



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Διπλωματική Εργασία

Χρήση Human Resources Analytics σε εταιρίες τεχνολογίας στην Ελλάδα

Συγγραφέας

Ανδρέας Γιώτης

ΑΜ : MBA19072

Επιβλέπων καθηγητής

Γκίκας Γρηγόριος

ΑΘΗΝΑ, Νοέμβριος 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMICS AND SOCIAL
SCIENCES**

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MSc / MBA)

Diploma Thesis

Use of HR Analytics in Technology Companies in Greece

Author

Andreas Giotis

Registration Number: MBA19072

Supervisor

Gikas Grigorios

ATHENS, November 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MASTER IN BUSINESS
ADMINISTRATION (MBA)**

**Χρήση Human Resources Analytics σε εταιρίες τεχνολογίας στην
Ελλάδα**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

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

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ / ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ ΓΚΙΚΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ / ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ	
	ΓΙΑΝΝΑΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ / ΜΕΛΟΣ	
	ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ / ΜΕΛΟΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Ανδρέας Γιώτης του Αθανασίου, με αριθμό μητρώου MBA 19072 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με Κατεύθυνση Management του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & 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 οποίες 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 εμένα 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».

Ο Δηλών

ΥΠΟΓΡΑΦΗ



Γιώτης Ανδρέας

Περίληψη

Τα HR Analytics είναι ένα πολλά υποσχόμενο πεδίο για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων ενσωματώνοντας στη λήψη τους τη χρήση δεδομένων και στατιστικών αναλύσεων. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να διαπιστώσει το υφιστάμενο επίπεδο ανάπτυξης των HR Analytics στην ελληνική αγορά και κυρίως να εντοπίσει τους λόγους για τους οποίους η ανάπτυξη των HR Analytics και συγκεκριμένα των Predictive Analytics από τις ελληνικές εταιρίες είναι περιορισμένη.

Προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος έρευνας. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις, σε 10 επαγγελματίες του HR σε επίπεδο Business Partner εταιριών τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας, το επίπεδο των HR Analytics επηρεάζεται σημαντικά από τα ανεπαρκή διαθέσιμα ιστορικά δεδομένα, την υστέρηση των επαγγελματιών του HR σε σχετικά skills, την περιορισμένη υποστήριξη από το management για την υλοποίηση καθώς και την απουσία αντίστοιχης κουλτούρας για λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα.

Λέξεις κλειδιά: HR analytics, predictive analytics, λήψη αποφάσεων βασισμένη στα δεδομένα, στρατηγικός σχεδιασμός

Abstract

HR Analytics is a promising field for Human Resources Management since it improves the effectiveness of decisions by incorporating in the making the use of data and statistical analysis. The present paper attempts to ascertain HR Analytics status in the Greek market and, mainly, to identify the reasons why HR Analytics development, and Predictive Analytics in particular, among Greek companies remains limited.

Corresponding to the research question, the research part of the paper utilizes quality research methods. Specifically, 10 HR professionals, Business Partners in tech companies that operate in Greece participated in semi-structured interviews.

According to the main conclusions, HR Analytics' status is affected by the inadequate historical data, lack of relevant analytic skills among HR professionals, limited management support for implementations and absence of data-driven decision making culture

Key words: HR analytics, predictive analytics, data driven decision making, strategic planning

Πίνακας περιεχομένων

A. ΕΙΚΟΝΕΣ.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 HR Analytics: τα Big Data στην εξέλιξη της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ...	9
1.2 Διατυπώνοντας το ερευνητικό ερώτημα	11
2. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	14
2.1 Όροι και ορισμοί.....	14
2.1.1 Business Analytics	14
2.1.2 HR Analytics.....	15
2.2 Επίπεδα των (HR) Analytics	16
2.3 Αποτιμώντας τη σημασία των Predictive Analytics στο HR	19
2.4 Predictive HR Analytics σε δράση	21
2.4.1 Πρόβλεψη Αποχώρησης Προσωπικού	21
2.4.2 Εντοπισμός προσωπικού με υψηλές δυνατότητες.....	22
2.4.3 Πρόβλεψη- ανάλυση περιπτώσεων που ενισχύουν το engagement του προσωπικού με την εταιρία	24
2.4.4 Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών εκπαίδευσης.....	25
2.5 Use Cases Predictive HR Analytics.....	25
2.5.1 Προβλέποντας και αποτρέποντας το turnover: το παράδειγμα της HP (Hewlett-Packard).....	25
2.5.2 Εκτιμώντας την επιτυχία νέων προσλήψεων: το παράδειγμα της Google	27
2.6 Προκλήσεις στην υλοποίηση Predictive Analytics στο HR.....	28
2.6.1 Αξιόπιστα και πραγματικά δεδομένα.....	28
2.6.2 Data silos.....	30
2.6.3 Ιδιωτικότητα και ασφάλεια δεδομένων	31
2.6.4 Αδυναμία προσωπικού στο HR για ανάλυση δεδομένων (Skill GAP).....	32
2.6.5 Αντίσταση στην αλλαγή.....	33
2.7 Καλές πρακτικές για την υλοποίηση Predictive Analytics στο HR	34
2.7.1 Δημιουργία κουλτούρας λήψης αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα (data-driven decision-making)	34
2.7.2 Ευθυγράμμιση των HR Analytics με τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας.....	35
2.7.3 Ξεκινάμε με μικρά βήματα και ξεκάθαρους και ρεαλιστικούς στόχους.....	35

2.7.4 Χρήση των κατάλληλων εργαλείων	36
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	39
3.1 Συλλογή δεδομένων	42
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	44
4.1 Αποτελέσματα	45
4.1.1 Υφιστάμενη κατάσταση.....	46
4.1.2 Σημεία προς βελτίωση.....	52
4.1.2 Δυσκολίες.....	53
4.1.3 Αναγκαιότητα HRA στον στρατηγικό σχεδιασμό.....	55
4.1.4 Predictive analytics.....	55
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	58
5.1 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61

A. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Εικόνα 1 Διείσδυση HR analytics ανά κλάδο.....	41
Εικόνα 2. Διαδικασίες HR και επίπεδο ωριμότητας ανά διαδικασία	45
Εικόνα 3 Συμμετοχή HRBP στην χρήση HR analytics.....	47
Εικόνα 4 Επίπεδο ωριμότητας στην χρήση HR analytics	48
Εικόνα 5 Χρήση HR analytics ανά διαδικασία HR	49
Εικόνα 6 Επίπεδο συνεργασίας με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες	51
Εικόνα 7 Δυσκολίες που εντοπίζονται πιο συχνά αρχικά στην χρήση HR analytics	53

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 HR Analytics: τα Big Data στην εξέλιξη της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια από τις σταθερές που αποδέχονται τόσο ο ακαδημαϊκός όσο και ο επιχειρηματικός κόσμος είναι ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας εταιρίας συνιστά τον σημαντικότερο και πιο πολύτιμο πόρο της. Η άποψη αυτή σε μεγάλο βαθμό παρακολουθεί τη διαπίστωση ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό αντιπροσωπεύει και το μεγαλύτερο κόστος μιας εταιρίας, ταυτόχρονα όμως επιβεβαιώνει και την πίστη στον ανθρώπινο παράγοντα ως φορέα ανάπτυξης και εξέλιξης. Μπορούμε να εντοπίσουμε ψήγματα αυτής της θέσης ήδη από τον 18^ο αιώνα και τον «Πλούτο των Εθνών» του Adam Smith, ο οποίος, μεταξύ άλλων, επισημαίνει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι άνθρωποι, και οι δεξιότητες που εκείνοι αναπτύσσουν, στην οικονομική δραστηριότητα. Δύο αιώνες περίπου αργότερα, και συγκεκριμένα από το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, η μελέτη γύρω από την σημασία των ανθρώπινων πόρων εντάσσεται ακαδημαϊκά στην έρευνα της έννοιας περί «Ανθρώπινου Κεφαλαίου» (Human Capital). Η επιχειρηματική διάσταση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου προσεγγίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, η δημιουργική διαχείριση του οποίου είναι προϋπόθεση επιτυχίας και βιωσιμότητας. Είναι σημαντικό, σε αυτό το σημείο, να γίνει σαφές ότι η διαχείριση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου δεν περιορίζεται στο πεδίο της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης που, αναμφίβολα, αυξάνει την παραγωγικότητα. Αντιθέτως επεκτείνεται σε θέματα υγείας, ψυχικής και σωματικής, των εργαζομένων, προσωπικής παρακίνησης και γενικότερα σε οτιδήποτε συμβάλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι ανθρώπινες δεξιότητες μπορούν να εκπληρώσουν τη δυναμική τους. Με λίγα λόγια, η ορθή διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια ομολογουμένως πολύπλοκη επένδυση με εξαιρετικά, όμως, περιθώρια απόδοσης.

Τα τελευταία χρόνια η αξιοποίηση των Big Data έχει μπει δυναμικά στο προσκήνιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις αναφορικά με τις δυνατότητες αποθήκευσης και επεξεργαστικής ισχύος επιτρέπουν πλέον τη συλλογή ενός πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών σε ελάχιστο χρόνο. Οι δυνατότητες αυτές υιοθετούνται από τις εταιρίες όχι μόνο σε λειτουργίες που η χρήση τους είναι

προφανής και αναμενόμενη π.χ. στο Customer Relationship Management αλλά στο σύνολο των λειτουργιών τους. Η εκθετική αύξηση των διαθέσιμων δεδομένων δημιούργησε μια τεράστια δεξαμενή πληροφοριών που διαθέτει μεγάλο εύρος αλλά και εντυπωσιακή λεπτομέρεια. Αναπτύσσεται, επομένως, ένας «πληροφοριακός πλούτος» που δύναται να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες σε όσες εταιρίες κατορθώσουν να τον αναλύσουν κατάλληλα. Η ανάλυση αυτή αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους από όλες τις εταιρίες που θέλουν να παραμείνουν ισχυρές και να θωρακιστούν απέναντι στους ανταγωνιστές τους, ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο να λάβει χώρα με τις υφιστάμενες παραδοσιακές μεθόδους. Επομένως απαιτείται να δημιουργηθούν νέα εργαλεία, να διαμορφωθούν νέες μέθοδοι και κυρίως να αναπτυχθούν νέες δεξιότητες στους ανθρώπους.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την αξιοποίηση των Big Data στην μόνιμη προσπάθεια των εταιριών να επιτύχουν τη βέλτιστη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους. Συγκεκριμένα, η εργασία διερευνά τη χρήση των νέων τεχνολογιών ανάλυσης δεδομένων στο κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, παρουσιάζει τις δυνατότητες που αυτές οι τεχνολογίες παρέχουν και εκθέτει τους παράγοντες και τις αιτίες που ευνοούν ή αποτρέπουν τη διάδοση της χρήσης τους. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η εστίαση στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην επιτυχία μίας εταιρίας και σημαντικό τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού που καλείται να υλοποιήσει. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι κρίσιμο να αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο η πρακτική της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνει καινοτομίες εκμεταλλευόμενη τις δυνατότητες που αυτές παρέχουν.

Πριν προχωρήσουμε στη διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος, είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστεί ότι η χρήση Big Data στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού δε συνιστά μια καινοτομία που πραγματοποιείται εν κενώ. Αντιθέτως είναι μια εξέλιξη που χτίζει πάνω σε προηγούμενα επιτεύγματα, συνιστώντας το λογικό επόμενο βήμα σε μια μακρά διαδικασία. Έχουμε σημειώσει ήδη ότι τα διαθέσιμα μέσα από πλευράς αποθήκευσης και επεξεργαστικής ισχύς έχουν πολλαπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα οι εταιρίες, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, να είναι σε θέση να δημιουργούν δεδομένα αλλά και να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτά. Στο πεδίο του Ανθρώπινου Δυναμικού, η τάση αυτή ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο μέσα

από το Digitization που αποτελεί τη νέα πραγματικότητα για τις περισσότερες εταιρίες στο κομμάτι του HR. Πλήθος χειρωνακτικών εργασιών σε τυπωμένα έγγραφα ψηφιοποιείται και μεταφέρεται σε συστήματα και πλατφόρμες cloud υλοποίησης με αυτοματοποιήσεις. Το προφανές όφελος από τη διαδικασία αυτή, είναι ότι η εταιρία ενισχύει την επιχειρησιακή της απόδοση καθώς καταπολεμά έναν αχρείαστο όγκο εργασίας ο οποίος προσέδιδε δυσανάλογα μεγάλη βαρύτητα στη γραφειοκρατική διάσταση της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ταυτόχρονα όμως, το Digitization ανοίγει το δρόμο για την αξιοποίηση των Big Data καθώς δημιουργεί τη βάση για τα δεδομένα στα οποία μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση ένας επαγγελματίας του HR. Παρόμοια εμπειρία διαπιστώνεται και σε άλλες λειτουργίες της εταιρίας που προηγήθηκαν στην αξιοποίηση των Big Data: το Digitization των επαφών του Πελάτη με την εταιρία και τα προϊόντα της δημιούργησε ένα πλούτο δεδομένων επιτρέποντας μια πιο εμβριθή ανάλυση. Ως αποτέλεσμα, οι εμπορικές πολιτικές και προϊόντικές προτάσεις αντιστοιχούν σε πραγματικά δεδομένα. Με τον ίδιο τρόπο εκτιμάται ότι η χρήση των Big Data θα λειτουργήσει και στον τομέα του HR: τα πραγματικά δεδομένα και η συνάρτησή τους με το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας θα ενισχύσουν τη λογική και το ένστικτο στη λήψη αποφάσεων από τους επαγγελματίες του HR. Συνεπώς, η ανάπτυξη των HR Analytics θα πρέπει να αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους για τους επαγγελματίες του HR προκειμένου να ενισχύσουν την θέσης τους στην δημιουργία της στρατηγικής μιας εταιρίας, να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να ξεκινήσουν να μιλάνε την ίδια γλώσσα με το business (Muscalu & Serban, 2014). Σύμφωνα με τους Fitz-Enz (2010, p. 8) «'Αν δεν μιλάς την ίδια γλώσσα με το κοινό σου, δεν πρόκειται να τους κάνεις εντύπωση».

