό είναι η δομημένη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης νέων τρόπων λειτουργίας του. Οι τρόποι προσέγγισης της αλλαγής σε έναν οργανισμό έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και ανάπτυξης θεωριών από πολλούς ακαδημαϊκούς κλάδους με βασικό στοιχείο το στόχο για τον οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή, δηλαδή την ώθηση ενός οργανισμού προς τα εμπρός, με την πλήρη υποστήριξη και συνεργασία όλων όσων επηρεάζονται από αυτήν.

Τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών αναγνωρίζουν ότι δεν μπορεί να συμβεί η αλλαγή σε μία θέση ή τμήμα χωρίς να αφήσει ανεπηρέαστο ολόκληρο τον οργανισμό. Ο λόγος για τον οποίο αναπτύχθηκαν τα μοντέλα είναι επειδή οι θεωρητικοί ήθελαν να προσεγγίσουν την αλλαγή με τρόπους που αναγνωρίζουν τα αποτελέσματά της σε έναν οργανισμό, προετοιμάζοντας, παράλληλα, όλους για αυτά τα αποτελέσματα και για τη συμβολή τους στη μετάβαση.

Τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών ποικίλουν προκειμένου ο κάθε οργανισμός να επιλέξει το καταλληλότερο για αυτόν. Ο John Kotter είναι ένας από τους πιο εξέχοντες ηγέτες σκέψης στον τομέα αυτό. Είναι καθηγητής στο Harvard Business School και ιδρυτής της εταιρείας συμβούλων διαχείρισης Kotter International. Στο μοντέλο του Kotter για τη διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνονται τέσσερις βασικές αρχές και οκτώ βήματα. Επειδή όταν συμβαίνει μια αλλαγή εντός ενός οργανισμού, οι άνθρωποι μπορεί να γίνουν διστακτικοί, αρκεί να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέρη κατανοούν γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή, πώς θα ωφεληθούν οι ίδιοι και συνολικά ο οργανισμός και να τους επιτραπεί να δώσουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της εν λόγω αλλαγής, ώστε να αισθάνονται ως επένδυση στη διαδικασία. Η οικοδόμηση ενός ξεκάθਾਰου οράματος και ο εορτασμός των μικρών νικών καθώς εξελίσσεται η αλλαγή, θα διασφαλίσει ότι δεν θα μείνει κάποιος με την απορία τι συμβαίνει και θα ενθαρρύνεται να κάνει το επόμενο βήμα προς τα εμπρός. Αν υπάρχει πρόθεση υλοποίησης μιας μεγάλης ή μικρής κλίμακας οργανωτικής αλλαγής, τα οκτώ βήματα του Kotter είναι ένα εξαιρετικό σημείο εκκίνησης. Το μοντέλο δίνει περισσότερη έμφαση στην ορθή υλοποίηση των πρώτων βημάτων, στην οικοδόμηση συνεργασίας και στον καθορισμό του οράματος παρά στα επόμενα βήματα της ενδυνάμωσης και ενοποίησης. Η αλλαγή δεν θεωρείται κυκλική αλλά έχει γραμμική μορφή, γεγονός που επιτρέπει την επίτευξη ενός προσχεδιασμένου στόχου και όχι ενός επαναλαμβανόμενου. (Cameron E. et al., 2009)

Η ύπαρξη στρατηγικής διαχείρισης αλλαγών είναι σημαντική για έναν οργανισμό γιατί δίνει ένα σκοπό και μια κατεύθυνση και σε άλλες πτυχές της διαχείρισης της αλλαγής, όπως είναι οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνουν αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό και πώς αυτός χειρίζεται την αλλαγή και τη μοναδική θέση που δημιουργεί μια συγκεκριμένη αλλαγή. Περιγράφοντας μια στρατηγική, ένας οργανισμός μπορεί να κάνει εκτιμήσεις κινδύνου για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, να ορίσει βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) που θα μετρούν την επιτυχία των αλλαγών και γενικά να προετοιμαστεί για μια αλλαγή πριν αυτή συμβεί.

Απαραίτητη σε οποιαδήποτε αλλαγή είναι η επικοινωνία. Ωστόσο, οι επικοινωνίες συχνά διαφοροποιούνται, μερικές φορές υπάρχει πάρα πολλή επικοινωνία, αλλά τις περισσότερες φορές πολύ λίγη όταν είναι πια πολύ αργά. Ένα επιπλέον πρόβλημα είναι η επικοινωνία μέσω e-mail, που ενώ είναι ένας χρήσιμος μηχανισμός για να λαμβάνει τις ίδιες πληροφορίες την ίδια στιγμή μεγάλος αριθμός ατόμων, είναι απρόσωπη και άκαρδη η παράδοση μηνυμάτων συναισθηματικής και δυνητικά απειλητικής φύσης. (Edens O., 2024)

Προτιμάται μια πιο προσαρμοσμένη ή εξατομικευμένη προσέγγιση στην επικοινωνία, καθώς είναι προτιμότερο να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερη η πρόσβαση σε άτομα που γνωρίζουν τις απαντήσεις στα σημαντικά ερωτήματα. Οι συχνές ερωτήσεις ή FAQs (Frequently Asked Questions) είναι χρήσιμες για τη σύνταξη και την επικοινωνία. Οποιαδήποτε μορφή αλλαγής μπορεί να προκαλέσει μια σειρά συναισθηματικών αντιδράσεων. Με την εξατομίκευση των μηνυμάτων, είναι πιο πιθανό ο παραλήπτης να τα λάβει με θετική σκέψη. Η επικοινωνία των μηνυμάτων πρόσωπο με πρόσωπο και ένας προς έναν είναι ιδιαίτερα σημαντικές όταν ένα άτομο μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από την αλλαγή. Όταν πρόκειται για επικοινωνία διαφορετικές κοινότητες ενδιαφέροντος έχουν διαφορετικές ανάγκες. Είναι σημαντικό τόσο για τους ίδιους, όσο και για την εταιρεία, να αποκτήσουν το κατάλληλο επίπεδο επικοινωνίας οι σωστοί άνθρωποι. (Kelly L., 2021)

2.6 People Analytics -Ανάλυση ατόμων

Η ανάλυση ατόμων αφορά στην ανάλυση ατομικών δεδομένων για την επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων. Είναι, δηλαδή, τα αναλυτικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού ή οι αναλύσεις των εργαζομένων και περιλαμβάνουν διαδικασίες που ενεργοποιούνται από την τεχνολογία με τη βοήθεια οπτικών, περιγραφικών και στατιστικών μεθόδων για την ερμηνεία δεδομένων ανθρώπων και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει πρακτικά τη συλλογή και μετατροπή οργανωτικών και ανθρώπινου δυναμικού δεδομένων, σε αξιόπιστες πληροφορίες που μπορεί να βελτιστοποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Οι άνθρωποι βρίσκονται στο επίκεντρο της επιχείρησης. Η δημιουργία προϊόντων και η προσφορά υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πελάτες, καθώς και επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων που ανακύπτουν αποτελούν πρωταρχικό σκοπό για τους εργαζόμενους. Η

ανάλυση ατόμων παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας οργανισμός για να λάβει αποφάσεις βάσει δεδομένων που επηρεάζουν τους πιο σημαντικούς τομείς του.

Ανθρώπινα δεδομένα είναι όλες οι πληροφορίες που συλλέγει ένας οργανισμός για τους υπαλλήλους του όπως ηλικία, χρόνος υπηρεσίας, φύλο, θέση εργασίας, μισθός, αποχωρήσεις, βαθμολογίες απόδοσης και περισσότερα δεδομένα για συγκεκριμένες εργασίες, όπως ποσοστά πωλήσεων. Τα ψηφιακά εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού (HRIS, HCM, ATS, μισθοδοσία κ.λπ.) συγκεντρώνουν μέσω API πληροφορίες όπως η παρακολούθηση αιτήσεων, η ενσωμάτωση, η διαχείριση ταλέντων, τα συστήματα μισθοδοσίας, η αποζημίωση και τα διοχετεύουν στα λογισμικά αναλύσεων ατόμων για να τα μεταμορφώσουν χρησιμοποιώντας την επιστήμη δεδομένων.

Είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τους ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού, των επιχειρήσεων και των εργαζομένων καθώς η συνδρομή των ομάδων ανάλυσης ατόμων στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων είναι ουσιαστική. Οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί δίνουν αυτές τις γνώσεις στα χέρια κάθε ηγέτη της εταιρείας.

Η ορθή χρησιμοποίηση των αναλυτικών στοιχείων των ατόμων προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς που τα χρησιμοποιούν έναντι αυτών που δεν το κάνουν, με υψηλότερη απόδοση περιουσιακών στοιχείων, περιθώρια κέρδους και απόδοση ιδίων κεφαλαίων, σύμφωνα με τους δείκτες αναφοράς του κλάδου.

Ακατέργαστα δεδομένα που περιέχονται στα ψηφιακά εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί ήδη ο οργανισμός αντλούνται από το People Analytics και με την εφαρμογή αλγορίθμων, υπολογισμών και γραφημάτων μέσω μηχανικής μάθησης, γίνονται δυναμικό εργαλείο στα χέρια κάθε ηγέτη για τη λήψη αποφάσεων γύρω από τα ταλέντα. Ανόμοια δεδομένα ατόμων και επιχειρήσεων συγκεντρώνονται και μετατρέπονται από τις πιο δυνατές πλατφόρμες ανάλυσης ανθρώπων, οι οποίες λειτουργούν ως κόμβος για όλες αυτές τις πληροφορίες.

Τα αναλυτικά στοιχεία προσφέρουν ικανότητα χρήσης και επεξεργασίας νέων και ιστορικών δεδομένων, εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης σε αυτά και παραγωγής πρακτικών πληροφοριών. Ενώ οι αναφορές μπορεί να εμφανίζουν βασικές μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού, δεν μπορούν να αιτιολογήσουν γιατί συμβαίνει ένα πρόβλημα και πώς μπορεί αυτό να διορθωθεί.

Το People Analytics παρέχει δυναμικές πληροφορίες με δυνατότητα δράσης, ενώ οι αναφορές παρέχουν απλώς δεδομένα. (Furr A., 2024)

Η ανάλυση ανθρώπων αντιπροσωπεύει τη μετάβαση από τις παραδοσιακές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων με τη συνδρομή της τεχνολογίας και την προηγμένη ανάλυση δεδομένων, προκειμένου να συγκεντρωθούν πολύτιμες γνώσεις για το εργατικό δυναμικό.

Αξιοποιούνται δεδομένα από διάφορα συστήματα και πηγές ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι το HRIS, τα λογισμικά προσλήψεων και οι πλατφόρμες διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων και στη συνέχεια υποβάλλονται σε επεξεργασία και αναλύονται για να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες. Θέματα όπως η απόκτηση ταλέντων, η δέσμευση των εργαζομένων, η διαχείριση του εργατικού δυναμικού και της απόδοσής του είναι αποφάσεις που μπορούν να ληφθούν από τα αρμόδια στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένες σε στοιχεία και όχι στη διαίσθηση.

Η ανάλυση ατόμων υπερβαίνει τις αναδρομικές αναφορές ενσωματώνοντας προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία. Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ιστορικά δεδομένα για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και πιθανών προκλήσεων όπως η πρόβλεψη της έλλειψης ταλέντων, των υψηλών κινδύνων στον κύκλο εργασιών ή και για τον εντοπισμό κορυφαίων επιδόσεων που ενδέχεται να προωθηθούν. Επιτρέπει στις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίζουν τις πιο αποτελεσματικές πηγές για την εύρεση κορυφαίων ταλέντων, να αξιολογούν την ποιότητα των υποψηφίων και να βελτιστοποιούν τις στρατηγικές πρόσληψης.

Η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων είναι κρίσιμη για το ανθρώπινο δυναμικό. Στην ανάλυση ατόμων αναλύονται δεδομένα ερευνών, κύκλοι εργασιών και σχόλια των εργαζομένων ώστε να εντοπιστούν περιοχές ανησυχίας στις οποίες οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού στη θα αναπτύξουν στρατηγικές την αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων, για τη βελτίωση της δέσμευσής τους και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων.

Οι γνώσεις που βασίζονται σε δεδομένα από αναλυτικά στοιχεία μπορεί να εντοπίσουν κενά δεξιοτήτων και να παρέχουν εξατομικευμένες προτάσεις μάθησης, επιτρέποντας τη συνεχή ανάπτυξη σταδιοδρομίας και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών. (Gupta D., 2022)

3. Καινοτόμες πρακτικές

3.1 Η agile πρακτική στον κόσμο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Agile ή αλλιώς ευέλικτος τρόπος εργασίας είναι μια κουλτούρα που βασίζεται σε ένα σύνολο αρχών και πρακτικών οι οποίες επιδιώκουν να προσδώσουν στην επιχείρηση υψηλότερη αξία κάνοντας πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές τις λειτουργίες της και στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτή, αυτοματοποιώντας επαναλαμβανόμενες και περιττές διαδικασίες και λαμβάνοντας πιο γρήγορες αποφάσεις.

Το Agile έκανε την εμφάνισή του το 2001 με το Μανιφέστο του Agile και γράφτηκε από δεκαεπτά ανεξάρτητους προγραμματιστές λογισμικού οι οποίοι συμφώνησαν στις τέσσερις βασικές αξίες και τις δώδεκα αρχές που οφείλουν να καθοδηγούν την εργασία τους. Παρά τον αρχικό σχεδιασμό για εφαρμογή σε ομάδες ανάπτυξης λογισμικού, το agile υιοθετήθηκε ευρέως σε Αμερική και Ευρώπη και εξελίσσεται πλέον σε λειτουργικό μοντέλο για τις ομάδες των εταιρειών ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους με την προσμονή της αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

Παρά το γεγονός ότι οι agile πρακτικές υιοθετούνται από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, διαπιστώνεται ότι ο ρυθμός εργασίας που επιδιώκουν παρεμποδίζεται σημαντικά από την έλλειψη ευελιξίας (agility) στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενώ οι agile διαδικασίες στο χώρο της τεχνολογίας είναι διάχυτες στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν υπάρχει ανάλογη εξέλιξη στο πως μπορεί να ενισχυθεί η ευελιξία του HR και άλλων κρίσιμων υποστηρικτικών τμημάτων. Οι agile μεθοδολογίες συλλέγουν δεδομένα κατά την ανάπτυξη του λογισμικού και βάση αυτών μπορούν να γίνουν τακτικές αναθεωρήσεις και διορθωτικές κινήσεις. Τα περισσότερα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, όμως, εξακολουθούν να δουλεύουν με μεγάλους κύκλους εργασίας.

Το Agile HR αναφέρεται στην προσέγγιση του HR με τρόπο ευέλικτο και με περισσότερα αντανakλαστικά στις αλλαγές. Αυτή η προσέγγιση γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να γίνουν πιο ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει την απομάκρυνση από τα παραδοσιακά, γραφειοκρατικά συστήματα και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και την υιοθέτηση μιας πιο ευέλικτης, πελατοκεντρικής προσέγγισης. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία

μιας λειτουργίας HR που είναι ευθυγραμμισμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική και μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα στις αλλαγές στην αγορά.

Το μοντέλο Agile HR δηλώνει ότι η εργασία του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή ελέγχων, προτύπων, συμμόρφωσης και εκτέλεσης, αλλά είναι για να διευκολύνει, να κατευθύνει και να βελτιώνει το HR και την οργανωτική ευελιξία. Αυτό σημαίνει ότι τα προγράμματα διοίκησης θα διέπονται από συνεργασία, καινοτομία, προσαρμοστικότητα και ταχύτητα. Είναι ένας καινοτόμος τρόπος επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού της λειτουργίας HR απομακρύνοντας το παραδοσιακό μοντέλο. Επικεντρώνεται στη διασταυρούμενη συνεργασία μεταξύ λειτουργιών και εντός διαφορετικών ομάδων, έργων ή προγραμμάτων για να προσφέρει φιλική προς το χρήστη αξία και εμπειρία στους ενδιαφερόμενους φορείς (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Η επαναληπτική ανατροφοδότηση είναι ένα ακόμη κρίσιμο στοιχείο. Απλοποιεί τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η πρόσληψη και άλλες πτυχές της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των διαδικασιών και την αξιοποίηση της ευελιξίας. Μετατοπίζει τους παραδοσιακούς άκαμπτους κανόνες του HR σε ένα απλούστερο μοντέλο που βασίζεται σε σχόλια από όλους τους εμπλεκόμενους, από πελάτες έως υπαλλήλους και διοίκηση, μεταμορφώνοντας έτσι το HR και τον οργανισμό.

Η μετάβαση αυτή, ωστόσο, δεν είναι εύκολη, καθώς απαιτεί πειθαρχία και επιμονή. Στο παραδοσιακό μοντέλο, η ιεραρχία κάνει τους ανθρώπους να μην έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους και αυτό λειτουργεί ως εμπόδιο στην αλλαγή. Το παλιό μοντέλο δεν ενθαρρύνει τη ρευστότητα ενώ το μοντέλο Agile είναι υπέρ της ρευστότητας και απαιτεί οι διαδικασίες HR να είναι τέλεια συντονισμένες έτσι ώστε οι άνθρωποι να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενεργούν γρήγορα. Αυτή είναι μια αντίθεση με τις διαδικασίες ανθρώπων που μετακινούν τους ανθρώπους ιεραρχικά μέσα από την παραδοσιακή δομή, καθυστερώντας έτσι τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις ενέργειες στην παροχή αξίας. Η σύγκριση και η αντιπαράθεση του παραδοσιακού HR και του Agile HR είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του γιατί το agile είναι σημαντικό στο HR. Στο παραδοσιακό μοντέλο οι ρόλοι είναι τυπικοί και η προσέγγιση γίνεται πάντα από πάνω προς τα κάτω. Η παραδοσιακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται περισσότερο σε μια αντιδραστική στάση έναντι των εργαζομένων και των αιτημάτων τους και έναντι πειθαρχικών θεμάτων. Αντίθετα, το Agile HR υιοθετεί μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση. Ο σκοπός είναι να προσφέρει αξία στους ενδιαφερόμενους

και να μεγιστοποιήσει το ταξίδι της εμπειρίας τους. Δίνεται προτεραιότητα στη συνεργασία και τη συνδημιουργία, την ανατροφοδότηση και την καινοτομία.

Είναι γεγονός ότι στα επόμενα χρόνια το Agile HR είναι η εξέλιξη, οπότε είναι σημαντικό οι εταιρείες να αναβαθμίσουν το HR σε κάτι πιο ολιστικό και με επίκεντρο την αξία, εισάγοντας τις Λειτουργίες Ατόμων (ή PeopleOps).

Το People Operations, ως λειτουργία και κλάδος, δεν θεωρεί τους εργαζόμενους ως πόρους, αλλά τους εκτιμά ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Επενδύει στην ανάπτυξη, τη δέσμευση και τον εμπλουτισμό των εργαζομένων και θεωρεί τον κύκλο ζωής των εργαζομένων ένα ολοκληρωμένο ενοποιημένο ταξίδι αντί για κάτι αποσπασματικό. Είναι το νέο μοντέλο για την τρέχουσα και την επόμενη γενιά HR. Απαιτεί αλλαγές στη νοοτροπία, σύμφωνα με το Μανιφέστο Agile HR (People Operations), ωστόσο όταν εφαρμοστεί, θα αποφέρει οφέλη και θα προσδώσει αξία σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο.

Στόχος, τόσο για τη Διοίκηση όσο και για τους εργαζόμενους πρέπει να είναι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης λύσης που θα εστιάζει στις ατομικές ικανότητες, στο κλίμα στο χώρο εργασίας, στην οργανωτική κουλτούρα και στις διαδικασίες. Επειδή το Agile HR δεν περιορίζει τους ρόλους του HR μόνο σε διοικητικές ικανότητες, θα πρέπει να αναπτυχθούν ικανότητες που θα λαμβάνουν υπόψη οποιαδήποτε δεδομένη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού με δυνατότητες εργασίας σε διάφορους κλάδους. Ο έλεγχος που ασκούν οι ηγετικές ομάδες θα πρέπει να περιοριστεί και να δοθεί περισσότερη αυτονομία στις ομάδες προκειμένου να οικοδομήσουν ένα ασφαλές περιβάλλον όπου τα άτομα θα ενθαρρύνονται να πειραματιστούν και να διδαχθούν από τις αποτυχίες τους. Η Διοίκηση πρέπει να καλλιεργήσει την ανθρώπινη εμπειρία και να αξιοποιήσει την προπονητική κουλτούρα. Στην πραγματικότητα, δουλειά της Διοίκησης είναι να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με ότι σχετίζεται με τον χώρο εργασίας και τα καθήκοντά τους.

Η διασκέδαση και η ευημερία των εργαζομένων είναι έννοιες που δεν αλληλοαποκλείονται στο Agile HR αλλά τίθεται μια σαφής οριοθέτηση μεταξύ τους. Η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού είναι έννοιες που ενθαρρύνονται και επιδιώκονται. Οι περισσότερες εταιρείες δεν θέλουν να είναι γνωστές για ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δεν αντέχουν, είναι δυστυχισμένοι και φορτισμένοι αφού μια τέτοια φήμη επηρεάζει τις προσλήψεις και φτιάχνει κακές επιχειρήσεις. Η ευεξία περιορίζει ζητήματα όπως η εξάντληση και το άγχος και αυξάνει τη συναισθηματική ανθεκτικότητα των εργαζομένων.

Το παραδοσιακό μοντέλο εργάζεται σε ένα ετήσιο χρονοδιάγραμμα για θέματα αυξήσεων, αξιολογήσεων και απόδοσης. Το Agile HR βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς αξιολόγησης όλων αυτών των θεμάτων ενώ προσεγγίζει το θέμα της αποζημίωσης με γρήγορο και εξελισσόμενο τρόπο, γεγονός που συμβάλλει στην καλύτερη αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων και στην μεγιστοποίηση της ασφάλειας του οργανισμού.

Καθώς οι οργανισμοί γίνονται πιο ψηφιακοί είναι σαφές ότι η γνώση της τεχνολογίας έχει καταστεί ζωτικής σημασίας δεξιότητα. Αυτό δημιουργεί μια αυξανόμενη επιταγή για επανασχεδιασμό και προσαρμοστικότητα ώστε να διευκολυνθεί η γρήγορη μάθηση και να ενδυναμωθούν οι απαιτήσεις σταδιοδρομίας του ανθρώπινου δυναμικού. Το Agile HR προετοιμάζει τους οργανισμούς και το εργατικό δυναμικό τους για αυτές τις αναπόφευκτες αλλαγές στην επιχείρηση και προσπαθεί να διασφαλίσει ότι οι οργανισμοί παραμένουν μπροστά από την καμπύλη της προόδου. (Agile PeopleOps 2024)

3.2 Ψηφιακή ενσωμάτωση

Η ψηφιακή ενσωμάτωση είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ο μετασχηματισμός του ανθρώπινου δυναμικού φέρνει επανάσταση στις παραδοσιακές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Είναι η στροφή από τις χειροκίνητες διαδικασίες που βασίζονται στο χαρτί, σε πιο αποτελεσματικές λύσεις που βασίζονται στην τεχνολογία.

Η αυτοματοποίηση διαδικασιών χωρίς χαρτί σημαίνει απομάκρυνση από τις στοίβες της γραφειοκρατίας που αφορούν συμβάσεις εργασίας, φορολογικά έντυπα και πολλά άλλα. Η ψηφιακή ενσωμάτωση απλοποιεί τη διαδικασία μέσα από αυτοματοποιημένες ροές εργασίας, εξαλείφοντας την ανάγκη για χαρτί. Όλα τα απαραίτητα έγγραφα που πρέπει να συμπληρώσουν οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να το κάνουν ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας ασφαλείς διαδικτυακές πλατφόρμες, από οποιαδήποτε τοποθεσία. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιείται ο διοικητικός φόρτος και τα σφάλματα, ενώ επιταχύνεται το χρονοδιάγραμμα ενσωμάτωσης.

Επιπρόσθετα, η ψηφιακή ενσωμάτωση συμβάλλει στην αποδοτικότητα και εξοικονόμηση χρόνου αφού μειώνει σημαντικά τον χρόνο προσαρμογής των νέων εργαζομένων. Φόρμες με σχετικές πληροφορίες μπορεί να είναι εκ των προτέρων συμπληρωμένες από τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού και οι εργαζόμενοι να μπορούν να τις υπογράψουν και να τις υποβάλουν γρήγορα με ηλεκτρονικό τρόπο. Αυτό μεταφράζεται σε αποτελεσματικότερη και

ταχύτερη ενσωμάτωση των νέων προσλήψεων στο δυναμικό του οργανισμού, άμεση συνεισφορά και παραγωγικότητα.

Οι ψηφιακές πλατφόρμες ενσωμάτωσης δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προσαρμόζουν και να εξατομικεύουν την εμπειρία των χρηστών τους δίνοντας την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση από την πρώτη μέρα και ενισχύοντας την αφοσίωση τους. Για παράδειγμα, οι νέοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να λαμβάνουν ένα μήνυμα καλωσορίσματος, βίντεο και εκπαιδευτικό υλικό με προσαρμοσμένο περιεχόμενο ειδικά για τους ρόλους και τα τμήματα τους.

Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων διευκολύνεται μέσω της ψηφιακής ενσωμάτωσης. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να παρακολουθούν μετρήσεις, χρόνο, παραγωγικότητα και σχόλια των εργαζομένων. Αξιοποιώντας αυτά τα αναλυτικά στοιχεία παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες για τη συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότερη στρατηγική ενσωμάτωσης.