1.2 Διατυπώνοντας το ερευνητικό ερώτημα

Η αξιοποίηση των Big Data υπόκειται σε διαβαθμίσεις οι οποίες υποδηλώνουν το βαθμό ωριμότητας μιας εταιρίας στη χρήση των Analytics. Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε αρκετές προτάσεις ως προς την τυποποίηση αυτών των διαβαθμίσεων, όλες όμως συγκλίνουν σε ένα κοινό ευρύτερο πλαίσιο. Συγκεκριμένα, ο βαθμός χρήσης των Analytics τοποθετείται εντός ενός φάσματος στο ένα άκρο του οποίου τα δεδομένα χρησιμοποιούνται μόνο ως τρόπος για να περιγράψουμε το παρελθόν. Αυτή η περιγραφική ανάλυση (Descriptive Analysis) λαμβάνει τη μορφή

εκθέσεων (reports) ή dashboards. Στο άλλο άκρο του φάσματος εντοπίζουμε την πιο ώριμη χρήση των Analytics, και κατά πολλούς, τη μόνη που εκπληρώνει τον αρχικό σκοπό τους. Σε αυτόν τον βαθμό ωριμότητας, τα δεδομένα είναι αυτά που προτείνουν τον τρόπο δράσης (Prescriptive Analysis) και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αυτά (data-driven-decision-making). Ενδιάμεσοι βαθμοί ωριμότητας στη χρήση των Analytics εμπίπτουν ανάμεσα στα δύο άκρα, με την παραδοχή ωστόσο ότι οι περισσότερες εταιρίες βρίσκονται σε μια διαδικασία γραμμικής εξέλιξης από την Descriptive χρήση στην Prescriptive χρήση.

Σήμερα οι εταιρίες με πραγματικά παγκόσμια δραστηριότητα είναι αυτές που φαίνεται να βρίσκονται στην πρωτοπορία της αξιοποίησης των Big Data. Το φαινόμενο αυτό είναι λογικό αποτέλεσμα μια σειράς παραγόντων: το οικονομικό τους μέγεθος που επιτρέπει την αντικειμενικά δαπανηρή επένδυση στα Analytics, ο πραγματικά τεράστιος πλούτος δεδομένων που δημιουργείται από την παγκόσμια δραστηριότητα τους είναι ίσως οι πιο ενδεικτικοί. Επομένως δεν αποτελεί έκπληξη ότι εταιρίες όπως η Google, η Amazon, η Netflix και η Spotify έχουν αναδείξει την αξιοποίηση των Big Data ως αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς τους και, κατ' επέκταση, ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της επιτυχίας τους.

Η χρήση μοντέλων ανάλυσης δεδομένων και ειδικά Predictive Analytics στις εταιρίες φαίνεται να συγκεντρώνεται σε πολύ συγκεκριμένες λειτουργίες τους. Το Marketing δείχνει να αποτελεί την αρχική προτεραιότητα σε ότι αφορά την αξιοποίηση των Big Data αντανακλώντας προφανώς την κρισιμότητα των σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες της. Δευτερευόντως, τα Big Data επιτάσσονται στην προσπάθεια ενίσχυσης της λειτουργικής απόδοσης της εταιρίας και στην πρόληψη και αποφυγή δυσάρεστων συμβάντων που μπορούν να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία της. Σε αυτό το πλαίσιο, εκτεταμένη χρήση Big Data διαπιστώνεται στη διαχείριση των εφοδιαστικών αλυσίδων, στον εντοπισμό απάτης και ύποπτης δραστηριότητας αλλά και στη συντήρηση δικτύων και πρόβλεψη βλαβών. Τα HR Analytics παρά την αναγνωρισμένη αξία τους και την παραδοχή των πολλών δυνατοτήτων που προσφέρουν τοποθετούνται πολύ χαμηλότερα στη σχετική λίστα.

Η παρατήρηση για τη χαμηλή προτεραιότητα που απολαμβάνουν τα HR Analytics επιβεβαιώνεται και εμπειρικά. Με άλλα λόγια, η λήψη αποφάσεων βασισμένη πάνω σε ανάλυση δεδομένων δεν έχει υιοθετηθεί σημαντικά από τους

επαγγελματίες του HR σε αντίθεση με άλλα κομμάτια των εταιριών όπως το Marketing και το Finance (Boudreau and Ramstad, 2005). Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με την ωριμότητα των επιχειρήσεων στην χρήση HR Analytics προκύπτει ότι μόλις το 4% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν οποιαδήποτε μορφής HR Analytics κάνουν χρήση Predictive Analytics ενώ η χρήση προηγμένων εφαρμογών ανάλυσης εντοπίζεται σε λιγότερο από το 15% των εταιριών παγκοσμίως. Η παγκόσμια εικόνα επαναλαμβάνεται αυτούσια και σε εθνικό επίπεδο καθώς σε σχετική έρευνα της KPMG σε συνεργασία με το American College Greece (People Analytics 2022) που δημοσιεύτηκε τον Απρίλιο του 2022, η προηγμένη ανάλυση ή προγνωστική ανάλυση των HR Data παραμένει περιορισμένη. Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι οι εταιρίες όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν να διανύσουν μια αρκετά σημαντική απόσταση για να φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ωριμότητας.

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω πλαίσιο μια περιορισμένης διείσδυσης των HR Analytics στις εταιρίες, η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να αποτελέσει ένα μικρό οδηγό ώστε να συμβάλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας των HR Analytics , και ιδιαίτερα των Predictive Analytics, για τους επαγγελματίες του HR. Αρχικά, η εργασία επιχειρεί να απαντήσει στο ερώτημα: «Ποιοι είναι οι λόγοι που δεν υπάρχει ανάπτυξη των HR Analytics και συγκεκριμένα των predictive analytics από τις ελληνικές εταιρίες» αποτυπώνοντας με σαφήνεια όλους τους παράγοντες που αποτρέπουν αυτήν την εξέλιξη. Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα, σε αυτήν την μελέτη χρησιμοποιούνται 2 μέθοδοι. Αρχικά γίνεται ποσοτική ανάλυση μέσα από ερωτηματολόγιο για να εντοπιστεί το ποσοστό ωριμότητας στο HR Analytics και στην συνέχεια ακολουθεί ποιοτική ανάλυση μέσα από συνέντευξη επαγγελματιών του HR προκειμένου να γίνει περαιτέρω εμβάθυνση. Καθώς τα HR Analytics είναι ακόμα σε εμβρυικό στάδιο στην Ελλάδα σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται προκειμένου να εκτιμηθεί κατά πόσο οι επαγγελματίες του HR έχουν εντοπίσει την ανάγκη της χρήσης HR Analytics και ταυτόχρονα να εντοπιστούν οι λόγοι που περιορίζουν τη χρήση τους.

2. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Όροι και ορισμοί

2.1.1 Business Analytics

Η ψηφιοποίηση των εργασιών στη λειτουργία των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις αναβαθμισμένες δυνατότητες αποθήκευσης και επεξεργασίας δημιούργησαν έναν τεράστιο όγκο δεδομένων. Τα δεδομένα, ωστόσο, από μόνα τους δε συνιστούν πλεονέκτημα ούτε προσθέτουν αξία στην εταιρία. Αντίθετα, κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι η ύπαρξη πολλών δεδομένων δύναται να έχει και αρνητικά αποτελέσματα: ο «θόρυβος» που δημιουργούν οι πολλές πληροφορίες θολώνει την κρίση των επαγγελματιών δυσκολεύοντας ή και ακόμα υπονομεύοντας τη λήψη ορθών αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο αναδεικνύεται η σημασία της ανάλυσης καθώς εκείνη θα επιτρέψει στην εταιρία να μετουσιώσει την πληροφορία σε συμπέρασμα και έπειτα σε δράση. Για παράδειγμα, μέσα από τη δομημένη ανάλυση, μπορούμε να εντοπίσουμε μοτίβα συμπεριφοράς ή μονοπάτια δράσης που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν αδύνατο ακόμα και να τα διακρίνουμε.

Η αλυσίδα των εργασιών που σχετίζονται με την ανάλυση των δεδομένων από τη συλλογή, την αποθήκευση έως και την μεθοδολογία και οπτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων εντάσσεται σε αυτό που ονομάζεται Analytics. Υπάρχουν πολλά παρακλάδια της ανάλυσης δεδομένων τα οποία ανάλογα στο που εστιάζουν παίρνουν και το όνομα τους (π.χ. Finance Analytics). Η βιβλιογραφία κατά κύριο λόγο εστιάζει στα Business Analytics αλλά γενικά σε όλα τα παρακλάδια ισχύουν οι ίδιες αρχές και μπορούν να εφαρμοστούν παρόμοιες τεχνικές ανάλυσης προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κάθε λειτουργίας. Η εκτεταμένη ερευνητική δραστηριότητα στο θέμα έχει οδηγήσει και σε ένα πλήθος απόψεων για τον ορισμό της έννοιας Business Analytics με μια από τις επικρατέστερες είναι *«η μεγάλη σε έκταση χρήση δεδομένων, στατιστική και ποιοτική ανάλυση τους, η χρήση περιγραφικών μοντέλων και δημιουργία μοντέλων προβλέψεων για την επίτευξη διοίκησης μέσα από γεγονότα που θα οδηγήσουν την λήψη αποφάσεων»* (Davenport & Harris, 2007, p. 7). Με άλλα λόγια η έννοια αφορά τις πρακτικές, διεργασίες, τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή των επιδόσεων μια εταιρίας στο παρελθόν προκειμένου να αποκτήσουμε μέσα από την ανάλυση τα απαραίτητα εφόδια για την λήψη αποφάσεων στρατηγικού σχεδιασμού. Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται και μια διχαστασία αναφορικά με τον πυρήνα των Business

Analytics καθώς η μια άποψη περιορίζει την περιγραφή τους σαν τον σύνολο των μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση δεδομένων ενώ μια άλλη άποψη αποδίδει σε αυτά ένα κίνημα για την αλλαγή του τρόπου λήψης αποφάσεων.

2.1.2 HR Analytics

Σημειώθηκε προηγουμένως ότι τα Business Analytics αναπτύσσονται σε πολλά παρακλάδια ανάλογα με τη λειτουργία της εταιρίας στην οποία εστιάζουν. Κατ' αντιστοιχία, τα HR Analytics είναι το παρακλάδι εκείνο που εστιάζει στους ανθρώπινους πόρους της εταιρίας. Στη βιβλιογραφία εντοπίζουμε πολλές πηγές που διαφοροποιούνται ως προς την ονομασία του κλάδου με συχνότερες παραλλαγές να είναι:

- Human Capital Analytics
- People Analytics
- Workforce Analytics
- Talent Analytics
- HR Intelligence

Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, όλοι οι παραπάνω όροι αποτελούν παραλλαγές που περιγράφουν την ίδια έννοια. Η δημιουργία και υιοθέτηση διαφορετικών όρων συνήθως υποδηλώνει την πρόθεση της εταιρίας να καταδείξει την κατεύθυνση της χρήσης των Analytics ή εκφράζει την πρόθεση της να αποτυπώσει την μονάδα εντός της εταιρίας στην οποία πραγματοποιείται η ανάλυση. Ανεξαρτήτως όμως του τίτλου που μπορεί να χρησιμοποιείται ανά περίπτωση το περιεχόμενο είναι σταθερό: πρόκειται για ανάλυση δεδομένων που έχουν προκύψει πάνω σε θέματα HR και σε περιπτώσεις προηγμένων αναλύσεων συσχετισμού αυτών με άλλα δεδομένα που υπάρχουν στην εταιρία. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούμε τον όρο HR Analytics ως απόλυτα περιγραφικό και κατ' επέκταση ουδέτερο.

Έχοντας ένα πλήθος διαφοροποιημένων όρων που αποδίδονται στα HR Analytics, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι εντοπίζουμε και διαφοροποιημένους ορισμούς για τα HR Analytics. Επί παραδείγματι, σύμφωνα με την Mercedes Úbeda-García τα HR Analytics είναι *«η μεθοδολογία και διαδικασία που ακολουθείται για την απόδειξη μέσα από ανάλυση δεδομένων, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της λήψης αποφάσεων με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό, ομαδικό ή εταιρικό επίπεδο»* (García, 2018). Τα HR Analytics αποσκοπούν να βοηθήσουν τις εταιρίες να

βελτιώσουν την απόδοση τους σε επίπεδο διοίκησης και ανάπτυξης των ανθρώπων σύμφωνα με τη διαμορφωμένη εταιρική στρατηγική. Σε αυτό πλαίσιο τα HR Analytics μπορούν επίσης να οριστούν ως «η δημιουργία συμπερασμάτων από δεδομένα. Περιλαμβάνει στατιστική και έρευνα που ξεπερνάει τον απλό εντοπισμό προβλημάτων και μόνο την λήψη πληροφοριών για αυτά» (Boudreau, 2008). Εν ολίγοις, καταλήγουμε σε ένα κοινό πλαίσιο συλλογής δεδομένων και αξιοποίησης αυτών για τη βελτιστοποίηση των αποφάσεων στο επίπεδο των ανθρώπινων πόρων της εταιρίας.

Αν και τα HR Analytics, όπως και οι παρεμφερείς όροι, εμφανίστηκαν σχετικά πρόσφατα στη δημόσια συζήτηση, το περιεχόμενο και το αντικείμενο τους σε καμία περίπτωση δεν είναι καινοφανές. Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να μετρήσουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των ενεργειών των επαγγελματιών του HR. Η προσπάθεια αυτή υλοποιήθηκε μέσα από εργαλεία και δείκτες απόδοσης (KPIs) σε ένα πλαίσιο που επιχειρούσε να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη λήψη αποφάσεων συνδέοντας την ταυτόχρονα με τα άλλα functions (λειτουργίες) μια εταιρίας. HR Metrics εμφανίζονται ήδη από τις αρχές του 20ου αιώνα, ενώ το πρώτο βιβλίο με σχετικό αντικείμενο δημοσιεύεται στα μέσα της δεκαετίας του 80. Είναι γεγονός όμως ότι όλες αυτές οι προσπάθειες εστίαζαν στην απεικόνιση της παρούσας κατάστασης. Η πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων των HR Analytics, όμως, απαιτεί μια αναζήτηση πίσω και πέρα από την απεικόνιση. Η απεικόνιση απαντάει στο ερώτημα «τι», ενώ τα Analytics επιχειρούν να απαντήσουν σε περισσότερες ερωτήσεις όπως «γιατί», «πώς» αλλά και στο «μετά τι».

2.2 Επίπεδα των (HR) Analytics

Όπως σημειώθηκε προηγουμένως, οι εταιρίες εντάσσουν στην επιχειρησιακή τους λειτουργία τα HR Analytics με ένα δεδομένο βαθμό ωριμότητας. Στη βιβλιογραφία, μπορούμε να εντοπίσουμε τις σχετικές έννοιες και ως οι διαφορετικοί «τύποι» των HR Analytics, υπό την έννοια ότι κάθε τύπος απαντά και σε ένα διαφορετικό ερώτημα. Εντούτοις είναι δόκιμο να αποδοθούν και ως διαφορετικά επίπεδα καθώς σε μεγάλο βαθμό η χρήση του ενός επιπέδου προϋποθέτει την ωριμότητα των προηγούμενων. Υπάρχουν 4 επίπεδα για να κατατάξουμε τα HR Analytics:

1. Περιγραφική ανάλυση (Descriptive Analytics)

Η Περιγραφική Ανάλυση απαντά στην ερώτηση «τι συνέβη;» καθώς σε αυτή γίνεται συλλογή και προβολή ιστορικών δεδομένων. Επομένως, η έμφαση δίνεται σε υπάρχοντα δεδομένα η αποτύπωση των οποίων βοηθάει τον λήπτη της απόφασης να αντλήσει χρήσιμα συμπεράσματα και να διαμορφώσει το πλάνο των ενεργειών του σύμφωνα με αυτά. Η ιδέα είναι ότι εφόσον γνωρίζουμε την τάση ή τις τάσεις που επικρατούσαν τα προηγούμενα χρόνια μπορούμε να σχεδιάζουμε αντίστοιχα το μέλλον. Σε κάθε περίπτωση η συνεισφορά της Περιγραφικής Ανάλυσης αφορά την αποτύπωση ενώ το βάρος της ανάλυσης πέφτει στον λήπτη της απόφασης ο οποίος θα καθορίσει και το τελικό βάθος των συμπερασμάτων.

Ένα παράδειγμα χρήσης περιγραφικής ανάλυσης, είναι το employee attrition των προηγούμενων ετών. Βάσει αυτού μπορούμε να υπολογίσουμε τις ανάγκες recruitment που θα έχουμε στο έτος ή ακόμα και να εντοπίσουμε τους λόγους αποχώρησης και να προχωρήσουμε σε διορθωτικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, αν τα προηγούμενα έτη δείχνουν αποχωρήσεις εργαζομένων κατά την καλοκαιρινή περίοδο, η εταιρία μπορεί να προχωρήσει σε νέες προσλήψεις από την άνοιξη ώστε αφενός να μη βρεθεί υποστελεχωμένη αφετέρου οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν αναπτύξει ένα ικανό επίπεδο απόδοσης.

2. Διαγνωστική Ανάλυση (Diagnostic Analytics)

Η Διαγνωστική Ανάλυση με τη σειρά της απαντάει στο ερώτημα «γιατί συνέβη;» επομένως μέσω αυτής προσπαθούμε να εμβαθύνουμε ακόμα περισσότερο σε κάποιο πρόβλημα που έχουμε ήδη εντοπίσει και να διαπιστώσουμε τους παράγοντες που το προκαλούν. Αναγνωρίζοντας τους λόγους που προκλήθηκε το πρόβλημα, διευκολύνουμε και τη λήψη των αποφάσεων καθώς μπορούμε ευκολότερα να σχεδιάσουμε στοχευμένες ενέργειες για να το εξαλείψουμε ή να το περιορίσουμε και άρα να δαπανήσουμε μικρότερη προσπάθεια.

Συνεχίζοντας στο παράδειγμα του employee attrition, μια Διαγνωστική Ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει ότι οι αποχωρήσεις που διαμορφώνουν το employee attrition μπορεί να οφείλονται στα πακέτα αμοιβών που δίνονται, στην έλλειψη κάποιας παροχής, ή στην απουσία της δυνατότητας στους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τηλεργασία. Εντοπίζοντας τον σημαντικότερο και πιο επιβαρυντικό παράγοντα από αυτούς που σημειώθηκαν

μπορεί να δημιουργηθούν οι αντίστοιχες διορθωτικές πολιτικές π.χ. εισαγωγή της εναλλακτικής για τηλεργασία υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

3. Προβλεπτική Ανάλυση (Predictive Analytics)

Η Προβλεπτική Ανάλυση επιχειρεί να προσδιορίσει «τι θα συμβεί;» χτίζοντας πάνω σε μια λογική ότι μέσα από την χρήση δεδομένων του παρελθόντος μπορούμε να προβλέψουμε μελλοντικά προβλήματα. Η ιδέα σε αυτήν την περίπτωση είναι να προβλέψουμε την πιθανότητα να προκύψει ένα πρόβλημα, πριν αυτό όμως γίνει, ώστε μέσα από στοχευμένες ενέργειες να το αποτρέψουμε. Η Περιγραφική Ανάλυση απαιτεί χρήση στατιστικών μοντέλων ενώ εκτιμάται ότι η ανάπτυξη των τεχνολογιών machine learning και AI θα της δώσουν αποφασιστική ώθηση στο εγγύς μέλλον. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί το σημείο που πρέπει να φτάσουν οι επαγγελματίες του HR έτσι ώστε να είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό και να δώσουν την μέγιστη αξία στο έργο τους.

Στο παράδειγμα του employee attrition, με την χρήση Προβλεπτικής Ανάλυσης μπορούμε να διαπιστώσουμε τη «συμπεριφορά» των εργαζομένων πριν παραιτηθούν και να τη χρησιμοποιήσουμε ως οδηγό για τους υπόλοιπους υπάλληλους. Πρακτικά θα μπορούν να εντοπιστούν ποιοι εργαζόμενοι, βάσει συμπεριφοράς, φαίνεται ότι είναι πιο πιθανό να δηλώσουν παραίτηση στο αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα. Αυτό θα λειτουργεί ως σήμα προς το HR για να προχωρήσει σε εξατομικευμένες ενέργειες προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την ανάπτυξη της εταιρίας.

4. Prescriptive Analytics

Ο συγκεκριμένος τύπος Analytics είναι και ο πιο απαιτητικός. Θα μπορούσε να αποδοθεί και ως ένα επίπεδο όπου τα Analytics «συνταγογραφούν» καθώς επιχειρεί να απαντήσει στην ερώτηση «πώς μπορεί να συμβεί κάτι;» ή «με ποια ενέργεια μπορεί κάτι να αποφευχθεί;». Τα Prescriptive Analytics τοποθετούνται ένα στάδιο μετά την Προβλεπτική Ανάλυση καθώς αφού εντοπιστούν τα μελλοντικά προβλήματα απαριθμούνται και οι πιθανές λύσεις τους. Στη συνέχεια μέσα από στατιστικά μοντέλα αξιολογούνται οι πιθανές λύσεις στα μελλοντικά προβλήματα με σκοπό να αναδειχθούν οι βέλτιστες ως προς το εκτιμώμενο αποτέλεσμα τους ενέργειες. Εν ολίγοις, μέσα από προσομοιώσεις

μπορεί να εντοπιστεί όχι μόνο η βέλτιστη λύση αλλά και η επίπτωση της πάνω στο πρόβλημα.

Κλείνοντας το παράδειγμα με το employee attrition, η χρήση Prescriptive Analytics θα μπορεί να εντοπίσει την πλέον κατάλληλη από τις προτεινόμενες ενέργειες προκειμένου να εξαλειφθεί η πιθανότητα αποχώρησης του εργαζόμενου.

Εν κατακλείδι, κάθε ένα από τα στάδια εμπεριέχει εγγενείς δυσκολίες ως προς την υλοποίησή του ωστόσο διαπιστώνουμε ότι το επίπεδο δυσκολίας είναι ευθέως ανάλογο με την προσδοκώμενη προστιθέμενη αξία για την εταιρία. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι δόκιμο τα HR Analytics να προσεγγίζονται ως μια επένδυση που καλείται να κάνει μια εταιρία: όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η επένδυση τόσο μεγαλύτερη είναι και η απόδοση της. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ομοφωνία στην κατηγοριοποίηση των επιπέδων HR Analytics όπως αντίστοιχα δεν υπάρχει ομοφωνία για έναν ενιαίο όρο ή ορισμό. Για παράδειγμα, οι Fitz-enz και Mattox (2014) αναφέρονται σε 3 μόνο επίπεδα HR Analytics μιας και θεωρούν ότι το επίπεδο των Diagnostic Analytics είναι κομμάτι και προαπαιτούμενο για τα Predictive Analytics. Σε κάθε περίπτωση όμως η συζήτηση για τα επίπεδα ωριμότητας των HR Analytics δείχνουν και το εύρος της πιθανής χρήσης τους.

2.3 Αποτιμώντας τη σημασία των Predictive Analytics στο HR

Η ανάπτυξη των HR Analytics όπως και αντίστοιχα πολλών άλλων καινοτομιών στις εταιρίες εξαρτάται από το προσδοκώμενο όφελος. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να αποδεικνύεται ότι η αφιέρωση πόρων στην ανάπτυξη των HR Analytics είναι μια επένδυση με εξασφαλισμένη απόσβεση και εγγυημένη απόδοση. Ενώ όμως το κόστος από την υλοποίηση HR Analytics και ειδικότερα των Predictive Analytics μπορεί να υπολογιστεί εύκολα, το κέρδος από την ανάπτυξη τους είναι μια διαφορετική ιστορία. Για παράδειγμα μια ανάλυση ROI απλοποιεί την διαδικασία πάρα πολύ με αποτέλεσμα διαδικασίες και κόστη που μπορεί να είχαν δημιουργηθεί από την ανάπτυξη μιας στρατηγικής η οποία δεν βασιζόταν σε δεδομένα να μη μπορεί να υπολογιστεί σε περίπτωση αποτυχίας της. Αυτό, ωστόσο, δεν αποθάρρυνε κάποιους από το να επιχειρήσουν να υπολογίσουν ποσοτικά το όφελος από τη χρήση των HR Analytics.