Ο ρόλος της ψηφιακής ενσωμάτωσης είναι πολύτιμος και στην εφαρμογή των μοντέλων απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας. Ανεξάρτητα από την τοποθεσία στην οποία βρίσκονται οι υπάλληλοι, μπορούν να ενσωματωθούν αποτελεσματικά από τους οργανισμούς, παρέχοντας την απαραίτητη ευελιξία στην προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων σε ένα παγκόσμιο και απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό. Όπως μπορεί, επίσης, να καλύψει τις ανάγκες των οργανισμών που παρουσιάζουν ανάπτυξη ή διακυμάνσεις στον όγκο προσλήψεων. Η ψηφιακή ενσωμάτωση είναι επεκτάσιμη και μπορεί να χειριστεί διαδικασίες προσλήψεων ανεξάρτητα από την κλίμακα, διασφαλίζοντας συνέπεια και αποτελεσματικότητα. (Gupta D., 2022)

3.3 Βελτιστοποίηση προσλήψεων

Για την πρόσληψη εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις, οι εταιρείες χρησιμοποιούν καινοτόμες διαδικασίες. Κάθε καινοτόμος διαδικασία πρόσληψης μπορεί να μην είναι η κατάλληλη για κάθε εταιρεία, μπορεί όμως να παρέχει δεδομένα από εταιρείες που έχουν δημιουργήσει βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις προσλήψεις και να αποτελεί αντικείμενο μελέτης για τις υπόλοιπες.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για μια εταιρεία να αξιολογήσει εάν κάποιος θα είναι κατάλληλος, ως άτομο και θα διαθέτει υψηλές επιδόσεις.

Συνεντεύξεις με πάνελ υποψηφίων: Τα πάνελ συνεντεύξεων επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να επιλέξει το καλύτερο άτομο για το ρόλο παρέχοντας, παράλληλα, πολλαπλές προοπτικές για τους υποψηφίους εργασίας. Ωστόσο, η προσέγγιση θα πρέπει να είναι δημιουργική προκειμένου να αποφευχθεί η απογοήτευση κατά τη διάρκεια των ομαδικών συνεντεύξεων. Η χρησιμοποίηση καρτών βαθμολογίας συνέντευξης, σύμφωνα με το Forbes, διατηρεί τους συμμετέχοντες ευθυγραμμισμένους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, αποτυπώνει τις λεπτομέρειες των υποψηφίων, τις εντυπώσεις των συμμετεχόντων και τη σύγκριση των υποψηφίων με μια τυπική κλίμακα βαθμολόγησης μέσω πλατφόρμας. Οι οργανισμοί που χρησιμοποίησαν την προσέγγιση αυτή διαπιστώθηκαν προσέλαβαν υψηλής ποιότητας, βιώσιμους υπαλλήλους.

Βελτιωμένες διαφημίσεις για θέσεις εργασίας: Η διαφήμιση των ανοιχτών θέσεων εργασίας και η προσέλκυση ποιοτικών υποψηφίων αποτελεί μια σημαντική διεργασία στην οποία αρκετοί οργανισμοί αποτυγχάνουν. Όταν επιχειρείται η προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων και ατόμων με υψηλές επιδόσεις, πρέπει να δίνεται έμφαση στο λόγο που ο αναζητών εργασίας θα προτιμήσει το συγκεκριμένο οργανισμό έναντι του ανταγωνισμού και όχι στείρα αναφορά στις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος.

Πρακτική άσκηση: Ένα πιο ασυνήθιστο παράδειγμα βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι η αμοιβή των ασκούμενων, ειδικά εάν η εταιρεία σκοπεύει να προσλάβει την πλειοψηφία αυτών των ασκούμενων. Κατά τη διάρθρωση του προγράμματος πρακτικής άσκησης, το 68% των αμειβόμενων ασκούμενων λαμβάνουν προσφορά εργασίας από την εταιρεία στην οποία έκαναν πρακτική άσκηση. Εάν υπάρχει πρόθεση μετακίνησης ενός ασκούμενου σε θέση πλήρους απασχόλησης, μπορεί η εταιρεία να επενδύσει σε αυτόν από νωρίς.

Συνέντευξη βίντεο: Η συνέντευξη μέσω βίντεο μπορεί να είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για εξοικονόμηση χρόνου και επιτρέπει μια πρώτη διάγνωση για τον ενθουσιασμό και το πάθος που έχει ένα άτομο για τον οργανισμό πριν τη διαζώσης συνέντευξη. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην εξάλειψη πιθανών υποψηφίων που δεν ενδιαφέρονται σοβαρά να υποβάλουν αίτηση, επειδή οι συνεντεύξεις βίντεο αντιπροσωπεύουν μια μικρή επένδυση από την πλευρά του υποψηφίου.

Επιλέγοντας τους κατάλληλους υποψηφίους: Στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι η πρόσληψη των καλύτερων ανθρώπων που θα συμβάλουν στην αξία της εταιρείας και δεν θα την υποβαθμίσουν. Η πρόσληψη ατόμων με κορυφαίες επιδόσεις μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα, ανεξαρτήτου κλάδου ή τύπου εργασίας, ενώ πρόσληψη με κακές επιδόσεις μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εταιρεία,. Η χρησιμοποίηση της ψηφιακής παρακολούθησης είναι ένας τρόπος που απλοποιεί τη διαδικασία επιτρέποντας την παρακολούθηση των μετρήσεων προσλήψεων μέσω των πηγών προσλήψεων, διακρίνοντας τους δυνατούς υποψηφίους και προσφέροντας ποσοστά αποδοχής. Γνωρίζοντας τις πηγές που αναδεικνύουν υποψηφίους υψηλής ποιότητας μπορεί να αποφευχθεί η παραπομπή σε αναποτελεσματικές πηγές. Επιπλέον, γνωρίζοντας το ποσοστό αποδοχής ενισχύεται η διαδικασία της πρόσληψης, διορθώνοντας τις ανεπάρκειες στις προσφορές αποζημίωσης. Υπάρχουν, και άλλα εργαλεία όπως συνεντεύξεις, αξιολογήσεις προσωπικότητας ή έλεγχοι αναφοράς για περαιτέρω βελτιστοποίηση της διαδικασία προκειμένου να γίνει πιο επιλεκτική.

Η δημοσίευση της ιδανικής αγγελίας εργασίας: Η ιδανική αγγελία συμπεριλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό, την αποστολή, το όραμά του, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τα προϊόντα που δημιουργεί και πολλά άλλα. Έτσι, περισσότεροι υποψήφιοι που ταυτίζονται με την αποστολή του οργανισμού μπορεί να ενθαρρυνθούν να υποβάλουν αίτηση. Εξυπακούεται ότι για τους καλύτερους υποψηφίους υπάρχει πάντα το περιθώριο εκμάθησης πρόσθετων δεξιοτήτων. Στόχος είναι υπάλληλοι που θα απασχολούνται από την πρώτη μέρα. (Ercanbrack M., 2023)

3.4 Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η παροχή συνεχών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι μία από τις πιο κρίσιμες και βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική εκπαίδευση ενισχύει τις γνώσεις των υπαλλήλων και τους κάνει πιο αποτελεσματικούς και πιο ικανούς στη δουλειά τους. Η ύπαρξη συχνών πρωτοβουλιών για μάθηση παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, προσδίδει αίσθημα αξίας, δημιουργεί μια κουλτούρα δέσμευσης, ενισχύει την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας και κάνει τα άτομα να αισθάνονται ότι επενδύουν στη δουλειά τους. Ο αφοσιωμένος εργαζόμενος είναι πάντα πιο παραγωγικός και παρακινημένος στο να κάνει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η υποστήριξη της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού βοηθά στο να συμβαδίζουν με τις νέες τάσεις του κλάδου, ενώ τους κρατά αφοσιωμένους στη δουλειά τους. Ιδανικά, αυτή η πρακτική οδηγεί σε ένα αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό που μπορεί να διατηρηθεί και στο μέλλον.

Μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους για την επιδίωξη αυτής της βέλτιστης πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού είναι η εστίαση στην κατάρτιση βασισμένη σε δεξιότητες. Ενώ τα πιο γενικευμένα προγράμματα είναι χρήσιμα για νέες προσλήψεις, οι ακριβείς τομείς στους οποίους μπορούν να βελτιωθούν θα γίνουν πιο ξεκάθαροι καθώς προσαρμόζονται στους ρόλους τους. Εξειδικευμένα μαθήματα για τυχόν κενά δεξιοτήτων βοηθούν στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά.

Κάτι άλλο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η εστίαση των ευκαιριών κατάρτισης σε εκείνους τους υπαλλήλους που είναι πιο προσαρμοστικοί. Οι υπάλληλοι με χρόνια ή δεκαετίες εμπειρίας πιθανότατα έχουν μια διαδικασία που τους βοήθησε και μπορεί να μην είναι τόσο ανοιχτοί στην υιοθέτηση νέων τρόπων να κάνουν πράγματα. Όσοι είναι νεότεροι στην καριέρα τους προσπαθούν να εγκατασταθούν στους ρόλους τους και μπορεί να είναι πιο ανοιχτοί σε νέους τρόπους για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Ανεξάρτητα από το ποιος εκφράζει ενδιαφέρον για αυτά τα προγράμματα, είναι μια επένδυση στους εργαζόμενους που θα αποδώσει με την πάροδο του χρόνου.

Παρά τα πολλά πλεονεκτήματά της, η υπερβολική εστίαση σε αυτή τη βέλτιστη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει μειονεκτήματα. Πρώτον, όσο περισσότερους πόρους κατάρτισης διαθέτει η εταιρεία, τόσο πιο ακριβή είναι η διατήρηση του προγράμματος. Και όσο περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εκπαίδευση, τόσο λιγότερο μπορούν να συμβάλουν στη συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού.

3.5 Διαχείριση δεδομένων εργαζομένων (Employee Data Management)

Η διαχείριση δεδομένων των εργαζομένων περιλαμβάνει τη συλλογή, οργάνωση και αποθήκευση των δεδομένων των εργαζομένων. Ο όγκος των δεδομένων εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας και μπορεί να περιέχει διευθύνσεις κατοικίας και άλλα δημογραφικά στοιχεία, συνεντεύξεις και αξιολογήσεις απόδοσης.

Μια κοινή πρόκληση που διακρίνεται στη διαχείριση δεδομένων είναι το ανθρώπινο λάθος. Ελλιπείς πληροφορίες από τη μία πλευρά, διπλότυπες ή παλιές καταχωρίσεις από την άλλη,

μπορεί να δημιουργήσουν ένα χάος στα δεδομένα των εργαζομένων. Η διαχείριση δεδομένων βοηθά στην κατανόηση αυτού του χάους, παρέχοντάς έναν δομημένο τρόπο συλλογής και οργάνωσης των δεδομένων.

Έτσι, αποφεύγονται κοινά ζητήματα, όπως λανθασμένα δεδομένα ή δεδομένα που λείπουν, και υπάρχει δυνατότητα να αποθηκεύονται τα πάντα σε μια μορφή που θα είναι εύκολη στην πρόσβαση και χρήση για τα αναλυτικά ατομικά στοιχεία. Για τις εταιρείες που επιθυμούν να στραφούν σε ένα μοντέλο βασισμένο σε δεδομένα, το οποίο θα βοηθά στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για την ταχύτερη επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, η διαχείριση δεδομένων εργαζομένων είναι απαραίτητη.

Η διαχείριση δεδομένων εργαζομένων βοηθά την εταιρεία να κατανοήσει ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά της στοιχεία, τα δεδομένα. Με την εφαρμογή της, επιταχύνονται διαδικασίες όπως η συλλογή, η αποθήκευση και η ανάλυση δεδομένων. Καθώς το εργατικό δυναμικό δεν είναι μόνο ένας αριθμός εργαζομένων, με τη διαχείριση δεδομένων υπαλλήλων, η εταιρεία μπορεί να κατανοήσει ποιοι είναι οι υπάλληλοί της, το χρονικό διάστημα που βρίσκονται στην τρέχουσα θέση εργασίας και πόσο καλά αποδίδουν, δίνοντας μια πληρέστερη εικόνα του εργατικού δυναμικού.

Παράλληλα, βοηθά την εταιρεία να παραμένει συμμορφωμένη ως προς τον κανονισμό περί προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα αφού χωρίς αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων, υπάρχει κίνδυνος παραβιάσεων δεδομένων ή κανονισμών οι οποίοι γίνονται ολοένα και πιο αυστηροί σε όλο τον κόσμο.

Η διαχείριση δεδομένων εργαζομένων βοηθά στον προσδιορισμό των τάσεων του εργατικού δυναμικού και πιο συγκεκριμένα στον εντοπισμό θετικών και αρνητικών τάσεων. Παρατηρήσεις όπως η φυγή των περισσότερων υπαλλήλων μετά από τρία χρόνια ή μείωση δέσμευσης μετά από ένα χρόνο, μπορεί να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για να γίνει κατανοητή η αιτία των αλλαγών και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση αυτών των τάσεων.

Ένα πρόσθετο όφελος είναι ότι ενισχύεται η αποτελεσματικότητα. Όταν δεν χρειάζεται να αναλώνονται ώρες ή ακόμα και μέρες για τον εντοπισμό των δεδομένων που απαιτούνται ή αν είναι ορθά, απελευθερώνεται χρόνος και δίνεται η δυνατότητα για εστίαση σε πιο σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες και πιο επιδραστικά πράγματα στην εταιρεία. (Visier Team, 2024)

Ωστόσο, για να μπορέσουν τα δεδομένα να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, πρέπει να συλλεχθούν, να οργανωθούν και να αποθηκευτούν σε ομάδες ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων.