Μια πολύ διαφωτιστική προσπάθεια στην κατανόηση της συμβολής των HR Analytics είναι το έργο των Fitz-enz και Mattox (2014), οι οποίοι πραγματοποίησαν μια έρευνα καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι εταιρίες που χρησιμοποιούν Predictive Analytics ως κομμάτι των HR Analytics βλέπουν τουλάχιστον 4% αύξηση στην παραγωγική τους διαδικασία.

Σε αντίθεση με την ποσοτική και οικονομική αποτίμηση των HR Analytics, η εκτίμηση για την θετική επίδραση στην επιχειρησιακή καθημερινότητα του HR έχει δημιουργήσει μια σαφώς πιο εκτενή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Naasz and Nadel (2015) μέσα από τα Predictive Analytics έχουμε τα εξής οφέλη :

- την ικανότητα να εντοπίσουμε τις καλύτερες λύσεις οι οποίες θα έχουν και τον μεγαλύτερο αντίκτυπο μετά την εφαρμογή τους
- λύσεις μετρήσιμες και με σειρά απόδοσης
- ένα μαθηματικό μοντέλο που θα αποτυπώνει την υπάρχουσα κατάσταση και θα παρέχει ενδείξεις για το μέλλον.

Και στη μελέτη των Naasz and Nadel διακρίνουμε μια προσπάθεια προσέγγισης των HR Analytics ως εργαλείου βελτιστοποίησης της απόδοσης των επαγγελματιών του HR. Αυτό ως ένα σημείο προσπαθεί να αντιμετωπίσει την καχυποψία των επαγγελματιών του χώρου ότι με την ανάπτυξη των HR Analytics απειλείται το αντικείμενο τους και εν τέλει η ίδια τους η εργασία. Εν τούτοις, η εισαγωγή αλγόριθμων προκειμένου να εντοπίζονται μελλοντικές τάσεις και ενέργειες δεν υποδηλώνει κάποια πρόθεση ή σκοπό να αντικατασταθούν οι επαγγελματίες του HR. Επομένως η πρόκληση έγκειται στον να καταφέρουν οι εταιρίες να πείσουν τους ανθρώπους τους στο HR ότι το άμεσο αποτέλεσμα θα είναι να αποκτήσουν περισσότερο ποιοτικό χρόνο για να επιταχυνθούν οι διαδικασίες στην καθημερινότητα για λήψη αποφάσεων. Άλλωστε, ο αλγόριθμός δεν βασίζεται σε συναισθήματα αλλά σε ανάλυση δεδομένων και στατιστικά μοντέλα. Επομένως αν συνδυαστεί με τις γνώσεις, την κοινή λογική και την ηθική σκέψη ενός επαγγελματία του HR τότε είναι που πραγματικά θα επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή αξία. Σύμφωνα με τους Fitz-Enz και Mattox, η συνταγή για να έχουν αντίκτυπο τα HRA περιλαμβάνει:

30% τα δεδομένα (να υπάρχει ακρίβεια και συνέπεια),

5% feedback από τους εμπλεκόμενους (να προσφέρουν τις υποθέσεις που κάνουν σύμφωνα με τα δεδομένα) ,

15% ανάλυση

20% storytelling (η δυνατότητα να μπορεί κάποιος να εξηγήσει τα δεδομένα με απλό και κατανοητό τρόπο),

10% embedment (ανάληψη της ευθύνης από τους εμπλεκόμενους για την πρόταση τους και την υλοποίηση και συχνό follow up).

2.4 Predictive HR Analytics σε δράση

2.4.1 Πρόβλεψη Αποχώρησης Προσωπικού

Στην μετά την πανδημία εποχή παρατηρήθηκε μια αυξημένη κινητικότητα του εργατικού δυναμικού συνέπεια ενός πλήθους παραγόντων. Σε αυτό το πλαίσιο, η έλλειψη προσωπικού προβάλλει ως μια από τις μεγαλύτερες απειλές για τις εταιρίες αναδεικνύοντας τη διατήρηση προσωπικού με υψηλή τεχνογνωσία σε επιτακτική ανάγκη και στρατηγικό στόχο. Σύμφωνα με έρευνα του Reuters που διεξήχθη σε εταιρίες από 8 χώρες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, τρεις στις τέσσερις δήλωσαν ότι αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα για την ανεύρεση προσωπικού με τα απαραίτητα προσόντα. Το πρόβλημα επιτείνεται και από τις αποχωρήσεις εργαζομένων.

Σε μια γενική θεώρηση, εκτιμάται ότι ένας υπάλληλος που φεύγει μπορεί να κοστίζει σε μια εταιρία τελικά έως το 150% των ετήσιων αποδοχών του. Σε αυτήν την εκτίμηση θα πρέπει να προστεθούν και πολλοί άλλοι παράγοντες όπως το κόστος για τον εντοπισμό νέου υποψηφίου (εργατοώρες recruitment κ.α), το κόστος για την εκπαίδευση του νέου εργαζόμενου, τις υπερωρίες που πιθανόν θα προκύψουν από τους υφιστάμενους εργαζόμενους προκειμένου να καλύψουν το κενό του εργαζόμενου που αποχώρησε και την πιθανότητα λόγω της έλλειψης προσωπικού η νέα πρόσληψη να καταλήξει με υψηλότερες αποδοχές από τον εργαζόμενο που αποχώρησε. Είναι προφανές, επομένως, ότι η αποχώρηση προσωπικού συνεπάγεται μεγάλο πραγματικό κόστος για την εταιρία άρα η ανάγκη για πρόβλεψη αποχώρησης προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Στην εξίσωση δε θα πρέπει να παραλείψουμε και το κομμάτι της ψυχολογίας στο περιβάλλον εργασίας και την υπαρκτή πιθανότητα να μειωθεί το engagement των συνεργατών αυτού που αποχώρησε.

Η ανάγκη γίνεται ακόμα πιο επιτακτική, αν αναλογιστεί κανείς πόσες αποχωρήσεις εργαζομένων μπορούν να αποφευχθούν με τις κατάλληλες ενέργειες. Μια έρευνα από το Work Institute, το Retention Report του 2022 υπολόγισε το ποσοστό

των αποχωρήσεων που θα μπορούσαν να αποφευχθούν στο 68%. Σε αυτό το σημείο η χρήση των Predictive Analytics θα μπορούσε να είναι καθοριστική: συνδυάζοντας δεδομένα από προηγούμενες αποχωρήσεις μπορούν να προκύψουν μοτίβα συμπεριφορών καθώς τη σχέση που δύναται να έχουν αυτές οι συμπεριφορές με μια σειρά παραγόντων όπως οι μισθολογικές κλίμακες, οι έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων ή τα στατιστικά προαγωγών. Με αυτόν τον τρόπο τα διαθέσιμα δεδομένα μετατρέπονται σε αξιοποιήσιμη πληροφορία την οποία οι επαγγελματίες του HR μπορούν να μεταφέρουν στους managers. Αυτές τις πληροφορίες, που δεν θα είχαν προηγουμένως την δυνατότητα να εντοπίσουν, θα εντάξουν στη δημιουργία στρατηγικών και πλάνου δράσεων ώστε να μειώσουν την πιθανότητα αποχώρησης των εργαζομένων.

Είναι κρίσιμο να σημειώσουμε ότι τα Predictive Analytics σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την πλήρη απουσία αποχωρήσεων από τον οργανισμό. Άλλωστε είναι δεδομένο ότι ένας αριθμός αποχωρήσεων οφείλεται σε παράγοντες που δεν μπορεί με κάποιο τρόπο να επηρεάσει η εταιρία (π.χ. προσωπικής φύσεως λόγοι) ενώ σε κάποιες περιπτώσεις οι αποχωρήσεις μπορεί να είναι και επιθυμητές από την πλευρά της εταιρίας. Αν λάβουμε υπόψη μια εταιρία με χιλιάδες εργαζόμενους, μπορούμε εύλογα να υποθέσουμε ότι η ενδεχόμενη χρήση Predictive Analytics θα έδινε μια λίστα ανθρώπων με συμπεριφορά που παραπέμπει σε επερχόμενη αποχώρηση. Από τη λίστα αυτή, είναι λογικό η εταιρία να επιθυμεί να επικεντρώσει τις ενέργειες της σε συγκεκριμένους υπαλλήλους; δηλαδή όσους θεωρεί ότι η εργασία τους είναι κρίσιμη για την εταιρία ή κρίνει ότι η αντικατάστασή τους θα είναι ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα. Σε κάθε περίπτωση δε θα πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι παρά τις δυνατότητες που παρέχουν τα Predictive Analytics παραμένουν ένα εργαλείο που ενισχύει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

2.4.2 Εντοπισμός προσωπικού με υψηλές δυνατότητες

Αν η αποτροπή αποχωρήσεων ικανού προσωπικού είναι η μια πλευρά του νομίσματος τότε η εξεύρεση των κατάλληλων ταλέντων για να στελεχώσουν μια θέση είναι η άλλη πλευρά. Και σε αυτή την εργασία η χρήση των Predictive Analytics μπορεί να είναι καταλυτική. Αυτό δεν αφορά μόνο στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου για μια συγκεκριμένη θέση αλλά επεκτείνεται και σε άλλες λειτουργίες όπως η πρόβλεψη μελλοντικών αναγκαίων skills αλλά και η αναζήτηση νέων ταλέντων και

εργαζομένων στο πιο αποδοτικό κανάλι επικοινωνίας ανάλογα με την περίπτωση. Με άλλα λόγια τα Predictive Analytics είναι σε θέση να ενταχθούν σε ένα πλήθος σεναρίων αναφορικά με το recruitment.

Εκτός από τα δεδομένα που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων εντός της εταιρίας πολύ χρήσιμα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν από την ανάλυση των δηλώσεων ενδιαφέροντος για εργασία στην εταιρία. Με άλλα λόγια μέσα από τα βιογραφικά που κατατίθεται σε μια εταιρία θα μπορούσαν να εξαχθούν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα και για το κοινό στο οποίο η εταιρία φαίνεται ελκυστική ως εργοδότης ακόμα και για τις τάσεις που διαμορφώνονται αναφορικά με τις δεξιότητες και τα προσόντα του εργατικού δυναμικού. Η τελευταία διαπίστωση προφανώς προϋποθέτει και ένα ικανό αριθμό βιογραφικών δηλαδή ένα μεγάλο δείγμα από το οποίο θα μπορούσαν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία το HR μπορεί να αποκτήσει στρατηγικό ρόλο μέσα στην εταιρία.

Μια ακόμα περίπτωση χρήσης Predictive Analytics είναι η βελτιστοποίηση της διαδικασίας για κάθε νέα αγγελία εργασίας. Έτσι, μέσα από την ανάλυση δεδομένων μπορούμε να φτάσουμε σε ένα ασφαλές συμπέρασμα αναφορικά με το ποιο κανάλι επικοινωνίας είναι το πιο κατάλληλο για να επικοινωνήσουμε ένα συγκεκριμένο προφίλ εργαζομένου. Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς το βαθμό στον οποίο μπορεί το job posting να επιτελέσει πολύ καλύτερα το ρόλο του πολύ πιο γρήγορα και πολύ πιο αποτελεσματικά.

Η χρήση των Predictive Analytics μπορεί να φανεί χρήσιμη και στον περιορισμό διαφόρων προκαταλήψεων που φαίνεται να εντοπίζονται σε πολλούς επαγγελματίες του HR. Είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη η πεποίθηση ότι σε μια διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων για μια πρόσληψη, οι επαγγελματίες του HR έχουν στο μυαλό τους το προφίλ ενός επιτυχημένου υφιστάμενου εργαζόμενου σε παρόμοια θέση και προσπαθούν να βρουν ένα αντίστοιχο βιογραφικό, πιστεύοντας ότι με αυτόν τον τρόπο θα πετύχουν παρόμοιες επιδόσεις. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται bias από πλευράς τους για τον ιδανικό υποψήφιο νομίζοντας ότι με αυτόν τον τρόπο έχουν εντοπίσει τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας μιας πρόσληψης. Με την χρήση Predictive Analytics μπορούμε να εξαλείψουμε αυτό το φαινόμενο και μέσα από στατιστικά μοντέλα να εντοπιστούν οι στατιστικά σημαντικοί παραλληλισμοί, η μελέτη των βιογραφικών και των στοιχείων που είναι απόλυτα αναγκαία να γίνει πιο γρηγορά, πιο εύστοχα και χωρίς να επηρεάζονται από το ανθρώπινο συναίσθημα, με αποτέλεσμα

μικρότερο κόστος για το recruitment αφού θα γλιτώνει να ασχολείται πολλές ώρες με βιογραφικά που τελικά δεν θα είναι κατάλληλα για την θέση.