Προσωπικά δεδομένα

Αυτά τα σύνολα δεδομένων περιλαμβάνουν τα προσωπικά στοιχεία κάθε υπαλλήλου, είτε αυτός αποτελεί νέα πρόσληψη, εργάζεται ήδη ή ακόμα και αν έχει αποχωρήσει. Στα προσωπικά αρχεία περιέχονται όνομα, μεσαίο και επίθετο, διεύθυνση, πόλη, νομός και ταχυδρομικός κώδικας, απαραίτητα στοιχεία επικοινωνίας όπως ηλεκτρονική διεύθυνση και τηλεφωνικός αριθμός, ημερομηνία γέννησης, ποινικό μητρώο και Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης. Πρόσθετες πληροφορίες που ενδέχεται να συλλέγονται από κάποιους εργοδότες είναι τα ενδιαφέροντα, τα χόμπι και οι ασχολίες των εργαζομένων στον ελεύθερο χρόνο τους, οι οποίες μπορεί να χρησιμεύσουν σε κάποια άλλη πτυχή που θα κρίνει η ομάδα HR.

Πτυχιακές γνώσεις και άλλες εκπαιδεύσεις.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι απαραίτητες γνώσεις που απαιτούν οι εργοδότες να έχουν οι υπάλληλοί τους είναι τουλάχιστον απολυτήριο λυκείου ή ισοδύναμο. Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να απαιτούνται πτυχία, μεταπτυχιακά, ακόμη και διδακτορικά, ανάλογα με τη θέση εργασίας. Ακόμη, ανάλογα με τις απαιτήσεις συμμόρφωσης του κλάδου μπορεί να τηρείται αρχείο με πιστοποιήσεις, διαπιστεύσεις και άλλα πρόσθετα προσόντα.

Δεξιότητες – Soft skills.

Κάθε υπάλληλος είναι μοναδικός και φέρει το δικό του σύνολο δεξιοτήτων το οποίο συνήθως περιλαμβάνει ένα μείγμα από soft και hard skills, απαραίτητα για να εγγυηθούν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Το τμήμα που ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας μπορεί να κάνει περιοδική ανάλυση για να αναδείξει τα κενά δεξιοτήτων ή να αξιολογήσει μεμονωμένους εργαζόμενους και να διασφαλίσει με αυτό τον τρόπο ότι είναι καλά στελεχωμένη. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνονται στο να αναθέτουν νέες εργασίες, να συμπεριλαμβάνουν υπαλλήλους σε ομάδες εργασίας, να καθορίζουν τις προαγωγές προσωπικού και να προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Μετρήσεις και αναλύσεις για την πρόσληψη και διατήρηση των εργαζομένων.

Μέσω των συγκεκριμένων μετρήσεων και αναλύσεων, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα που έχουν οι πρωτοβουλίες πρόσληψης και αφοσίωσης των εργαζομένων τους. Από το σύνολο δεδομένων των προσλήψεων, η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού δύναται να γνωρίζει το ποσοστό επιτυχίας ή αποτυχίας που έχουν οι προωθήσεις της, τη δυνατότητα κάλυψης συγκεκριμένων ρόλων στο δυναμικό τους και να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των νέων προσλήψεων. Μέσα από την εξέταση και ανάλυση των επιτυχιών και των αποτυχιών προηγούμενων εκστρατειών προσλήψεων, οι υπεύθυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό μπορούν, χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, να κατευθύνουν τις μελλοντικές αποφάσεις για την πρόσληψη και τη στελέχωση. Η ανάλυση της συχνότητας, της αιτίας και του κόστους φθοράς μπορεί να αποτυπωθεί από τις μετρήσεις γύρω από τη διατήρηση και αφοσίωση των εργαζομένων και να παρέχει πληροφορίες στις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις εποχικές ανάγκες, την εργασιακή εμπειρία και την ιστορική επιτυχία στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

Δεδομένα Απασχόλησης

Πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα θέση εργασίας κάθε εργαζομένου περιέχονται στα δεδομένα απασχόλησής του, όπως είναι η ημερομηνία πρόσληψης ή και η ημερομηνία απόλυσης, εάν υφίσταται. Άλλες εγγραφές μπορούν επίσης να ομαδοποιηθούν σε αυτήν την κατηγορία, όπως στατιστικά στοιχεία διαχείρισης απόδοσης εργαζομένων, σχόλια που παρέχονται από τους εργαζόμενους, σημειώσεις των προϊσταμένων για μεμονωμένα μέλη της ομάδας, πειθαρχικές ποινές σε συγκεκριμένους υπαλλήλους. Οτιδήποτε σχετίζεται με το τρέχον εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας μπορεί να περιλαμβάνεται σε αυτή την κατηγορία, εκτός από συγκεκριμένες επαγγελματικές ευθύνες ή πληροφορίες μισθοδοσίας που συνήθως αναφέρονται σε διαφορετική ομάδα.

Περιγραφή θέσεων εργασίας και θέσεων ευθύνης

Τίτλοι εργασίας και καθημερινές ευθύνες που εμπεριέχονται σε κάθε ρόλο στον οργανισμό, ακόμα και οι θέσεις πλήρους και μερικής απασχόλησης, παρατίθενται σε αυτό το σύνολο δεδομένων. Αυτό δίνει στην ομάδα ανθρώπινου δυναμικού τη δυνατότητα να γνωρίζει ποια καθήκοντα και θέσεις ευθύνης καλύπτονται ήδη και από ποιον. Είναι επίσης το στοιχείο που

θα χρησιμοποιούσαν οι επαγγελματίες πρόσληψης για να γνωρίζουν ποιοι ρόλοι πρέπει να καλυφθούν.

Στοιχεία μισθοδοσίας και παροχών.

Τα δεδομένα μισθοδοσίας και παροχών, πέρα από την υποστήριξη του λογιστηρίου και των ετήσιων προϋπολογισμών, παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού που τους βοηθούν να διασφαλίσουν δίκαιες αμοιβές, να κατανέμουν μπόνους αποδοτικότητας, να προγραμματίζουν αυξήσεις, να διαχειρίζονται κατάλληλα τα οφέλη και να διανέμουν την αποζημίωση των εργαζομένων όπως προβλέπεται.

Διαφορετικότητα, ισότητα και συμπερίληψη.

Σε γενικές γραμμές, τα σύνολα δεδομένων της διαφορετικότητας, της ισότητας και της συμπερίληψης (Diversity, Equity, and Inclusion - DEI), περιλαμβάνουν πληροφορίες για ιδιότητες όπως φυλή, εθνότητα, θρησκεία, γένος και σεξουαλικός προσανατολισμός. Αυτές οι πληροφορίες σχετικά με τα συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση των κριτηρίων DEI στο χώρο εργασίας, διευκολύνουν τους εργοδότες να επιβάλουν σύγχρονα πρότυπα εργασίας, όπως Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης (Equal Employment Opportunity - EEO) και να εξασφαλίσουν δίκαιη μεταχείριση στο εργατικό τους δυναμικό.

Ιατρικά δεδομένα.

Υπάρχουν συγκεκριμένα ιατρικά δεδομένα εργαζομένων που συλλέγονται από τους εργοδότες. Ο Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα διατηρεί αυστηρές οδηγίες σχετικά με το είδος των ιατρικών πληροφοριών που μπορούν να συλλεχθούν. Ο εργοδότης μπορεί να κάνει ερωτήσεις σχετικά με την υγεία μεμονωμένων εργαζομένων προκειμένου να δικαιολογήσει τις απουσίες τους, για παράδειγμα. Ωστόσο, θα πρέπει να έχει δώσει προηγουμένως την εξουσιοδότησή του ο εργαζόμενος για να μπορέσει να αποκτήσει απευθείας πρόσβαση σε συγκεκριμένους ιατρικούς φακέλους ένας εργοδότης από παρόχους υγειονομικής περίθαλψης.

Νομικά έγγραφα.

Οποιαδήποτε νομική τεκμηρίωση σχετιζόμενη με το εργατικό δυναμικό πρέπει να φυλάσσεται από τους εργοδότες υποχρεωτικά σε αντίγραφα, όπως, επίσης χορηγούμενες θεωρήσεις εργασίας ή άλλα, παρόμοια έγγραφα.

Στην εποχή της πληροφορίας, το έργο της διαχείρισης δεδομένων των εργαζομένων είναι κρίσιμο για την επιτυχία και το στρατηγικό όφελος της επιχείρησης. Για τους σύγχρονους εργοδότες και τους υπεύθυνους προσλήψεων η γνώση της εφαρμογής αυτών των δεδομένων στο εργατικό δυναμικό τους είναι ένα χρήσιμο εργαλείο καλύτερης μέτρησης της παραγωγικότητάς τους και μετουσίωσής όλων αυτών σε όφελος για τα ενδιαφερόμενα μέρη. (Johnivan J.R., 2023)

4. Χρήσιμα εργαλεία

Στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, το HR κατέχει τον ηγετικό ρόλο στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των κορυφαίων ταλέντων σε έναν οργανισμό και έχει αναδειχθεί ως ο στρατηγικός παράγοντας της οργανωτικής επιτυχίας του. Οι εποχές που το ανθρώπινο δυναμικό επικεντρωνόταν κυρίως στα διοικητικά καθήκοντα και τη διαχείριση προσωπικού, έχει παρέλθει. Η διαμόρφωση εργασιακών χώρων συμβατών, αποτελεσματικών και ταυτόχρονα ελκυστικών, προσαρμοστικών και χωρίς αποκλεισμούς, δημιουργεί μια δέσμευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας, της ανάπτυξης της τεχνολογίας, της ανάλυσης δεδομένων και της βαθιάς κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας, των δεδομένων και των ψηφιακών εργαλείων μέσα από τη στρατηγική διαδικασία, μπορεί να μετασχηματίσει και να βελτιώσει ολόκληρη τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και να επιφέρει επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας του. Ο μετασχηματισμός αυτός περιλαμβάνει την υιοθέτηση λογισμικού αιχμής, αυτοματισμού, αναλυτικών στοιχείων και τεχνητής νοημοσύνης για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, από την πρόσληψη και την ενσωμάτωση στη διαχείριση ταλέντων, τη δέσμευση εργαζομένων και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

Μέσα σε ένα όλο και πιο έντονα ψηφιακό και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο μετασχηματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει σε ένα πιο ευέλικτο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα έχει ως γνώμονα τα δεδομένα και επίκεντρο τους εργαζομένους, επιτρέποντας στους οργανισμούς να βελτιώνουν τις εμπειρίες των εργαζομένων, να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις εξελισσόμενες ανάγκες τους και να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους βάσει δεδομένων.

4.1 Πύλες αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων Employee self-service portals (ESS)

Οι πύλες αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων (ESS - Employee Self Service)) αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού ανθρώπινου δυναμικού, αλλάζοντας θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες και πληροφορίες ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα στις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Οι πύλες αυτές αποτελούν μια κεντρική, ψηφιακή πλατφόρμα που παρέχει στους εργαζόμενους συνεχή πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού. Από την προβολή εκκαθαριστικών μισθοδοσίας και φορολογικών εγγράφων μέχρι την αίτηση άδειας και την ενημέρωση προσωπικών στοιχείων, οι εργαζόμενοι έχουν άνετη, άμεση και γρήγορη πρόσβαση σε πόρους ανθρώπινου δυναμικού.

Παραδοσιακά χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες που περιλάμβαναν πολλαπλές εισαγωγές δεδομένων, εκτυπώσεις, τηλεφωνικές επικοινωνίες, e-mails και άλλες επουσιώδεις ενέργειες πλέον μηχανογραφούνται και αυτοματοποιούνται, μειώνοντας την επιβάρυνση του προσωπικού που ασχολείται με το Ανθρώπινο Δυναμικό, αλλά ενισχύοντας επίσης την αίσθηση αυτονομίας, αυτάρκειας και ευθύνης μεταξύ των εργαζομένων.

Τα ESS δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κάνουν αλλαγές στα προσωπικά τους στοιχεία, να παρακολουθούν το υπόλοιπο του χρόνου αδείας τους και να έχουν πρόσβαση σε σημαντικά έγγραφα ανθρώπινου δυναμικού, αναλαμβάνοντας, έτσι, τον έλεγχο των καθηκόντων τους που σχετίζονται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Πολιτικές, διαδικασίες, εγχειρίδια και συχνές ερωτήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκουν γρήγορα απαντήσεις με εύκολη πρόσβαση σε αυτούς τους κόμβους γνώσης, μειώνοντας την ανάγκη των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού να απαντούν σε κοινές ερωτήσεις. Επιπλέον, η

ενημέρωση γίνεται σε πραγματικό χρόνο, διασφαλίζοντας ότι υπάρχει πρόσβαση στις πιο πρόσφατες πληροφορίες για τους εργαζόμενους.

Παράλληλα, πολύτιμα δεδομένα που παράγουν οι εν λόγω πύλες, μπορούν να αξιοποιηθούν για αναλύσεις και αναφορές από τις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού, αφού μπορούν να αποκτούν γνώσεις για κοινά ζητήματα ή αιτήματα, να παρακολουθούν τη δραστηριότητα των χρηστών και να προσδιορίζουν τις τάσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτά τα αναλυτικά στοιχεία βοηθούν τους οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων, βελτιώνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων, επικαιροποιώντας τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Η διαλειτουργικότητα που προσφέρει το ESS με άλλα προγράμματα, όπως αυτό της μισθοδοσίας, το Πληροφορικό σύστημα Εργάνη και άλλα σχετικά με το HRM, αποτελεί ένα ακόμα πλεονέκτημα του ESS. Έχει τη δυνατότητα να ενημερώνει άμεσα και αυτόματα κάθε αλλαγή των δεδομένων του προγράμματος μισθοδοσίας, δεδομένα που αφορούν άδειες προσωπικού, προγράμματα εργασίας και προγραμματισμένες υπερωρίες.

Στο ESS υποστηρίζονται πρακτικές βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίες υιοθετούν εταιρικές αξίες όπως η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη, διασφαλίζεται η νομιμότητα και τηρούνται οι κανονισμοί GDPR. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα αλλαγής των προσωπικών τους στοιχείων, διαθέτουν προσωπικό ηλεκτρονικό φάκελο με βεβαιώσεις και έγγραφα, έχουν πρόσβαση στα υπόλοιπα αδειών τους, μπορούν να αιτηθούν άδειες, προκαταβολές και άλλες παροχές, ακολουθώντας σαφείς ροές εγκρίσεων. Ανακοινώσεις, εταιρικά νέα, εταιρικά κινητά τηλέφωνα, εταιρικά αυτοκίνητα, παροχές Ιδιωτικής Ασφάλισης, είναι πάντα διαθέσιμα και ενημερωμένα.

4.2 HCM και HR συστήματα που βασίζονται στο cloud.

Τα συστήματα HCM (Human Capital Management) που βασίζονται στο cloud αποτελούν παράδειγμα σημαντικής αλλαγής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αποδεικνύοντας πώς η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει στον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα συστήματα είναι συχνά μοντέλα συνδρομής που βασίζονται σε ‘νέφος’, ενσωματώνονται εύκολα με υπάρχουσες εφαρμογές και μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες, τους στόχους και τον προϋπολογισμό ενός οργανισμού. Το λογισμικό HR βοηθά στη διαχείριση, τη βελτιστοποίηση και την αυτοματοποίηση των εργασιών. Οι παραδοσιακές

διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού αποδείχτηκαν αναποτελεσματικές, με περιορισμένη προσβασιμότητα, επαναλαμβανόμενη συλλογή δεδομένων, τεράστιο όγκο εγγράφων και υπολογιστικών φύλλων και λογισμικά εσωτερικής εγκατάστασης. Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στο cloud, χρησιμοποιούν αυτή την τεχνολογία για να επιτύχουν τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών του. Η εφαρμογή λογισμικού HR είναι μια ζωτικής σημασίας βέλτιστη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού, επειδή συμβάλλει στη μείωση του χρόνου που αφιερώνεται σε εργασίες διαχείρισης χαμηλού αντίκτυπου, εξοικονομώντας περισσότερο χρόνο στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να δαπανήσουν για τα πιο παραγωγικά, στρατηγικά αποτελέσματα. Άλλα σημαντικά οφέλη περιλαμβάνουν την ελαχιστοποίηση ανθρώπινου λάθους, τη βέλτιστη οργάνωση και ανάλυση δεδομένων, τη συνεχή ανατροφοδότηση και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Τα συστήματα HR που βασίζονται στο cloud παρέχουν βελτιωμένη προσβασιμότητα και κινητικότητα, καταρρίπτοντας γεωγραφικούς φραγμούς. Η πρόσβαση στα δεδομένα και τις υπηρεσίες του HR μπορεί να γίνει με μια απλή σύνδεση στο διαδίκτυο από οπουδήποτε και για όλους τους ενδιαφερόμενους, προσφέροντας πολύτιμη κινητικότητα στο σημερινό απομακρυσμένο και παγκοσμιοποιημένο εργατικό δυναμικό. Διασφαλίζει ότι οι υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού είναι διαθέσιμες 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, ενισχύοντας την αυτοεξυπηρέτηση των εργαζομένων και μειώνοντας την εξάρτηση από το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού για τακτικές αναζητήσεις.

Τα παραδοσιακά εγκατεστημένα λογισμικά ανθρώπινου δυναμικού προϋπέθεταν κόστος για άδειες λογισμικού και σημαντικές επενδύσεις σε υλικό και συντήρηση. Οι λύσεις που βασίζονται στο cloud προσφέρουν αποδοτικότητα κόστους και εξαλείφουν την ανάγκη για κεφαλαιουχικές δαπάνες. Τα κόστη γίνονται πιο προβλέψιμα αφού οι συνδρομές πληρώνονται με βάση τη χρήση τους, ενώ απελευθερώνεται προσωπικό πληροφορικής, καθώς οι πάροχοι cloud φροντίζουν για τη συντήρηση, τις ενημερώσεις και την ασφάλεια των διακομιστών.

Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε cloud προσφέρουν επεκτασιμότητα και ευελιξία. Οι απαιτήσεις χρήσης και αποθήκευσης μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν από τους οργανισμούς ανάλογα με τη μεγέθυνση ή τη συρρίκνωση, χωρίς να απαιτούνται σημαντικές αλλαγές υποδομής. Αυτό επιτρέπει στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκρίνονται γρήγορα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες και να υποστηρίζουν οργανωτικές αλλαγές με ευελιξία, όπως εξαγορές, συγχωνεύσεις, ή επεκτάσεις.

Τα συστήματα που βασίζονται στο cloud συγκεντρώνουν και ενοποιούν δεδομένα HR, εξαλείφοντας τη γραφειοκρατική συγκέντρωση δεδομένων που γίνεται συχνά στις παραδοσιακές διαδικασίες HR. Αυτή η ενοποίηση παρέχει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πολύτιμες γνώσεις, επιτρέποντας ολοκληρωμένες αναφορές και αναλύσεις σχετικά με τη βελτιστοποίηση του εργατικού δυναμικού, τη διαχείριση ταλέντων και το σχεδιασμό της διαδοχής. Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνδέονται απρόσκοπτα και με άλλα λογισμικά που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, ενσωματώνοντας οικονομικά στοιχεία, μισθολογικά δεδομένα και διασφαλίζοντας την ακρίβεια και τη συνέπεια των δεδομένων.

Για την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού HCM, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι απαιτούμενες ανάγκες της επιχείρησής και να επιλεγεί μια λύση που να βασίζεται στο cloud και να είναι ευκολόχρηστη. Τα HCM Suites δίνουν τη δυνατότητα χρήσης σε εταιρείες από όλο τον κόσμο χωρίς να απαιτείται εγκατάσταση στους δικούς τους υπολογιστές, αφού το λογισμικό φιλοξενείται σε cloud, δηλαδή σε ένα μέρος όπου οι εταιρείες μπορούν να αποθηκεύσουν τα δεδομένα τους.

Οι πιο δημοφιλείς πάροχοι λογισμικού cloud HCM οι οποίοι παρέχουν ασφάλεια δεδομένων, προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και καλύπτουν τις ανάγκες κάθε επιχείρησης είναι το Workday, το Oracle HCM Cloud και το SAP SuccessFactors. Το Cegid αποτελεί, επίσης, μια εξαιρετική επιλογή, προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησής καθώς προσφέρει μια ολοκληρωμένη σειρά ενότητων για όλες τις πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου, εξορθολογίζοντας τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και βελτιστοποιώντας τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των δημοφιλέστερων cloud HR Suites.

Workday HCM

Το συγκεκριμένο σύστημα είναι ένα από τα πιο δημοφιλή στον κόσμο. Οργανισμοί όπως η Uber, η Google και το Netflix το έχουν χρησιμοποιήσει. Το Workday HCM βασίζεται σε cloud, περιλαμβάνει ενότητες για εκπαίδευση και πρόσληψη και επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται τη μισθοδοσία και άλλα χρήσιμα δεδομένα των εργαζομένων, στο διαδίκτυο.

UKG

Η λύση λογισμικού HCM που προσφέρει η UKG πέρα από προσιτή, χαρακτηρίζεται και για την ευκολία στη χρήση. Περιλαμβάνει όλες τις δυνατότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Η ομάδα υποστήριξης πελατών είναι διαθέσιμη 24/7 ενώ ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος του οργανισμού, υπάρχουν διάφορες διαθέσιμες λύσεις UKG, όπως UKG Pro, Dimensions και Ready.

Oracle Cloud HCM

Το Oracle HCM Cloud είναι ένα άλλο δημοφιλές HCM Suite, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς όπως η Coca-Cola, η Ford και η Prudential. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται όλες τις πτυχές των δεδομένων των υπαλλήλων τους, περιλαμβάνοντας, επίσης, ενότητες για προσλήψεις, μισθοδοσία, εκπαίδευση και παροχές.

Ceridian Dayforce

Το λογισμικό της HCM Ceridian παρέχει μια σειρά επωφελών χαρακτηριστικών για τις επιχειρήσεις. Με την υπηρεσία Employee Self-Service οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στα αρχεία τους, να ενημερώνουν τα προσωπικά τους στοιχεία, να διαχειρίζονται τις δικές τους πληροφορίες, να υποβάλλουν αιτήσεις αδειών και να προβάλουν τις καταστάσεις μισθοδοσίας τους. Για την πλευρά της Διοίκησης παρέχεται η υπηρεσία Manager Self-Service η οποία επιτρέπει τον έλεγχο των αρχείων και της απόδοσης των εργαζομένων, την έγκριση αιτημάτων αδειών και την προβολή καταστάσεων μισθοδοσίας. Επιπλέον, οι χρήστες μπορούν να προβλέπουν, να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν το ωράριο εργασίας και να υποβάλλουν έγκαιρες, αυτοματοποιημένες και ακριβείς οικονομικές αποζημιώσεις για το προσωπικό, χρησιμοποιώντας τη δυνατότητα της υπηρεσίας Workforce Management.

SAP SuccessFactors

Το SAP SuccessFactors έχει χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς όπως η Walmart, η Nike και η American Express και αποτελεί μια ολοκληρωμένη σουίτα HCM που επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται όλες τις πτυχές των δεδομένων των εργαζομένων τους στο διαδίκτυο. Το SAP SuccessFactors περιλαμβάνει ενότητες για μισθοδοσία, προσλήψεις, παροχές και εκπαίδευση.

Cornerstone HR από το Cornerstone OnDemand

Η λύση λογισμικού HCM της Cornerstone OnDemand διαθέτει μια φιλική προς το χρήστη διεπαφή που διευκολύνει την πλοήγηση ενώ η τεχνολογία του που βασίζεται σε σύννεφο, καθιστά εύκολη την πρόσβαση και τη χρήση του. Η πρόσληψη, η ενσωμάτωση, η μάθηση, η ανάπτυξη, η μισθοδοσία και η διαχείριση της απόδοσης είναι πτυχές που καλύπτονται από το Cornerstone OnDemand ενώ έχει περεταίρω δυνατότητες προσαρμοστικότητας για να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης.

ADP Workforce Now

Το ADP HCM είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για τις εταιρείες που θέλουν να έχουν ένα ενιαίο σύστημα για τη διαχείριση όλων των δεδομένων των εργαζομένων τους. Υποστηρίζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με ενότητες όπως η μισθοδοσία, η προσέλκυση, η διαχείριση της απόδοσης και η ενσωμάτωση. Αυτό είναι χρήσιμο τόσο για τους υπεύθυνους προσλήψεων όσο και για τους εργαζομένους. Το σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παρακολούθηση υπαλλήλων, καθώς και για έλεγχο και διαχείριση αρχείων εργαζομένων, ενώ μπορεί να διαλειτουργήσει και με άλλες εφαρμογές όπως συστήματα ERP και CRM.

Talentsoft

Το cloud HCM της Talentsoft είναι μια ολοκληρωμένη σουίτα που χρησιμοποιείται από μεγάλες εταιρείες όπως η Coca-Cola, η KPMG, η Michelin και η L'Oréal. Οι ενότητες για μισθοδοσία, διαχείριση απόδοσης, το λογισμικό παρακολούθησης για υπαλλήλους και πολλά άλλα που περιλαμβάνει, καλύπτουν όλο το φάσμα, από την πρόσληψη και την ενσωμάτωση μέχρι τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και τον προγραμματισμό των συνταξιοδοτήσεων. Λόγω εξαγοράς του Talentsoft από την Cegid ενδέχεται στο μέλλον να υπάρξει συγχώνευση αυτών των δυο λύσεων λογισμικού.

Infor Human Capital Management

Η λύση HCM της Infor προσφέρει μια αποτελεσματική λύση HCM που βασίζεται σε σύννεφο και υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους από οπουδήποτε στον κόσμο και αν εργάζονται. Οι ενότητες για πρόσληψη, ενσωμάτωση, εκπαίδευση, μισθοδοσία, διαχείριση της απόδοσης, εξωτερικές αναθέσεις και άλλες, είναι

προσβάσιμες από οποιαδήποτε συσκευή με σύνδεση στο διαδίκτυο, παρέχοντας ευελιξία στις επιχειρήσεις και πρόσβαση στα δεδομένα και τα εργαλεία HCM από παντού.