2.4.3 Πρόβλεψη- ανάλυση περιπτώσεων που ενισχύουν το engagement του προσωπικού με την εταιρία

Αναμφίβολα το engagement των εργαζομένων αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα τόσο για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους όσο και για την προοπτική αποχώρησής τους από την εταιρία. Το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιούν στο HR για να αποκτήσουν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες είναι έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων, κάτι που δεν είναι αρκετό από μόνο του και πρέπει να γίνει μεγαλύτερη ανάλυση σε βάθος. Είναι προφανές ότι ανάλογα με το τμήμα της εταιρίας στο οποίο βρίσκεται ένας εργαζόμενος, διαφορετικοί παράγοντες ή σε διαφορετικό βαθμό οι ίδιοι παράγοντες μπορούν να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν το engagement του. Γενικότερα είναι παραδεκτό τόσο από την πρακτική όσο και από την βιβλιογραφία ότι υπάρχουν 2 βασικοί τρόποι σύνδεσης του εργαζόμενου με την εταιρία: ο πρώτος τρόπος αφορά το λεγόμενο συναισθηματικό δέσιμο και ο δεύτερος το επονομαζόμενο ανταποδοτικό. Συνήθως, αν οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχαρίστηση, παρακίνηση και αίσθηση απόδοσης είναι και ισχυρά συνδεδεμένοι με την εταιρία. Όλα τα παραπάνω δεν είναι στατικά αλλά μέσα στην περίοδο του χρόνου μπορεί να μεταβάλλονται και να μην είναι για όλους τους εργαζόμενους στον ίδιο ρόλο τα ίδια. Για κάποιους εργαζόμενους μπορεί να είναι ισχυρό κομμάτι δέσμευσης η ομάδα στην οποία ανήκουν, η ισχυρή σύνδεση με τον προϊστάμενό τους μέσω από την καθοδήγηση που λαμβάνουν ενώ άλλοι μπορεί να νιώθουν ισχυρή ικανοποίηση και μόνο από το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται. Το κομμάτι της ανταπόδοσης σχετίζεται περισσότερο με τις απολαβές που έχει ένας εργαζόμενος. Οι αποδοχές αν και θεωρητικά είναι ο κύριος παράγοντας για την παραμονή ενός εργαζόμενου, δεν είναι ο αποφασιστικός καθώς στην απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση από την εταιρία είναι δεδομένο ότι επενεργούν πάρα πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο με τους 2 τρόπους σύνδεσης πολλές φορές να επικαλύπτονται δημιουργείται ένα χαοτικό πεδίο για τους επαγγελματίες του HR. Σε αυτό το σημείο μπορούν να παρέμβουν Predictive Analytics ώστε να προσδώσουν μια τάξη στο πολυδιάστατο αυτό θέμα.

2.4.4 Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών εκπαίδευσης

Ως γνωστόν μια εταιρία μπορεί να αναζητά τις κατάλληλες δεξιότητες στην αγορά αλλά και να επενδύει στους ήδη υφιστάμενους εργαζομένους της ώστε να αναπτύξουν εκείνοι τις απαραίτητες δεξιότητες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι με τον ρυθμό που εξελίσσεται η αγορά εργασίας, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων εντός της εταιρίας είναι ως ένα βαθμό επιτακτική και αυτό αποτυπώνεται στην σημαντική αύξηση των δράσεων για up-skilling και re-skilling εντός των εταιριών. Αυτές οι δράσεις είναι αμοιβαία επωφελείς και για την εταιρία και για τον εργαζόμενο καθώς αυξάνεται τόσο η αποδοτικότητα όσο και το engagement των ανθρώπων. Η χρήση των Predictive Analytics δεν περιορίζεται μόνο στο να διαπιστώσει ποιες δεξιότητες είναι κρίσιμο να αναπτυχθούν αλλά και πώς θα ήταν ο καλύτερος τρόπος για να αναπτυχθούν. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιτυχία μιας εκπαίδευσης είναι πολλές φορές συνάρτηση και του τρόπου με τον οποίο γίνεται η εκπαίδευση. Ο τρόπος με τον οποίο η εκπαίδευση θα επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα μπορεί να μετρηθεί και να προβλεφθεί σε μελλοντικούς σχεδιασμούς εκπαιδεύσεων.

2.5 Use Cases Predictive HR Analytics

2.5.1 Προβλέποντας και αποτρέποντας το turnover: το παράδειγμα της HP (Hewlett-Packard)

Η Hewlett-Packard θεωρείται ως μια από τις πρωτοπόρους στην αξιοποίηση των HR Analytics στο πεδίο. Το 2008, παρατηρήθηκε μια ανησυχητική αύξηση στο ρυθμό αποχώρησης εργαζομένων της σε σημείο κάποια από τα τμήματα της, ιδίως, εκείνα των πωλήσεων να εμφανίζουν turnover πάνω από 20%. Το κόστος των εργαζομένων που αποχωρούν είναι ευθέως ανάλογο με την θέση που κατέχουν και έχοντας υπόψη ότι η εταιρία απασχολεί περισσότερους από 300.000 εργαζομένους, είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς τον οικονομικό αντίκτυπο που δεχόταν από το αυξημένο turnover. Ο αντίκτυπος είναι πολλαπλάσιος αν αναλογιστεί κανείς ότι σε τμήματα πωλήσεων, που εμφάνιζαν και το μεγαλύτερο πρόβλημα, οι αποχωρήσεις

έπλητταν άμεσα την πελατειακή βάση. Για την αντιμετώπιση του ζητήματος επιστρατεύθηκαν τα HR Analytics.

Καθώς οι αυξημένες αποχωρήσεις εργαζομένων έλαβαν χώρα σε ένα εκτεταμένο χρονικό διάστημα, η εταιρία είχε στη διάθεση της έναν ικανό πλούτο δεδομένων προς ανάλυση. Η εταιρία ανέθεσε σε δύο επιστήμονες το έργο της αξιοποίησης αυτών των δεδομένων και εκείνοι δημιούργησαν το Flight Risk score. Συγκέντρωσαν τις συμπεριφορές των εργαζομένων λίγο πριν την παραίτηση τους, διέκριναν μοτίβα και κατέληξαν σε μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των εργαζομένων καθώς και την αναμενόμενη βαρύτητα του κάθε παράγοντα στην απόφαση αυτή. Το Flight Risk score αποτιμούσε και μαθηματικά αυτή την ανάλυση αξιολογώντας την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να βρίσκεται στο χείλος της αποχώρησης. Με αυτόν τον τρόπο, μέσα από αυτή τη μέθοδο επιχειρήσαν να προβλέψουν ποιοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αποχωρήσουν στο άμεσο μέλλον.

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης ανάλυσης ήταν από πολλές απόψεις εντυπωσιακά. Αναμενόμενα η ανάλυση κατέδειξε τη βαρύτητα που έχουν παράγοντες όπως το ύψος των αποδοχών, οι ευκαιρίες προαγωγής καθώς και οι επιδόσεις του εργαζομένου. Εξίσου σημαντικά ήταν ωστόσο τα ευρήματα που συνδυάζουν επιμέρους παράγοντες: για παράδειγμα αποδείχθηκε ότι μια προαγωγή δεν μπορεί από μόνη της να μειώσει την πιθανότητα αποχώρησης ενός εργαζομένου αν δε συνοδεύεται και από μια αύξηση στις αποδοχές. Αντίθετα η προαγωγή χωρίς αντίστοιχη βελτίωση των αποδοχών μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα αποχώρησης του εργαζομένου. Παρατηρείται επομένως ότι η ανάλυση εντόπισε κακές πρακτικές, έδωσε ένα πλαίσιο πρόβλεψης και ταυτόχρονα κατέδειξε και δράσεις.

Στο παράδειγμα της HP είναι χρήσιμο να δούμε και τη διάσταση της εμπιστευτικότητας στη διαχείριση των δεδομένων. Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι η χρήση όλων αυτών των δεδομένων εγείρει ζητήματα ιδιωτικότητας για τους εργαζόμενους πολύ περισσότερο όταν το αποτέλεσμα τη διαχείρισης είναι προσωποποιημένες ενέργειες. Η απάντηση που έδωσε η εταιρία ήταν πρωτίστως να περιορίσει την πρόσβαση στα αποτελέσματα του Flight Risk score σε ένα συγκεκριμένο αριθμό υψηλόβαθμων στελεχών ενώ ταυτόχρονα επένδυσαν στην εκπαίδευση αυτών των στελεχών σε θέματα διαχείρισης των δεδομένων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η εκπαίδευση ήταν συνολική και τα στελέχη διδάχθηκαν

τρόπους με τους οποίους μπορούν να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα του Flight Risk score.

Η HP είναι ένα πολύ αντιπροσωπευτικό παράδειγμα εταιρίας που υιοθέτησε τη χρήση HR Analytics με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Εστίασε στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων αλλά έδωσε επίσης έμφαση στην αποτελεσματική παρουσίαση τους με την υιοθέτηση ενός εξαιρετικά απλού και εύκολου στη σύλληψη τρόπου αποτύπωσης των αποτελεσμάτων: αυτόν της βαθμολογίας. Ταυτόχρονα, διασφάλισε την ορθή χρήση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης τόσο σε επίπεδο ασφάλεια των δεδομένων όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η εκπαίδευση των στελεχών εγγυήθηκε ότι θα γίνει η μέγιστη και βέλτιστη χρήση των HR Analytics στην καθημερινότητα. Όλη αυτή η προσπάθεια μεταφράστηκε σε απτά αποτελέσματα. Σε ένα διάστημα μικρότερο των δύο ετών, η εταιρία μπόρεσε να μειώσει το ποσοστό των εργαζομένων που αποχωρούν πάνω από 10 μονάδες. Επιπλέον, μια έρευνα του Siegel (Siegel, 2013) εκτίμησε ότι το οικονομικό όφελος από αυτή την ενέργεια θα μπορούσε να αγγίζει και τα 300 εκατομμύρια δολάρια.

2.5.2 Εκτιμώντας την επιτυχία νέων προσλήψεων: το παράδειγμα της Google

Η Google έχει, δικαιολογημένα, τη φήμη ενός εργοδότη που προσλαμβάνει ένα μεγάλο πλήθος ταλέντων σε ετήσια βάση. Ένας από τους λόγους όμως που εταιρία προχωράει πολύ συχνά σε προσλήψεις είναι γιατί από όσους προσλαμβάνονται ένα μικρό ποσοστό μόνο παραμένει για περισσότερο από δύο χρόνια. Οι σχετικοί υπολογισμοί τοποθετούν το ποσοστό των εργαζομένων που παραμένουν στην εταιρία σε μόλις 30%, καταδεικνύοντας το μεγάλο κόστος που επωμίζεται η εταιρία από τη διαρκή διαδικασία εύρεσης, επιλογής, πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων. Αναδύεται πολύ καθαρά η ανάγκη για έναν αποτελεσματικότερο τρόπο αξιολόγησης των υποψηφίων.

Σε αυτό το πρόβλημα η Google επιστράτευσε τη χρήση των HR Analytics δημιουργώντας μια μηχανή ανάλυσης: την Google Prediction Engine. Η μηχανή λαμβάνει υπόψη μια σειρά παραμέτρων τόσο από το βιογραφικό του υποψηφίου: εργασιακή εμπειρία, εκπαίδευση, δεξιότητες αλλά και από τις διάφορες ασκήσεις και τεστ που κάνουν οι υποψήφιοι για να δώσουν κάποια ενδεικτικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους. Συνδυάζει τα δεδομένα από αυτές τις παραμέτρους και παράγει ένα αποτέλεσμα το οποίο ουσιαστικά προβλέπει τη πιθανότητα ο υποψήφιος να

παραμένει αλλά και να επιτύχει στην εταιρία. Το αποτέλεσμα αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής καθώς αν η πρόβλεψη είναι θετική για τον υποψήφιο τότε θα ακολουθήσει και πρόσφορα εργασίας ενώ αν είναι αρνητική η εταιρία θα απορρίψει τον υποψήφιο για τη θέση.

Η χρήση της Google Prediction Engine φαίνεται ότι έφερε αποτελέσματα επιτυγχάνοντας τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των μη επιτυχημένων προσλήψεων μειώθηκε σημαντικά ενώ από το 2007 υπολογίζεται ότι πάνω από 100 χιλιάδες εργαζόμενοι προσλήφθηκαν βάσει των εκτιμήσεων της μηχανής. Σε αυτήν την περίπτωση, μπορούμε να διαπιστώσουμε τη χρήση των HR Analytics ως εργαλείο που επικουρεί την αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών του HR: εν προκειμένω στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων.