Meta4 PeopleNet από την Cegid

Το Meta4 PeopleNet είναι μια εταιρεία που αποκτήθηκε στα τέλη του 2019 από τη Cegid. Αποτελεί μια ευρεία λύση cloud HCM, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη σουίτα ενοτήτων που καλύπτει όλες τις πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως διαχείριση ταλέντων, διαχείριση μισθοδοσίας, καθώς και συνολική διαχείριση δεδομένων του εργατικού δυναμικού. Το γεγονός ότι η πλατφόρμα βασίζεται στο cloud διασφαλίζει ότι οι χρήστες έχουν πρόσβαση από οπουδήποτε στις πιο πρόσφατες ενημερώσεις και δυνατότητες, καθιστώντας την ιδανική επιλογή για επιχειρήσεις που θέλουν να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες τους και να βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Darwinbox

Το Darwinbox είναι μια δημοφιλής σουίτα cloud HCM για επιχειρήσεις, με λειτουργικό σχεδιασμό και χαρακτηριστικά που το αναδεικνύουν ως κορυφαία επιλογή για επιχειρήσεις παγκοσμίως. Μάλιστα, η δυνατότητα ενσωμάτωσής του με άλλα λογισμικά και η προσβασιμότητα τόσο εντός των εγκαταστάσεων όσο και στο cloud, προσφέρει στις επιχειρήσεις την ευελιξία που χρειάζονται από ένα σύστημα HCM. (Isak C. 2022)

4.3 Πλατφόρμες ψηφιακής υιοθέτησης - Digital adoption platforms (DAPs)

Οι πλατφόρμες ψηφιακής υιοθέτησης (DAP) διευκολύνουν την ενσωμάτωση, την εφαρμογή και την αποτελεσματική χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών σε έναν οργανισμό. Επιτυγχάνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθοδηγώντας τους εργαζόμενους με ψηφιακές διαδικασίες που ενισχύουν την παραγωγικότητά τους και βελτιστοποιούν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι Digital Adoption Platforms λειτουργούν χωρίς κώδικα, ως λογισμικό που μπορεί να ενσωματωθεί σε εφαρμογές υπολογιστή, κινητών και διαδικτύου, με υποστήριξη σε πραγματικό χρόνο και καθοδήγηση του χρήστη εντός της εφαρμογής για περιηγήσεις, παρουσιάσεις προϊόντων, λίστες εργασιών, έξυπνες συμβουλές, βοηθητικό μενού και πολλά άλλα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να πλοηγείται σε κάθε πτυχή της πλατφόρμας και στους οργανισμούς να βελτιστοποιήσουν τη στρατηγική τους αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό και να αξιοποιήσουν αποδοτικά την

επένδυση των εσωτερικά χρησιμοποιούμενων εφαρμογών λογισμικού και του ψηφιακού μετασχηματισμού τους. Η υιοθέτηση και αλληλεπίδραση μέσα από τις εφαρμογές προσφέρει σε κάθε τύπο τελικού χρήστη, είτε είναι εργαζόμενος είτε πελάτης, μια αξιοσημείωτη τεχνολογική εμπειρία.

Απρόσκοπτη ενσωμάτωση και εκπαίδευση: Τα DAP απλοποιούν τη διαδικασία ενσωμάτωσης για νέους υπαλλήλους παρέχοντας βήμα προς βήμα διαδραστικές οδηγίες σχετικά με τη χρήση βασικών συστημάτων και εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ομαλή ενσωμάτωση των νέων προσλήψεων, η μείωση του χρόνου προσαρμογής τους και η επιτάχυνση του χρόνου αποδοτικότητάς τους. Επιπλέον, τα DAP παρέχουν εκπαιδευτικές ενότητες προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε εργαζομένου, ενισχύοντας την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Βελτιωμένη αυτοεξυπηρέτηση εργαζομένων: Τα DAP προσφέρουν ανεξαρτητοποίηση και αυτάρκεια στους εργαζόμενους και τους εξουσιοδοτούν να πλοηγηθούν στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και στις πύλες αυτοεξυπηρέτησης, υποστηρίζοντάς τους με on-line σεμινάρια. Εργασίες όπως εγγραφές για παροχές και αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να γίνουν χωρίς να απαιτείται εκτεταμένη πληροφοριακή υποστήριξη, βελτιώνοντας την εργασιακή εμπειρία και μειώνοντας το διοικητικό φόρτο για τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού.

Υποστήριξη διαχείρισης αλλαγών: Στην περίπτωση που εφαρμόζονται νέα συστήματα διαχείρισης ταλέντων ή HRIS, τα DAP μπορούν να προσφέρουν βοήθεια σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντας άμεσες λύσεις σε κοινά ζητήματα και απαντώντας σε ερωτήσεις. Έτσι, όταν επέρχεται η αλλαγή λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού HR, η μετάβαση γίνεται πιο ομαλή, οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται και η αντίσταση στην αλλαγή μειώνεται.

Αναλύσεις και πληροφορίες δεδομένων: Η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τα ψηφιακά εργαλεία παράγει μια δεξαμενή δεδομένων, τα οποία οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναλύσουν, να εντοπίσουν προβληματικά σημεία, να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των χρηστών και να βελτιστοποιήσουν τις ψηφιακές διαδικασίες. Οι ψηφιακές πλατφόρμες υιοθέτησης συλλέγουν αυτά τα αναλυτικά στοιχεία και τα διοχετεύουν στους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζοντάς τους στη λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας.

Τμηματοποίηση χρηστών και εξατομίκευση: Τα DAP μπορούν να προσφέρουν εξατομίκευση, προσαρμόζοντας την υποστήριξη και την καθοδήγηση σε ομάδες ή σε μεμονωμένους εργαζόμενους, ανάλογα με τις προτιμήσεις, το επίπεδο επάρκειας ή τη θέση τους. Αυτή η τμηματοποίηση καθιστά πιο αποτελεσματική τη διαδικασία μάθησης και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν τη βοήθεια που πραγματικά χρειάζονται.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό επενδύοντας σε μια πλατφόρμα ψηφιακής υιοθεσίας. Επιλέγοντας τα DAP (Digital Adoption Platforms) ως λογισμικά εκπαίδευσης, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους, χωρίς να διαταράσσουν τη ροή εργασίας τους και την παραγωγικότητά τους, να γνωρίσουν τα πιο εξελιγμένα εργαλεία, εφαρμογές ή διαδικασίες. Είναι ο καλύτερος έτοιμος και πολύτιμος πόρος για επένδυση στα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων για το μέλλον. Τα συγκεκριμένα λογισμικά έρχονται με βελτιωμένες εκδόσεις, επικαιροποιώντας διαδικασίες, επιλύοντας προβλήματα που ανακύπτουν και ενισχύοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων. (Gupta D., 2022)

Απλοποίηση της εισαγωγής νέου λογισμικού: Η παραγωγικότητα των εργαζομένων ενδέχεται να επηρεαστεί από την υιοθέτηση ενός νέου λογισμικού ή την εκπαίδευση νεοεισερχόμενων σε υπάρχον λογισμικό. Ειδικά οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να βρίσκονται για εβδομάδες σε χαμηλή παραγωγικότητα λόγω της πολυπλοκότητας των συστημάτων και της χρονικής διάρκειας για συγκεκριμένη εκπαίδευση. Τα λογισμικά DAP εξασφαλίζουν ότι ο κάθε εργαζόμενος θα περάσει από αυτή τη διαδικασία με το δικό του ρυθμό αφού ενσωματώνονται στα υπάρχοντα συστήματα της εταιρείας, επιτρέποντας την παράλληλη εκτέλεση των καθηκόντων του, χωρίς να απαιτείται επίβλεψη από την υπόλοιπη ομάδα.

Εξασφάλιση της ψηφιακής υιοθέτησης σε όλους τους τομείς: Ψηφιακή υιοθέτηση νοείται η ολοκληρωτική εφαρμογή ενός νέου λογισμικού, μεταβάλλοντας τον τρόπο εκτέλεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η ενσωμάτωση των λογισμικών DAP στην ήδη υπάρχουσα τεχνολογία μιας εταιρείας μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα των συστημάτων της ενώ παράλληλα εξοικειώνει τους εργαζόμενους στη χρήση τους ώστε να αποδίδουν αποτελεσματικότερα.

Επιτρέπει εξατομικευμένα σχέδια εκπαίδευσης: Εφόσον η εκπαίδευση μπορεί εύκολα να εξατομικευτεί με βάση τις ανάγκες των χρηστών, η εκπαίδευση των υπαλλήλων μπορεί να γίνει με προσαρμοσμένες ξεναγήσεις στο σύστημα. Το λογισμικό DAP επιτρέπει, επίσης, τον περιορισμό χρήσης μέσα από λίστες ελέγχου μεμονωμένων χρηστών, την προσαρμογή των

συμβουλών για τη χρήση εργαλείων, ανάλογα με τη θέση, τις συγκεκριμένες ανάγκες ή τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση.

Ενίσχυση της επωνυμίας της εταιρείας: Η καλλιέργεια της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι σημαντική προκειμένου οι εργαζόμενοι να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εταιρεία. Τα DAP αποτελούν ιδανική επιλογή για μια καλύτερη εξοικείωση των νέων εργαζομένων με την επωνυμία της εταιρείας χωρίς να αποσπώνται από άλλα συστήματα που ενδεχομένως θα αποδυναμώσουν την ενσωμάτωσή τους. (Usetiful Blog, 2023)

4.4 Συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων με τεχνητή νοημοσύνη – AI powered applicant tracking systems

Τα συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων (ATS) που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη φέρνουν επανάσταση στις παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης και απόκτησης ταλέντων μέσω της ενσωμάτωσης της τεχνητής νοημοσύνης και του αυτοματισμού.

Το AI Applicant Tracking Software (ATS) χρησιμοποιεί τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης (AI) και μηχανικής μάθησης, σαν ένα λογισμικό στρατολόγησης, για να βελτιστοποιήσει τη διαδικασία της προσέλκυσης και της πρόσληψης. Το ATS με τεχνητή νοημοσύνη σαρώνει και αναλύει τα βιογραφικά γρήγορα χρησιμοποιώντας αλγόριθμους επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP) και μηχανικής μάθησης. Με αυτό τον τρόπο η γραφειοκρατική, χρονοβόρα διεργασία εξέτασης βιογραφικών από τους επαγγελματίες HR αυτοματοποιείται και αντικαθίσταται από μια ταχύτερη διαδικασία ελέγχου. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν να επιλέγουν τους υποψηφίους με πιο αποτελεσματικό τρόπο αφού το σύστημα τους δίνει τη δυνατότητα να καθορίσουν λέξεις-κλειδιά, σχετικά προσόντα ή εμπειρία.

Το στάδιο της προσέλκυσης και του ελέγχου των υποψηφίων αποτελεί μια σημαντική αλλά, ταυτόχρονα, χρονοβόρα διαδικασία μέχρι την απόκτηση των ταλέντων. Η τεχνολογία AI μπορεί να απαλλάξει τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού από την επίβλεψη ολόκληρης της ροής εργασιών και να διαχειριστεί πολλές από αυτές τις εργασίες με αποτελεσματική ενορχήστρωση και αποδοτικό τρόπο. Έτσι, απελευθερώνονται πολύτιμοι πόροι που μπορούν να αφοσιωθούν σε τομείς που απαιτούν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία και διορατικότητα.

Για την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου απαιτείται προγραμματισμός, συνεχής επικοινωνία εντός και εκτός της εταιρείας, διαρκής αξιολόγηση, τήρηση αρχείων και πολλές άλλες

γραφειοκρατικές διαδικασίες. Με τη χρήση συστημάτων παρακολούθησης αιτήσεων που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη, οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν να εξορθολογίσουν τη διαδικασία της πρόσληψης από την αρχή μέχρι το τέλος, μειώνοντας την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους και αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

Ένα ATS μπορεί να περιγράψει και να διαφημίσει θέσεις εργασίας, να εξετάσει αιτήσεις εργασίας, να προγραμματίσει συνεντεύξεις υποψηφίων και να πραγματοποιήσει αξιολογήσεις, λειτουργώντας ως ένας έτοιμος βοηθός ανθρώπινου δυναμικού και όχι μόνο ως ένας κεντρικός χώρος αποθήκευσης πληροφοριών.

Επειδή η τεχνητή νοημοσύνη βασίζεται σε δεδομένα, αποτελεί μια αμερόληπτη πηγή πληροφοριών, η οποία μπορεί να διασφαλίσει τη δίκαιη και αντικειμενική εξέταση των υποψηφίων. Η εμπειρία των υπεύθυνων προσλήψεων σε συνδυασμό με την τεχνητή νοημοσύνη των εργαλείων ΑΙ προσθέτει επιστημονική αντικειμενικότητα στη διαδικασία της προσέλκυσης και του εντοπισμού του καλύτερου υποψηφίου για μια θέση.

Βασικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες των εφαρμογών ATS που βασίζονται σε ΑΙ περιλαμβάνουν:

Ανάλυση βιογραφικού: Τα βιογραφικά των υποψηφίων επεξεργάζονται από τα ATS, τα οποία αναλύουν τις σχετικές πληροφορίες και αυτόματα εξάγουν αποτελέσματα που διευκολύνουν τους υπεύθυνους προσλήψεων στην αναζήτηση των κατάλληλων υποψηφίων με συγκεκριμένα κριτήρια, δεξιότητες, προσόντα και εμπειρία.

Αγγελία εργασίας: Το λογισμικό προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας και ανάρτησης αγγελιών εργασίας σε διάφορες πλατφόρμες του διαδικτύου, σε πίνακες ανακοινώσεων θέσεων εργασίας και σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι το LinkedIn. Μάλιστα, η περιγραφή των θέσεων εργασίας μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω με τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων ATS τα οποία μπορούν ακόμη και να προτείνουν κατάλληλους τίτλους για θέσεις εργασίας και λέξεις-κλειδιά για τη βελτιστοποίηση της προβολής των καταχωρίσεων.

Αναζήτηση υποψηφίων: Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης που χρησιμοποιούν τα ATS επιτρέπουν την αναζήτηση πιθανών υποψηφίων από διάφορες πηγές, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι πύλες εργασίας στο διαδίκτυο αλλά και η εταιρική βάση δεδομένων. Αυτό

διευρύνει τη δεξαμενή υποψηφίων και δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους προσλήψεων να ανακαλύψουν τα ταλέντα που αναζητούν.

Αυτοματοποιημένος έλεγχος: Τα ATS διαθέτουν την κατάλληλη τεχνητή νοημοσύνη για να αναλύσουν και να αντιστοιχίσουν την εμπειρία και τα προσόντα των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Έτσι, οι υπεύθυνοι των προσλήψεων εξοικονομούν πόρους και χρόνο αφού απλοποιείται η διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων που ταιριάζουν για τη θέση.

Επικοινωνία με υποψηφίους: Οι πρόσθετες λειτουργίες των ATS, όπως τα chatbot, μπορούν να αξιοποιηθούν για την αποστολή προσκλήσεων για συνέντευξης, για email επιβεβαίωσης και ειδοποιήσεις απόρριψης, εξασφαλίζοντας μια ολοκληρωμένη, αυτοματοποιημένη και επαγγελματική εμπειρία στον υποψήφιο κατά τη διαδικασία της πρόσληψης.

Προγραμματισμός συνεντεύξεων: Μέσα στις πολλές δυνατότητες που παρέχει το ATS στους υπεύθυνους προσλήψεων είναι και ο προγραμματισμός των συνεντεύξεων με εργαλεία που επιτρέπουν τη ρύθμιση των συνεντεύξεων με υποψηφίους μέσα στην ίδια την εφαρμογή, χωρίς να απαιτείται συνεχής επικοινωνία.

Ανάλυση απόδοσης: Χρήσιμες πληροφορίες και αναλυτικά στοιχεία αναφορικά με την πηγή και τη διαδικασία της πρόσληψης, το συμπληρωμένο χρόνο και τη δέσμευση του υποψηφίου επίσης παρέχονται από τα ATS. Με τα δεδομένα αυτά μπορούν να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις από τους υπεύθυνους για το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας που θα βελτιστοποιήσουν τη στρατηγική των προσλήψεων.

Διαφορετικότητα και συμπερίληψη: Υπάρχουν εξελιγμένες πλατφόρμες ATS που προάγουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη μέσα από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει το λογισμικό AI. Με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται πιθανές προκαταλήψεις στις περιγραφές θέσεων εργασίας και στα δεδομένα των αιτήσεων, εξαλείφοντας οποιαδήποτε προκατάληψη κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, εξυπηρετώντας παράλληλα και σκοπούς συμμόρφωσης λόγω νομοθεσίας.

Με την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στα λογισμικά παρακολούθησης αιτήσεων υποψηφίων, αυτοματοποιούνται επαναλαμβανόμενες εργασίες, η αντιστοίχιση των υποψηφίων γίνεται πιο αποτελεσματική ενώ βελτιώνεται ουσιαστικά η διαδικασία της πρόσληψης. Αυτό

σημαίνει περισσότερο χρόνο στα τμήματα που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό για να εστιάσουν στην ενίσχυση των στρατηγικών πτυχών της απόκτησης ταλέντων και της δέσμευσης των εργαζομένων και τη λήψη καλύτερων αποφάσεων. (McCann A., 2024)

Τα συστήματα ATS χρησιμοποιούν αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης για την ακριβέστερη αντιστοίχιση των υποψηφίων στις απαιτήσεις εργασίας. Οι δεξιότητες, τα προσόντα και η εμπειρία των υποψηφίων αναλύεται σε πραγματικό χρόνο, δίνοντας τη δυνατότητα, μέσω της τεχνητής νοημοσύνης, να εντοπίζονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι για τις συγκεκριμένες θέσεις, να βελτιώνεται η ποιότητα των προσλήψεων και να απομακρύνεται οποιαδήποτε ανθρώπινη προκατάληψη.

Μέσα από την αυτοματοποιημένη επικοινωνία, οι υποψήφιοι λαμβάνουν εξατομικευμένα email και ειδοποιήσεις σε διάφορα στάδια της διαδικασίας πρόσληψης, εξασφαλίζοντας στον υποψήφιο μια συνεπή και αποτελεσματική εμπειρία που τους κρατά αφοσιωμένους και ενημερωμένους καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού πρόσληψης.

Σε γενικές γραμμές, τα λογισμικά ATS περιλαμβάνουν τεχνητή νοημοσύνη που επιτρέπει τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σχετικά με τις προσλήψεις, όπως ο χρόνος, οι πηγές και τα ποσοστά μετατροπής των υποψηφίων σε προσλήψεις. Όλα αυτά αποτελούν πολύτιμη γνώση και χρήσιμα εργαλεία στα χέρια των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την καλύτερη κατανομή των πόρων και τη βελτίωση της στρατηγικής των προσλήψεων. (Gupta D., 2022)

4.5 Σύγχρονες μέθοδοι εξ αποστάσεως εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού – E-learning platforms

Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί διαχρονική και επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εταιρειών, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η προσπάθεια δημιουργίας προστιθέμενης αξίας τόσο για την εταιρεία όσο και για την αναβάθμιση του ίδιου του προσωπικού, υπήρξε πάντα βασικό ζητούμενο. Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή συνεδρίων, η ενοικίαση ή αγορά εξοπλισμού ή αιθουσών διδασκαλίας, αποτελούν, σήμερα, κοστοβόρες και χρονοβόρες λύσεις για τις επιχειρήσεις.

Η εποχή, λοιπόν, αναζητά εναλλακτικές μεθόδους εκπαίδευσης, προσαρμοσμένες στις νέες απαιτήσεις αφού και οι ανάγκες των εκπαιδευομένων έχουν διαφοροποιηθεί και η στρατηγική κατεύθυνση των εταιρειών συνεχώς επικαιροποιείται. Οι μέθοδοι αυτές θα πρέπει να παρέχουν ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ελεγχόμενο κόστος, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα σε προσωπικό και εταιρικό επίπεδο.

Οι πλατφόρμες e-learning ικανοποιούν σημαντικά τις παραπάνω συνθήκες, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον άμεσης εκπαίδευσης, μεταφέροντας την εκπαιδευτική εμπειρία της αίθουσας σε ψηφιακό περιβάλλον, χωρίς να στερούν ουσία από την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι e-learning εκπαιδεύσεις καλύπτουν ευρεία θεματολογία όπως εκπαίδευση νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, σεμινάρια πωλήσεων και άλλων δεξιοτήτων, προϊόντικές εκπαιδεύσεις, εσωτερικές διαδικασίες και πολλά άλλα. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να συνδεθούν χωρίς περιορισμό στη συσκευή (από Desktop, Laptop, Tablet ή Smartphone), στην τοποθεσία επιλογής τους (γραφείο, σπίτι ή αλλού), online ή offline, ακόμα και σε περιπτώσεις αδυναμίας άμεσης πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Η εφαρμογή και τα εργαλεία που θα χρειαστεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης παρέχονται από τις εταιρείες που κατέχουν το απαραίτητο λογισμικό για πλατφόρμες εξ αποστάσεως μάθησης.

Η επένδυση μιας εταιρείας σε λογισμικό αυτού του είδους απελευθερώνει πολύτιμους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Οι δαπάνες για εκπαιδευτές μειώνονται δραστικά αφού δεν απαιτούνται έξοδα αμοιβής, ταξιδιού, διατροφής και διαμονής, ενώ τα λειτουργικά έξοδα εκμηδενίζονται αφού δε χρειάζεται ενοικίαση ή αγορά εξοπλισμού και ενοικίαση αιθουσών. Έτσι, οι εκπαιδευτές μπορούν να αφοσιωθούν στην εξέλιξη των εκπαιδευομένων και να μην αναλώνονται σε επαναλαμβανόμενες εκπαιδεύσεις μέσα σε αίθουσες σε διαφορετικά μέρη κάθε φορά. Επιπλέον, το εκπαιδευτικό υλικό είναι πάντα διαθέσιμο για παρακολούθηση όσες φορές το επιθυμεί ο εκπαιδευόμενος, από οπουδήποτε και αν βρίσκεται, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας και από οποιαδήποτε συσκευή. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του e-learning εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας αλλά και του πολυτιμότερου περιουσιακού της στοιχείου που είναι οι εργαζόμενοι σε αυτή.

Μάλιστα υπάρχει πρόβλεψη ακόμα και για τις περιπτώσεις που είναι απαραίτητη η ανθρώπινη επαφή, με συνδυασμό δια ζώσης διδασκαλίας και εξ αποστάσεως, το λεγόμενο blended learning. Είναι ξεκάθαρο πως στην πλειονότητα των αντικειμένων διδασκαλίας, η φυσική επαφή είναι πάντα χρήσιμη (όπως soft skills/team building), όμως, αυτός ο χρόνος μπορεί να

περιοριστεί στον άκρως απαραίτητο, ώστε να είναι απολύτως χρήσιμος και για τον εκπαιδευτή και για τον εκπαιδευόμενο.

Οι εκπαιδευόμενοι πωλητές μιας εταιρείας, για παράδειγμα, μπορούν να κάνουν προετοιμασία μελετώντας μόνοι τους για κάποιο χρονικό διάστημα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα και στη συνέχεια να τελειοποιηθούν στις τεχνικές πώλησης από ένα έμπειρο στέλεχος. Σε επίπεδο ομάδας, προσφέρονται σύγχρονα συστήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (web conference), τα οποία δίνουν τη δυνατότητα διεξαγωγής live webinars μέσα στην εταιρεία, σε συνεργασία με τις πλατφόρμες ασύγχρονης εκπαίδευσης (LMS). Οι συνεδρίες μπορούν να απευθύνονται σε ζωντανή μετάδοση σε μικρές ή μεγάλες ομάδες εκπαιδευομένων και να αποθηκεύονται για επαναπροβολή, εξυπηρετώντας την άμεση εκπαίδευση και επικοινωνία των εργαζομένων.

Παράλληλα με το παραδοσιακό e-learning έχουν αναδειχθεί νέες τάσεις, όπως είναι:

- Το Gamification, η χρήση, δηλαδή, τεχνικών παιχνιδιού στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία παρέχει μεγαλύτερη παρακίνηση και δέσμευση των εκπαιδευομένων.
- Το Mobile Learning, εκπαίδευση που σχεδιάζεται και πραγματοποιείται μέσα από εφαρμογές κινητού (mobile apps).
- Interactive content, διαδραστικό εκπαιδευτικό περιεχόμενο, το οποίο έχει σχεδιαστεί με ελκυστικό τρόπο έτσι ώστε να μην αρκείται ο εκπαιδευόμενος σε μια στείρα ανάγνωση στατικών κειμένων, αλλά να έχει ενεργό συμμετοχή και να αλληλεπιδρά.
- Microlearning and Learning Paths, που σημαίνει εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις, προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες και δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξει και να ενισχύσει ο εκπαιδευόμενος στην πορεία του μέσα στην εταιρεία.
- Learner Analytics - Business Intelligence reports - Data Analytics, στατιστικά δεδομένα και αναλύσεις σχετικά με την πρόοδο του εκπαιδευομένου, τα ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες που διαθέτει και τις πτυχές που ενδεχομένως πρέπει να ενισχυθούν.