2.6 Προκλήσεις στην υλοποίηση Predictive Analytics στο HR

Η υιοθέτηση μιας οποιαδήποτε καινοτομίας δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Είναι δεδομένο ότι στη διαδικασία αυτή θα προκύψουν θέματα τα οποία θα εκτείνονται από την αντανakλαστική καχυποψία στις δυνατότητες κάθε νέας πρακτικής μέχρι τις πραγματικές αδυναμίες της πρακτικής. Σε αυτό το πλαίσιο είναι κρίσιμο για την εταιρία να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των εγγενών περιορισμών στα HR Analytics. Όπως μια μερίδα επαγγελματιών μπορεί να τα αντιμετωπίζουν με δυσπιστία, ένα άλλο μέρος μπορεί να τα αποδέχεται με υπέρμετρο ενθουσιασμό καλλιεργώντας προσδοκίες που είναι αδύνατον να εκπληρωθούν. Με αυτόν τον τρόπο, όταν οι εγγενείς περιορισμοί βγουν στην επιφάνεια και καταδειξουν τα πραγματικά όρια των HR Analytics, ο ενθουσιασμός μπορεί να δώσει τη θέση του στην απογοήτευση και τελικά στην απαξίωση. Συνοψίζοντας, απαραίτητο στοιχείο της επιτυχούς ενσωμάτωσης των HR Analytics στην καθημερινότητα είναι η ισορροπημένη προσέγγιση της που δεν αγνοεί τις πραγματικές αδυναμίες.

2.6.1 Αξιοπίστα και πραγματικά δεδομένα

Η αφετηρία των HR Analytics, όπως και σε οποιαδήποτε ανάλυση δεδομένων, είναι προφανώς η ύπαρξη των δεδομένων. Τα δεδομένα μπορούν να είναι είτε εσωτερικά, δηλαδή να έχουν αντληθεί από τα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα της

εταιρίας αλλά μπορεί να προέρχονται και από εξωτερικές πηγές. Τα εσωτερικά δεδομένα συνήθως είναι προϊόν αντίστοιχων συστημάτων όπως συστήματα μισθοδοσίας, χρονοπαρουσία εργαζομένων, διαχείριση εκπαιδεύσεων, μέτρηση παραγωγικότητας, έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων κ.α. Από την άλλη, τα εξωτερικά δύναται να προέρχονται από μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έρευνες ανεξάρτητων φορέων, συμβουλευτικές εταιρίες (είτε ως εμπειρία των ειδικών που προσλαμβάνονται ως σύμβουλοι είτε μέσα από τα δεδομένα που αποθηκεύουν οι εταιρίες αυτές μέσα από τη συνεργασία τους με πελάτες ή και από έρευνες που διεξάγουν με ίδια μέσα), πλατφόρμες (πχ εύρεσης εργασίας), δημόσια δεδομένα κ.α. Για κάθε ένα από αυτά τα δεδομένα, είτε είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά, πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος τα έχει στην κατοχή του και είναι υπεύθυνος για αυτά (ownership), πού είναι αποθηκευμένα, τι περιέχουν και κάθε πότε ανανεώνονται.

Η ύπαρξη των δεδομένων είναι η προϋπόθεση για την ανάλυση, η οποία ορίζεται και από το δικό της πλαίσιο. Για να μπορέσουν να γίνουν οι αναλύσεις, όπως καταλαβαίνουμε, πρέπει να υπάρξει συνεργασία από όλους τους εμπλεκόμενους για να βρεθούν τρόποι να μπορέσουν να συνδεθούν τα δεδομένα και να δημιουργηθούν κανάλια για την πρόσβαση σε αυτά. Μέσα στην πληθώρα δεδομένων που είναι διαθέσιμα, πρέπει να εντοπιστούν ποια είναι αναγκαία προκειμένου να βοηθήσουν στην λήψη αποφάσεων. Το πώς θα γίνει αυτό, σε κάθε περίπτωση δεν είναι κάτι στατικό αλλά εξαρτάται κάθε φορά από τα διαθέσιμα συστήματα και από το πόσο δομημένα είναι τα διαθέσιμα δεδομένα.

Ο λόγος που το ownership των δεδομένων πρέπει να είναι ξεκάθαρο είναι για να διευκολύνεται η πρόσβαση και, κατά συνέπεια, η αξιοποίηση τους. Σε αυτό το σημείο, για την επιτυχή υλοποίηση HR Analytics είναι εξίσου αναγκαία η δέσμευση, εκτός των επαγγελματιών του HR, του κάτοχου των δεδομένων προκειμένου να υπάρχει συνέχεια. Στις περισσότερες περιπτώσεις εταιριών, τα δεδομένα συνήθως ελέγχονται από το IT, καθώς οι συγκεκριμένες ομάδες πραγματοποιούν τις σχετικές υλοποιήσεις και συντηρούν το εκάστοτε σύστημα. Η ενίσχυση του digitization που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στις περισσότερες εταιρίες δημιουργεί ένα ιδανικό κλίμα για την χρήση HR Analytics. Αν αναλογιστούμε ότι παλαιότερα πολλές διαδικασίες HR μπορεί να υποστηρίζονταν από διαφορετικές πλατφόρμες, σήμερα μπορεί να είναι πιο εύκολο δεδομένα διαφορετικών τύπων να βρίσκονται κάτω από την

ίδια πλατφόρμα. Το SAP μπορεί για παράδειγμα να υποστηρίξει σχεδόν όλες τις μοντέρνες ανάγκες και όλο τον κύκλο ζωής ενός εργαζόμενου και επίσης της παραγωγικής διαδικασίας μιας εταιρίας. Για αυτό τον λόγο, πρέπει να σχηματιστεί μια στρατηγική πάνω στην διαχείριση των δεδομένων και να εδραιωθεί μια κουλτούρα συνεργασίας και προσανατολισμού πάνω στα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων σε όλους του τομείς μία εταιρίας. Μια βάση δεδομένων με ανεπαρκή ή απαρχαιωμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα και να δημιουργήσει πολύ σοβαρότερα προβλήματα σε μια εταιρία από αυτά που θα προσπαθούσε να λύσει.

2.6.2 Data silos

Η πρόσβαση στα δεδομένα είναι ένας παράγοντας καίριας σημασίας. Ένα φαινόμενο που μπορεί να παρατηρηθεί σε μεγάλες εταιρίες είναι ο κατακερματισμός των διαθέσιμων δεδομένων σε πολλά τμήματα ή ομάδες της εταιρίας. Ο κατακερματισμός είναι πολύ πιθανό να οδηγεί και σε περιορισμένη πρόσβαση στα δεδομένα. Σε καμία περίπτωση, αυτό το φαινόμενο δεν υποκρύπτει κάποιου είδους σκοπιμότητα ή αντίστοιχη πρόθεση αλλά, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι παράγωγο της πολυπλοκότητας και του όγκου της εταιρίας. Με απλά λόγια, κάποιες ομάδες εντός της εταιρίας αγνοούν την ύπαρξη των δεδομένων ή δεν έχουν πλήρη εικόνα για την κατάσταση στο σύνολο της εταιρίας. Αυτή η κατάσταση είναι η αφετηρία μιας σειράς άλλων θεμάτων όπως η έλλειψη ομοιομορφίας και η απουσία συνέπειας στη διαχείριση των δεδομένων. Αυτό περιγράφει μια κατάσταση όπου τα δεδομένα μπορεί να υπάρχουν αλλά παρακολουθούνται, αποθηκεύονται και παρουσιάζονται με διαφορετικό τρόπο. Εάν δεν υπάρχει ενιαία αποτύπωση είναι πιθανό να μην υπάρχει ενιαία αντίληψη και κατανόηση ενώ σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να μην υπάρχει καθόλου κατανόηση. Το τελικό αποτέλεσμα μιας τέτοιας αλυσίδας γεγονότων είναι να χάνεται πολύ σημαντική πληροφορία και τα δεδομένα να μην αξιοποιούνται στο έπακρο.

Η απάντηση στα data silos εμπεριέχει κόστος σε χρόνο και χρήμα. Αρχικά, πρέπει να δημιουργηθούν διεπαφές ανάμεσα στα συστήματα ή να συνδεθούν χειροκίνητα τα δεδομένα από τις επιμέρους λειτουργίες. Αν δεν γίνουν ενέργειες για

να προσπεραστεί αυτό το εμπόδιο η χρήση των HR Analytics θα είναι πολύ δύσκολη και κάποιος φορές αδύνατη με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προσφέρουν ευρήματα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ενέργειες. Η σύνδεση όλων των δεδομένων μπορεί να αποτρέψει και ανισοροπίες στη χρήση των HR Analytics. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ομάδες εντός της εταιρίας, που απολαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό ωριμότητας στη διαχείριση των δεδομένων, θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τις ενέργειες τους ανάλογα.

2.6.3 Ιδιωτικότητα και ασφάλεια δεδομένων

Τα HR Analytics έχουν προκαλέσει μια έντονη συζήτηση γύρω από θέματα ιδιωτικότητας και ασφάλειας. Κάποια από τα δεδομένα μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα, όπως το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, θέματα υγείας κ.α. Ειδικά με την εισαγωγή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR - 2016/679) πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση για τα δεδομένα και τους περιορισμούς που μπορεί να υπάρχουν και ακόμα βάση της πολιτικής της ίδιας εταιρίας. Ο λόγος που έχουν θεσπιστεί τέτοιοι κανόνες είναι γιατί με την ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ακόμα πιο εύκολο να καταγραφούν, αποθηκευτούν και επεξεργαστούν πληθώρα δεδομένων σε σημείο που μπορεί να παραβιάζουν τα ατομικά δικαιώματα των εργαζομένων. Με την χρήση όλο και περισσότερων ψηφιακών μέσων όπως μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συνομιλιών σε email, κλήσεων και δυνατότητα παρακολούθησης της τοποθεσίας σε πραγματικό χρόνο προκύπτουν και θέματα ηθικής καθώς και πού τίθενται τα όρια στο τι μπορεί να μετρήσει και να κρατήσει ως πληροφορία μια εταιρία. Άρα στην χρήση HR Analytics πρέπει να υπάρχουν πάντα αυτές οι σκέψεις και να είναι απόλυτα ξεκάθαρο για το τι και ποιος μπορεί να κρατήσει και να διαχειριστεί σαν δεδομένα. Για παράδειγμα, μία εταιρία που δραστηριοποιείται στην Ευρώπη δεν μπορεί να μεταφέρει τα δεδομένα που προκύπτουν για ανάλυση HR Analytics εκτός συνόρων της και αν έχει τη βούληση να το κάνει η ενέργεια αυτή διέπεται από αυστηρή αιρεσιμότητα και υπόκειται σε σοβαρούς περιορισμούς.

Σύμφωνα με μία ανάλυση στο Harvard Business Review (Peter Cappelli 2017), πολυεθνικές εταιρίες δεν μπορούν αντίστοιχα μέσα στα νομικά πλαίσια να αναλύσουν ταυτόχρονα δεδομένα από διαφορετικές χώρες κάτι που περιορίζει πολύ την επιτυχία και την δυναμική των αποτελεσμάτων που μπορεί να προέκυπταν από μια τέτοιας έκτασης ανάλυση.

2.6.4 Αδυναμία προσωπικού στο HR για ανάλυση δεδομένων (Skill GAP)

Στις περισσότερες εταιρίες, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού δεν διαθέτουν τα απαραίτητα skill προκειμένου να υλοποιήσουν HR Analytics (Tomar, 2020). Η στατιστική, η οπτικοποίηση δεδομένων και συμπερασμάτων όπως και, ενδεχομένως ο προγραμματισμός, στοιχεία απαραίτητα για την ανάλυση δεδομένων δεν αποτελούν σίγουρα κομμάτια από το skillset που απαιτείται από έναν επαγγελματία του HR. Καθώς όμως τα HR Analytics αποκτούν όλο και μεγαλύτερη απήχηση, στο μέλλον δεν αποκλείεται τα παραπάνω να ενταχθούν στο επιθυμητό βιογραφικό στελεχών του HR δημιουργώντας μια νέα πραγματικότητα. Με αντίστοιχο τρόπο όμως, ένας αναλυτής δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη εμπειρία και το απαραίτητο υπόβαθρο στα κομμάτια του HR προκειμένου να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Θα μπορεί δηλαδή να χειρίζεται τεχνικά τα δεδομένα αλλά σε καμία περίπτωση δε θα είναι σε θέση να τα ερμηνεύσει και να καταλήξει σε ασφαλή συμπεράσματα. Στην παρούσα φάση, ένα από τα πιο δύσκολα έργα που έχει να φέρει εις πέρας μια εταιρία είναι το πως θα καταφέρει να ενώσει αυτούς τους δύο κόσμους. Μια ισχυρή συνεργασία είναι αναγκαία συνθήκη ενώ παράλληλα και οι επαγγελματίες του HR θα χρειαστεί να επεκτείνουν τα skills προς αυτή την κατεύθυνση. Να μπορέσουν να αποκτήσουν εικόνα και να εκπαιδευτούν πάνω σε κομμάτια ανάλυσης δεδομένων, να σχηματίσουν κουλτούρα στην λήψη αποφάσεων βασισμένης πάνω σε δεδομένα. Πολύ σημαντικό είναι να μπορέσουν να αποκτήσουν και skills πάνω στο Data Storytelling μιας και οποιαδήποτε ανάλυση και πρόταση αν δεν μπορεί να μεταφερθεί και να γίνει κατανοητή από όλους τους εμπλεκόμενους σίγουρα δεν θα καταφέρει να συμπεριληφθεί στην λήψη αποφάσεων.