Τα εργαλεία αυτά παρέχουν προστιθέμενη αξία στη λειτουργία της εταιρείας και διανοίγουν νέους ορίζοντες προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι της. Αυτό που χρειάζεται είναι να προσαρμοστεί το e-learning στις ιδιαίτερες ανάγκες της εταιρείας, με την επιλογή ενός ευέλικτου LMS (Learning Management System), όπως είναι για παράδειγμα το Moodle. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, αναγνωρισμένη σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελεί ιδανική επιλογή. Με τις απαιτούμενες προσαρμογές και τη διασύνδεση με τα συστήματα της εταιρείας, όπως είναι το HRIS, την οργάνωση της ιεραρχίας των ομάδων και τη δημιουργία των κατάλληλων κανόνων και αυτοματισμών διαδικασιών, η πλατφόρμα του Moodle συνθέτει ένα e-learning περιβάλλον που μπορεί να ικανοποιήσει πλήρως τους εκπαιδευόμενους και να εξοικονομήσει χρόνο για τους εκπαιδευτικούς και τους διαχειριστές. (WIDE Services News, 2017)

Ένα LMS (Learning Management System) διαφέρει από ένα LDS (Learning Destination Site) στο ότι δεν είναι ένας αυτόνομος ιστότοπος, μπορεί να υπάρχει online ή ως εγκατεστημένο λογισμικό, να είναι επί πληρωμή ή ανοιχτού κώδικα. Το LDS από την άλλη είναι ένας ιστότοπος εκμάθησης που προσφέρει ποικιλία μαθημάτων, με δυνατότητα εγγραφής σε ένα μεμονωμένο μάθημα βάση των αναγκών και προτιμήσεων.

Ένας άλλος τύπος εκπαιδευτικής πλατφόρμας είναι το LME που σημαίνει Learning Management Ecosystem και μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συνδυασμός LDS και LMS. Αποτελεί ένα συνδυασμό περιεχομένου, τεχνολογίας, κουλτούρας, στρατηγικής και ανθρώπων προερχόμενων τόσο εντός όσο και εκτός ενός οργανισμού. Αυτές οι ολοκληρωμένες πλατφόρμες μάθησης προσφέρουν μια ποικιλία μαθημάτων, αλλά είναι εσωτερικά σε συγκεκριμένους οργανισμούς. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε ένα LME κάποιος χωρίς να είναι μέλος του οργανισμού στον οποίο ανήκει.

Οι εκπαιδευτές μπορούν να προσφέρουν διαδικτυακή μάθηση με διάφορες μεθόδους. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν εκμάθηση βάσει βίντεο, μια μέθοδος που λειτουργεί καλύτερα για όσους αναζητούν ευελιξία στη μάθησή τους, με δυνατότητα προβολής οποτεδήποτε και από οποιαδήποτε τοποθεσία, με συνδυασμό ομιλίας και γραφικών. Στην περίπτωση που η εκπαίδευση δεν είναι ασύγχρονη, μπορεί να γίνει εκπαίδευση ένας προς έναν, όπου οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να συνεργαστούν με τον εκπαιδευτή σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας την αλληλεπίδραση και την άμεση επίλυση αποριών. Εναλλακτικά προσφέρονται

ομαδικές εκπαιδεύσεις με προηχογραφημένα βίντεο και διαλέξεις, για βελτίωση της εκπαιδευτικής εμπειρίας.

4. Συμπεράσματα

Στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται ραγδαία αλλαγή στον κόσμο της εργασίας. Επειδή η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αποτελεί βασική πτυχή ενός οργανισμού, οφείλει να είναι προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της διαφοροποίησης στο χώρο της εργασίας. Για τους ανθρώπους που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είναι σημαντικό να κατανοήσουν τις προεκτάσεις της παγκοσμιοποίησης, της εταιρικής συρρίκνωσης, της αλλαγής των απαιτήσεων για δεξιότητες, για ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού, αποκεντρωμένους χώρους εργασίας, ανασχεδιασμό και συμμετοχή των εργαζομένων. Οι εταιρείες σήμερα έχουν ένα παγκόσμιο μείγμα εργαζομένων που απαιτεί κατανόηση των εργαζομένων και της νοοτροπίας τους. Η διαχείριση είναι μια πορεία που φέρνει κοντά ανθρώπους και οργανισμούς, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και των δυο.

Ως εκ τούτου, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι υπεύθυνοι μόνο για τις προσλήψεις και απολύσεις αλλά φέρουν σημαντική και ουσιαστική ευθύνη στο σχεδιασμό των διαδικασιών, τη διατήρηση της σχέσης, τις πολιτικές, τις στρατηγικές παρακίνησης και την έμφαση δημιουργίας αξίας για τη διοίκηση. Συνιστούν το ζωτικό ρόλο του σχεδιαστή, εμπνευστή και εκτελεστή σε κάθε οργανισμό προκειμένου να αφομοιώσουν τις αναδυόμενες έννοιες, τάσεις και πρακτικές του HRM.

Έννοιες και όροι όπως social media, cloud/ big data, robots/chatbots, gamification, Internet of Things, artificial intelligence, virtual/augmented reality, blockchain, cognitive automation, machine learning, κατακλύζουν το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκτελούν την εργασία τους και πώς το ανθρώπινο δυναμικό υποστηρίζεται σε αυτή την προσπάθεια. Στη σκιά της παγκοσμιοποίησης, οι οργανισμοί πρέπει να αποδεχτούν νέες πολιτικές προσέλκυσης και καινοτόμες προσεγγίσεις διατήρησης ταλέντων. Η δυσκολία των εταιρειών να εντοπίσουν το κατάλληλο ταλέντο που θα ευδοκιμήσει μέσα σε αυτή την απαιτητική ατμόσφαιρα είναι απόρροια της πολυπλοκότητας που υφίσταται στο σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η λειτουργία με εικονικές ομάδες από όλο τον κόσμο, που περιλαμβάνουν άτομα παγκόσμιας συνείδησης, με βαθιά αντίληψη των πολιτισμικών αποχρώσεων και διαπολιτισμικές δεξιότητες ομαδικότητας και συνεργασίας, θα

βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Η αναδιαμόρφωση του παγκόσμιου τοπίου ταλέντων, η ανάγκη για δεξιότητες οποτεδήποτε και οπουδήποτε, οι αναλύσεις ανθρώπων, οι βάσεις δεδομένων, η προσέλκυση μέσω των κοινωνικών δικτύων, οι τεχνολογικές λύσεις ανθρώπινου δυναμικού ως βοηθητικό εργαλείο, όλα αυτά συνθέτουν τις σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στον κόσμο του ανθρώπινου δυναμικού. Η υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής, αξιοποιώντας παράλληλα τις νέες τάσεις, προσαρμοσμένες στο προφίλ του κάθε οργανισμού θα δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χτίζοντας ισχυρούς οργανισμούς, ισχυρούς ηγέτες, δυνατές ομάδες, διευθυντές και εργαζόμενους, δημιουργώντας έναν οργανισμό βιώσιμο και επιτυχημένο. (Kar K., 2018)

Καινούργιες έννοιες έχουν κάνει την εμφάνισή τους στην οργάνωση της εργασίας, όπως οι θέσεις μερικής απασχόλησης (part time jobs), οι εξωτερικές αναθέσεις (outsourcing) και η τηλεεργασία (teleworking). Όλα αυτά αποτελούν μερικές από τις νέες μορφές της οικονομίας της γνώσης και έχουν μετασχηματίσει την ανάπτυξη, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών στους οργανισμούς. Η συνεισφορά του Διαδικτύου (Internet) σε αυτό το σενάριο, αποτελεί τη στρατηγική που επιλέγεται στην τεχνολογία, με τα αποτελέσματά του να είναι εμφανή τόσο στο σχεδιασμό και την καθιέρωση πολιτικών και στρατηγικών σε συγκεκριμένους τομείς αξίας της επιχείρησης αλλά και στη διερεύνηση νέων οριζόντων διαχείρισης και έρευνας. (Torres-Coronas T. et al., 2008)

Η εφαρμογή ευέλικτων μοντέλων εργασίας, όπου αυτό είναι εφικτό, με δυνατότητα διαζώσης και εξ αποστάσεως εργασίας, επιχειρεί να εγγυηθεί την ασφάλεια με σεβασμό στην αυτονομία των εργαζομένων, τα ωράρια, τις συμβάσεις εργασίας και την επιθυμία για ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Η τάση που επικρατεί στις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η μεταφορά των περισσότερων λειτουργιών πληροφορικής στο Cloud. Οι υπηρεσίες αυτές ονομάζονται SaaS (Software as a Service) και προσφέρουν μειωμένο τεχνολογικό κόστος, με δυνατότητα πρόσβασης σε συστήματα τελευταίας τεχνολογίας με ένα βασικό μηνιαίο κόστος, μέσα από τη χρήση μιας τοπικά εγκατεστημένης πλατφόρμας. Τα Μηχανογραφικά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS), ακολουθούν αυτή την τάση μαζί με άλλα λογιστικά προγράμματα και προγράμματα διαχείρισης πελατών με αποτέλεσμα χαμηλότερο και προβλέψιμο κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας, συντήρησης και διαχείρισης του

λογισμικού, καλύτερη διαθεσιμότητα ακόμα και από απομακρυσμένη τοποθεσία και λιγότερα σφάλματα.

Είναι βέβαιο ότι το HR θα επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητές του, αντανακλώντας τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του σύγχρονου εργατικού δυναμικού. Ο τρόπος λειτουργίας του θα αναδιαμορφωθεί με έμφαση στην κινητήρια αξία για τους εσωτερικούς πελάτες του. Το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα πρέπει να είναι το ταλέντο του αύριο υιοθετώντας νέες πολιτικές και διαδικασίες. Το HR προωθεί την ουσιαστική αλλαγή στον κόσμο της εργασίας και αυτές οι αλλαγές θα δημιουργήσουν ένα συναρπαστικό ταξίδι για το ανθρώπινο δυναμικό με ευκαιρίες, προκλήσεις και την υπόσχεση ενός μέλλοντος στο οποίο θα βρίσκεται στο επίκεντρο της ανύψωσης της εργασίας για όλους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Sen S. (2020). Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age, Kogan Page, London
- Black, D. (1958), The theory of Committees and Elections, Cambridge University Press, Cambridge.
2. Νικολάου Ι. (2021), Το κύμα της μεγάλης φυγής του, Ανακτήθηκε από: <https://hrpro.gr/to-kyma-tis-megalis-fygis/>
3. Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. & Παναγιωτοπούλου Α. (2016). 25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, Συγκρίσεις, Προτάσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
4. Sims R. R. & Bias K. S. (2019). Human Resources Management Issues, Challenges and Trends: "Now and Around the Corner ", Information Age Publishing, United States of America
5. Armstrong M. & Taylor S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London
6. Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις Νέες Τάσεις και Πρακτικές. Κριτική.
7. Ντάνος, Α. & Σαμαντά, Ε. (2015). Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
8. Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Interbooks
9. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst (2016). Fundamentals of Human Resource Management. John Wiley & Sons
10. Meister J, (2023) Top Ten HR Trends for the 2023 Workplace, Ανακτήθηκε από: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/?sh=488f74bc5933>
11. Wigert B. & White J., (2022) The Advantages and Challenges of Hybrid Work, Ανακτήθηκε από: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>
12. Vulpen E. et al., (2024) 11 HR Trends for 2024: Elevating Work, Ανακτήθηκε από: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>
13. Cameron E. & Green M. (2009), Making sense of Change Management, Kogan Page
14. Edens O., (2024), HR Trends for 2024: Analysing the Future of Human Resource Management, Ανακτήθηκε από: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>
15. Kelly L., (2021), Change Management: What's the Role of HR? Ανακτήθηκε από: <https://www.peoplegoal.com/blog/change-management>
16. Furr A., (2024), What Is People Analytics and How Do I Get Started? Ανακτήθηκε από: <https://www.visier.com/blog/what-is-people-analytics-and-how-do-i-get-started/>

17. Gupta D., (2022), HR & Digital Transformation: How to Drive HR Change (2024), Ανακτήθηκε από: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>
18. Agile PeopleOps (2024), How to Implement an Agile HR Strategy In Your Organization, Ανακτήθηκε από: <https://agilepeopleopsframework.com/what-is-agile-hr/>
19. Ercanbrack M., (2023), 9 HR Best Practices You Need to Follow in 2023, Ανακτήθηκε από: <https://www.bamboohr.com/blog/guide-hr-best-practices>
20. Visier Team, (2024), Employee Data Management: Benefits, Roles, and Process, Ανακτήθηκε από: <https://www.visier.com/blog/employee-data-management/>
21. Johnivan J.R., (2023), Employee Data Management (Tools, Types, and Best Practices) <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/employee-data-management>
22. Isak C. (2022), What Is Human Capital Management and What Are the Most Popular Cloud HCM Suites?, Ανακτήθηκε από: <https://techacute.com/what-is-human-capital-management-and-what-are-the-most-popular-cloud-hcm-suites/>
23. Usetiful Blog, (2023), What can a DAP do for Employee Onboarding? Ανακτήθηκε από: <https://blog.usetiful.com/2023/03/what-can-dap-do-for-employee-onboarding.html>
24. Mccann A., (2024), The benefits of using AI applicant tracking systems Ανακτήθηκε από: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/ai-applicant-tracking>
25. WIDE Services News, (2017), Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού με σύγχρονες μεθόδους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-Learning), Ανακτήθηκε από: <https://wideservices.gr/el/wide-services-news/390-ekpaidefsi-anthropinou-dynamikoy-me-sygxrones-methodous-eks-apostaseos-ekpaidefsis-e-learning>
26. Kar K., (2018), HR practices & trends: Understanding global HR practices, Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/333917134_HR_practices_trends-_Understanding_global_HR_practices
27. Torres-Coronas T. & Arias-Oliva M., (2008). Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM, Information Science Reference, Hersley-New York