Στην πορεία όμως προς την εξοικείωση των επαγγελματιών του HR με τα Analytics ελλοχεύουν πολλοί κίνδυνοι. Ένας παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία σε μια υλοποίηση στα HRA από τους επαγγελματίες του HR που ξεκινούν τα πρώτα τους βήματα, είναι να πέσουν στην παγίδα ότι μετά την πρώτη επιτυχία ή

αίσθηση επιτυχίας, ότι έχουν κατακτήσει απόλυτα το πεδίο. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται Dunning-Kruger και αποτελεί μία διαταραχή που το άτομο αναγνωρίζει στον εαυτό ένα γνωστικό επίπεδο κατά πολύ μεγαλύτερο από το πραγματικό. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε άνθρωπο και αντικείμενο, όπως στην ανάλυση δεδομένων και ειδικά και στα HR Analytics μιας και η ανθρώπινη φύση και διαίσθηση είναι εύκολο να οδηγήσει τον αναλυτή σε λανθασμένα συμπεράσματα.

2.6.5 Αντίσταση στην αλλαγή

Όσο και αν η αλλαγή αποτελεί μια μόνιμη κατάσταση στο κόσμο των επιχειρήσεων επηρεάζοντας δραστικά όλες τις λειτουργίες μιας εταιρίας, και του HR συμπεριλαμβανομένου, πάντοτε προκύπτουν παράγοντες που αντιστέκονται σε αυτή. Ο πρώτος παράγοντας «αντίστασης» είναι η αδράνεια που αντιτίθεται σε οποιαδήποτε απόπειρα διαταραχής της καθεστηκυίας τάξης. Με την ανάπτυξη των HR Analytics η μετάβαση για το HR στην λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα θα αλλάξει μακροπρόθεσμα πολλές από τις πρακτικές που είχαν υιοθετηθεί έως τώρα. Για τους επαγγελματίες του HR η μετάβαση σε νέα δεδομένα και η ανάγκη να αποκτήσουν νέα skills, δημιουργεί έναν φόβο όπως κάθε τι πρωτόγνωρο και άγνωστο. Αν σε αναμενόμενη καχυποψία απέναντι στις καινούριες πρακτικές προσθέσουμε και την αυτοματοποίηση που προσφέρουν οι δυνατότητες των HR Analytics σε κάποιες εργασίες οδηγούμαστε σε σκέψεις ότι οι επαγγελματίες του HR δεν είναι πλέον αναγκαίοι. Επομένως βρισκόμαστε σε μια κατάσταση που ο φόβος τροφοδοτεί τον σκεπτικισμό ο οποίος με τη σειρά του αυξάνει τις αντιστάσεις.

Η αντίσταση αυτή σε συνδυασμό με την έλλειψη γνώσης πάνω στο αντικείμενο μπορεί να πυροδοτήσει επιπλέον αμφιβολίες για το πόσο αποτελεσματικά είναι τα HR Analytics καθώς και τον βαθμό στον οποίο μπορούν πράγματι να αποδεσμεύσουν ποιοτικό χρόνο για τους επαγγελματίες του HR. Είναι σαφές ότι η έλλειψη γνώσης, ως πηγή αντίστασης στην αλλαγή, είναι πιο εύκολο να αντιμετωπιστεί μέσα από κατάλληλες εκπαιδεύσεις και την καλλιέργεια κουλτούρας που θα δημιουργήσει νοοτροπία εξέλιξης και ανάπτυξης. Πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει η αποδοχή και η υποστήριξη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και η δέσμευση για την διάθεση των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση HR Analytics καθώς και να υπάρχει ξεκάθαρο

πλάνο για τα βήματα και τις ενέργειες που θα απαιτηθούν προκειμένου να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

2.7 Καλές πρακτικές για την υλοποίηση Predictive Analytics στο HR

2.7.1 Δημιουργία κουλτούρας λήψης αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα (data-driven decision-making)

Τα HR Analytics βασίζονται στην ιδέα ότι μέσα από ανάλυση δεδομένων μπορούν οι εταιρίες να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις. Με άλλα λόγια βοηθούν στην τεκμηρίωση των αποφάσεων διευκολύνοντας ουσιαστικά τη λήψη τους. Για να μπορέσουν να επιτύχουν τα HR Analytics σε μία εταιρία πρέπει η κουλτούρα της ανάλυσης δεδομένων να είναι αρκετά ανεπτυγμένη σε όλα τα τμήματά αρχικά. Η λογική είναι ότι ξεκινώντας από ένα σημείο της εταιρίας, τα Analytics θα εδραιώσουν τη φήμη τους μέσα από τα αποτελέσματα τους δημιουργώντας μια τάση υιοθέτησης και από άλλες λειτουργίες της εταιρίας. Σε μια τέτοια εξέλιξη είναι θέμα χρόνου η πρακτική να κερδίσει και τους επαγγελματίες του HR. Μια ευρύτερη κουλτούρα λήψης αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα μπορεί να παροτρύνει τους επαγγελματίες του HR να ακολουθήσουν παρόμοιες τακτικές πιο εύκολα ώστε να μπορέσουν να κάτσουν στο τραπέζι λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Σταδιακά, αυτή η νοοτροπία πρέπει να περάσει σε όλα τα κομμάτια του HR και σε όλα τα στάδια ζωής ενός εργαζομένου μέσα σε μία εταιρία. Ξεκινώντας από την πρόσληψη σε συνέχεια την απόδοση, την ανάπτυξη, την εκπαίδευση και σε άλλα κομμάτια του HR πρέπει να υπάρχει η κουλτούρα ανάλυσης δεδομένων.

Η κουλτούρα λήψης αποφάσεων πάνω σε δεδομένα μπορεί να βοηθήσει τα κέντρα λήψης αποφάσεων να καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες των εργαζομένων τους και με αυτόν τον τρόπο να πάρουν μέτρα για όσα πραγματικά έχουν σημασία. Αυτό σημαίνει ότι πέρα από τον μετρήσιμο έλεγχο της απόδοσης και την αξιολόγηση του συναισθηματικού δεσίματος των εργαζομένων με την εταιρία, ο σκοπός είναι να προχωρούν σε ενισχυτικές ενέργειες και αποτιμούν την επίδραση τους.

Σημαντικό κομμάτι για να διατηρηθεί αυτή η κουλτούρα είναι αφού ξεκινήσει να τρέχει ένα πρόγραμμα HR Analytics να καθοριστούν ορόσημα για να γίνει επαναξιολόγηση των ενεργειών ως προς την αποτελεσματικότητα τους καθώς και

τροποποίηση όπου είναι αυτό δυνατό και αναγκαίο με γνώμονα πάντα τα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο οι επαγγελματίες του HR μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις τους είναι βάσιμες και μετρήσιμες ενώ έχουν έναν πραγματικό αντίκτυπο για την εταιρία. «Πιστεύουμε στον Θεό μόνο, όλοι οι άλλοι πρέπει να έχουν δεδομένα να το υποστηρίξουν» είναι από τα πιο γνωστά αποφθέγματα του W. Edwards Deming και αναφέρεται κυρίως στη σημασία της μέτρησης και ανάλυσης δεδομένων για τις επιχειρήσεις (IBM 2019).

2.7.2 Ευθυγράμμιση των HR Analytics με τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας

Έχει παρατηρηθεί ότι, πρακτικά πολλές εταιρίες διαμορφώνουν τη στρατηγική τους για τα HR Analytics με εσφαλμένο σημείο αναφοράς. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι οι εταιρίες αποφασίζουν να θέσουν σε εφαρμογή τα HR Analytics σε περιοχές που είτε θεωρούν ότι έχουν επαρκή δεδομένα είτε κρίνουν ότι πρόκειται για εύκολες αποφάσεις. Αυτή η φιλοσοφία αγνοεί τον πρωταρχικό ρόλο των HR Analytics που είναι η ενίσχυση της λειτουργίας της εταιρίας προς την επίτευξη των στόχων της και την κάλυψη των αναγκών της. Επομένως, ο οδηγός για την ανάπτυξη των HR Analytics πρέπει να είναι οι ανάγκες της εταιρίας και μόνο. Αυτό πρακτικά συνεπάγεται ότι πρέπει να έχουν κατανοηθεί πλήρως οι ανάγκες που υπάρχουν και θέλουν να καλύψουν τα ανώτερα στελέχη. Αφού είναι ξεκάθαρη η ανάγκη και έχουν εντοπιστεί, μετρηθεί και αναλυθεί τα δεδομένα τα οποία θα καταλήξουν σε ένα αποτέλεσμα βάσει του οποίου θα πραγματοποιηθεί η λήψη αποφάσεων. Σε αυτήν την κατεύθυνση, πρέπει να αναγνωριστούν οι ανάγκες που θα έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην εταιρία για να μπορέσουν τα ανώτερα στελέχη να αναγνωρίσουν την δυναμική που θα προσφέρει μια σχετικά νέα προσέγγιση και να γίνουν κοινωνοί αυτής. Ο διαθέσιμος προϋπολογισμός και το αναγκαίο προσωπικό για την υλοποίηση των HR Analytics σίγουρα θα καθορίσουν τις αρχικές αναλύσεις αλλά αν δεν αναγνωριστεί η αξία τους από τα ανώτερα στελέχη σίγουρα δεν θα μπορέσει να αποτελέσει μια καινοτομία που θα διατηρηθεί και θα αναπτυχθεί.

2.7.3 Ξεκινάμε με μικρά βήματα και ξεκάθαρους και ρεαλιστικούς στόχους

Είναι κρίσιμο να αποδεχτούμε ότι τα HR Analytics δεν μπορούν να απαντήσουν όλα τα ερωτήματα. Με τα μέχρι στιγμής στοιχεία σε παγκόσμιο επίπεδο, τα HR Analytics μπορούν όμως να διαπιστώσουν το status μίας εταιρίας, να υποδείξουν ποιες διαδικασίες θα μπορούσαν να βελτιωθούν και ίσως τον τρόπο που θα μπορούσαν να βελτιωθούν αλλά και το πώς μπορούν οι επαγγελματίες του HR να υποστηρίξουν το business. Ό,τι αναφέρθηκε χρειάζεται χρόνο και συνεχή δουλειά με ανατροφοδότηση από όλους τους εμπλεκόμενους για να μεταφραστεί σε συγκεκριμένες πράξεις. Πριν ξεκινήσουν οι αναλύσεις πρέπει να υπάρχει κουλτούρα λήψης αποφάσεων μέσα από ανάλυση δεδομένων και να εντοπιστούν οι πραγματικές ανάγκες και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων. Πρέπει να γίνει αρχική ανάλυση, για τον σκοπό των αναλύσεων την κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί και τις τεχνικές που θα φέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Επειδή η ομάδα που θα κάνει τις αναλύσεις θα έχει περιορισμένο χρόνο και συγκεκριμένες δυνατότητες πρέπει να μπου προτεραιότητες οι οποίες δεν θα αλλάζουν συνεχώς γιατί το ταξίδι των HR Analytics είναι μεγάλο και με μεγάλη πολυπλοκότητα ειδικά στην αφετηρία. Όταν γίνουν τα πρώτα βήματα και αναγνωριστεί η αξία των HR Analytics καλό θα ήταν να γίνει επένδυση για την εκπαίδευση των manager ώστε να μπορούν να καλύψουν μόνοι τους κάποιες από τις ανάγκες για την ανάλυση δεδομένων ώστε να μπορούν και αυτοί να προσφέρουν ουσιαστικά στις αναλύσεις με την εμπειρία τους. Σύμφωνα με ερευνά από την McKinsey, διαπιστώθηκε ότι οι ομάδες που πραγματοποιούν τα HR Analytics να μην πηγαίνουν αμέσως από το ένα βήμα στο επόμενο αλλά σε κάθε βήμα που κάνουν να ξαναγυρνάνε πίσω να επαναξιολογούν τις αποφάσεις και τις μεθόδους του για κάθε βήμα ώστε να μπορέσουν να φτάσουν στην κορυφή.

2.7.4 Χρήση των κατάλληλων εργαλείων

Η ανάλυση δεδομένων χρειάζεται και την απαραίτητη υποδομή για να πραγματοποιηθεί. Αυτή τη στιγμή, η αγορά έχει ένα σημαντικό πλήθος εργαλείων από τα οποία μπορούν να επιλέξουν οι εταιρίες. Κάθε εταιρία ανάλογα με τις ανάγκες της και το επίπεδο ωριμότητας της στην ανάλυση δεδομένων επιλέγει ποιο εργαλείο ή ποιος συνδυασμός εργαλείων μπορεί να αντεπεξέλθει καλύτερα στις απαιτήσεις της. Τα διαθέσιμα εργαλεία στην αγορά παρέχουν μεγάλες δυνατότητες για ανάλυση και απεικόνιση των δεδομένων και παρακάτω απαριθμούνται τα πιο γνωστά εξ αυτών:

Microsoft Excel

Το Excel είναι πιθανόν το πιο δημοφιλές και πιο γνωστό εργαλείο στον επιχειρηματικό κόσμο. Είναι σε θέση να αποτελέσει μια καλή βάση για αρχικού επιπέδου αναλύσεις μιας και αποτελεί από τα πιο γνωστά προγράμματα χάρης στην πληθώρα εντολών και έτοιμων μαθηματικών μοντέλων που μπορεί να πραγματοποιήσει κανείς εύκολα σε αυτό. Η χρήση του για δημιουργία πινάκων και διαγραμμάτων αποτελεί μια εύκολη διαδικασία με την οποία υπάρχει μεγάλη εξοικείωση και από τους επαγγελματίες του HR αλλά με περιορισμένες δυνατότητες για υλοποιήσεις με μεγάλη πολυπλοκότητα. Το μεγάλο πλεονέκτημα του Excel είναι η ευκολία στη χρήση αλλά και ο μεγάλος βαθμός εξοικείωσης που έχουν οι περισσότεροι χρήστες με αυτό.

Microsoft PowerBI

Η Power BI από την Microsoft αποτελεί μία καλή επιλογή και χρησιμοποιείται αρκετά για οποιοδήποτε τύπου ανάλυσης δεδομένων. Παρέχει μεγάλη ευκολία στην σύνδεση δεδομένων που προέρχονται από διαφορετικές πηγές και την δημιουργία μίας μεγάλης βάσης δεδομένων από αυτά για ευκολότερη ανάλυση και οπτικοποίηση.

Python

Η Python αποτελεί μια γλώσσα προγραμματισμού που δημιουργήθηκε με σκοπό να είναι εύκολη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες διαθέσιμες γλώσσες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα ευρύ φάσμα υλοποιήσεων. Αν η ταχύτητα είναι το ζητούμενο αποτελεί μία από τις καλύτερες επιλογές. Ωστόσο στην περίπτωση που χρησιμοποιηθούν βάσεις δεδομένων με μεγάλο όγκο υπάρχουν καλύτερες εναλλακτικές.

R

Η R αποτελεί την γλώσσα που χρησιμοποιείται πιο συχνά για την υλοποίηση HRA και είναι ιδανική για πολύ μεγάλες βάσεις δεδομένων. Παρέχει δυνατότητες για ανάλυση και μορφοποίηση δεδομένων σε αρχεία που μπορεί να αποτελούνται από εκατομμύρια γραμμές. Προσφέρει τεράστιες δυνατότητες για στατιστική ανάλυση και οπτικοποίηση των δεδομένων αλλά χρειάζεται να υπάρχει μεγάλη τεχνική κατάρτιση για την χρήση της.

Tableau

Το Tableau αποτελεί μια εναλλακτική της Power Bi με αντίστοιχες δυνατότητες στην σύνθεση δεδομένων αλλά με τεράστιες δυνατότητες για την παρουσίαση των αυτών κάτι για το οποίο έχει αποκτήσει μεγάλη επιτυχία. Αποτελεί μία από τις ακριβότερες επιλογές σε σχέση με τα άλλα εργαλεία που έχουν αναφερθεί και αυτό συνιστά έναν αποτρεπτικό παράγοντα στην διάδοσή του.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση του ερευνητικού ερωτήματος και παρουσιάζεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την έρευνα μας. Γίνεται παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο συλλέχθηκαν τα δεδομένα και επιλέχθηκαν τα άτομα για συνέντευξη.

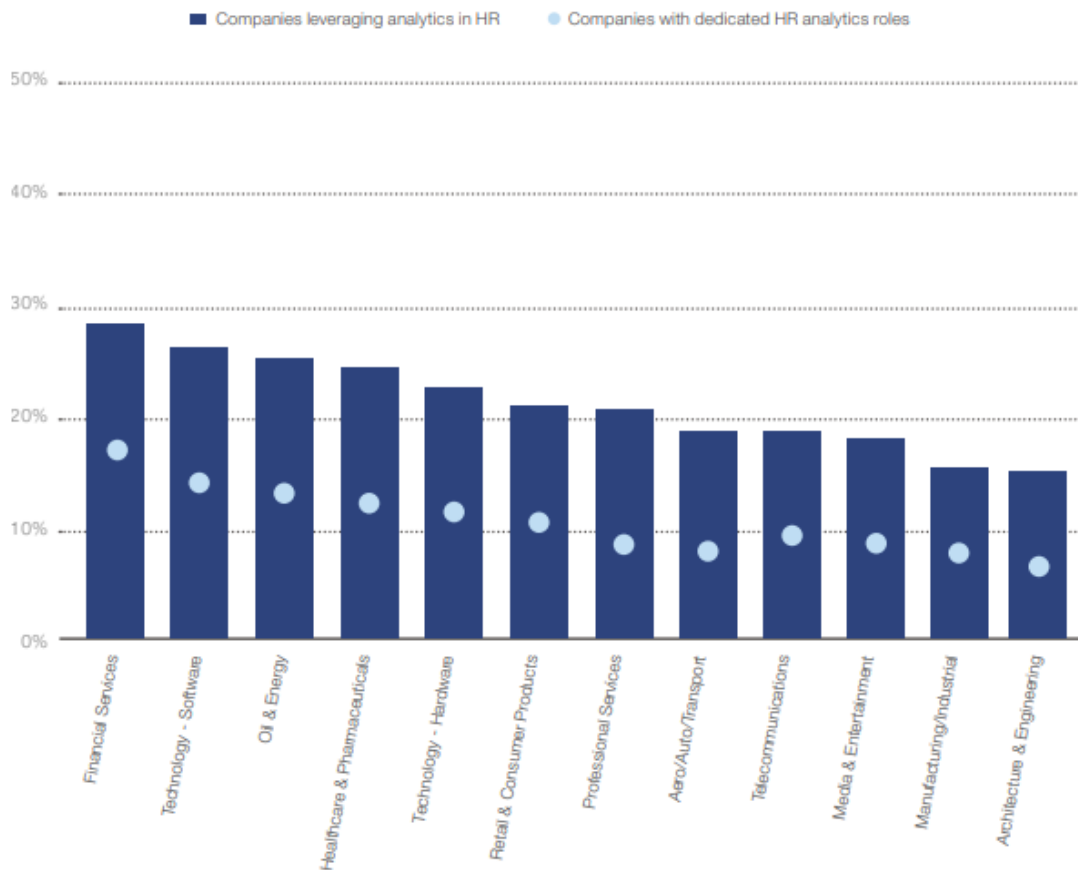
Το ερώτημα που έχουμε θέσει είναι :

“Ποιοι είναι οι λόγοι που δεν υπάρχει ανάπτυξη των HRA και συγκεκριμένα των predictive analytics από τις ελληνικές εταιρίες;»

Όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, τα HRA και ειδικότερα τα predictive analytics στο HR, αν και υπάρχουν χρόνια σαν έννοιες δεν έχουν αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό αντίστοιχα με άλλους κλάδους όπου γίνεται παρόμοια πρακτική εφαρμογή. Για αυτό το λόγο, αποφασίσαμε να προχωρήσουμε με ποιοτική μεθοδολογία έρευνας για την μελέτη μας και να χρησιμοποιήσουμε «τις λέξεις σαν δεδομένα» (Merriam and Tisdell 2016). Η ποιοτική ανάλυση χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται να εμβαθύνουμε για τους λόγους που χωρίζουν την αποτυχία από την επιτυχία σύμφωνα και με Palinkas et al. (2013). Όπως έχει αναφερθεί και πριν, η ανάπτυξη των HRA και ειδικότερα των predictive analytics δεν είναι ευρέως διαδεδομένη σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικότερα στην Ελλάδα άρα η προσέγγιση για ποσοτική ανάλυση που χρειάζεται πολύ μεγάλο αριθμό παρατηρήσεων δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί.

Η ποιοτική ανάλυση χρειάζεται πιο μικρό δείγμα για την συλλογή δεδομένων και ο σκοπός της δεν είναι να γενικεύσει αλλά να καταλάβουμε μέσα από αυτή και να προχωρήσουμε σε εις βάθος ερμηνείες. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με ημιδομημένες συνεντεύξεις, και συμπληρωματικά με την χρήση ενός ερωτηματολογίου, σε επαγγελματίες του HR σε επίπεδο Business Partner. Σύμφωνα με τους ερευνητές δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρότυπο για το μέγεθος του δείγματος σε μια ποιοτική ανάλυση (Johnson, 2015; Yin, 2018). Κατά περιόδους ακαδημαϊκοί έχουν προτείνει διαφορετικά μεγέθη δείγματος που μπορούν να χαρακτηριστούν ως επαρκή για μία ποιοτική ανάλυση. Ο Johnson (2015) αναφέρει ένα δείγμα με 20 έως 30 συμμετέχοντες, ο Yin (2018) αναφέρει δείγμα με 1 έως 10 συμμετέχοντες και οι McKibbon, Charles, Ploeg, Gentles και Ploeg (2015) αναφέρουν δείγμα με 4 έως 10 συμμετέχοντες ότι είναι επαρκές.

Σύμφωνα με τον Vilko σε μια ποιοτική ανάλυση οι πιο συνηθισμένες προσεγγίσεις είναι μέσα από ανάλυση προηγούμενων δεδομένων και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την βιβλιογραφία, παρατήρηση και πραγματοποίηση συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται πιο συχνά στις ποιοτικές αναλύσεις μιας και τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτές αποτελούν εις βάθος ανάλυση (Vilko 2018, 11-21). Όταν αποφασίζουμε για την συλλογή δεδομένων πρέπει να λειτουργεί ως οδηγός στην απόφαση μας το πόσο αποδοτική και εύστοχη θα είναι η πηγή δεδομένων και η αξιοπιστία της. Υπάρχουν πολλοί λόγοι κάποιος να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις ως μέσο συλλογής δεδομένων και ένας πολύ βασικός λόγος είναι η δυνατότητα να μπορέσει κάποιος να θεωρήσει τους ανθρώπους ως ένα αντικείμενο έρευνας που μπορεί να παράγει ουσιαστικά συμπεράσματα. Οι συνεντεύξεις είναι ιδανικές για περιπτώσεις όπου το ερώτημα που προσπαθεί να απαντήσει η μελέτη δεν είναι γνωστό και μέσα από αυτές θα προκύψουν απαντήσεις που δεν έχουν προσδιοριστεί πιο πριν. Οι Eriksson & Kovalainen (2016: 81) αναφέρουν ότι οι συνεντεύξεις επιτρέπουν την μελέτη της αντίληψης και των εμπειριών που έχει ο κάθε συνεντευξιζόμενος κάτι που επιζητούμε στην δικιά μας ανάλυση.



Εικόνα 1 Διείσδυση HR analytics ανά κλάδο

Source https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/talent-intelligence/workforce/pdfs/Final_v2_NAMER_Rise-of-Analytics-Report.pdf

Σύμφωνα με έρευνα από το LinkedIn, το 22% από τις εταιρίες πάνω στις οποίες βασίστηκε η μελέτη πραγματοποιούν HRA και μόνο 11% από αυτές έχουν συγκριμένο ρόλο που να εστιάζει πάνω στα HRA.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα από το LinkedIn, οι κλάδοι στους οποίους εμφανίζεται πιο συχνά χρήση HRA είναι αυτοί που μπορούμε να δούμε παραπάνω στην εικόνα. Οι κλάδοι της τεχνολογίας είναι στην δεύτερη θέση άρα επιβεβαιώνουμε την παραδοχή μας ότι ο κλάδος της τεχνολογίας αποτελεί μια από τις καλύτερες περιπτώσεις για να εστιάσουμε τις συνεντεύξεις μας. Καταλήξαμε στο συγκεκριμένο δείγμα για τις συνεντεύξεις με γνώμονα την κατευθυνόμενη δειγματοληψία. Σύμφωνα με τον Patton (1990) η λογική και η δύναμη της κατευθυνόμενης δειγματοληψίας είναι η επιλογή περιπτώσεων με μεγάλες δυνατότητες για πληροφορία προκειμένου να γίνει μελέτη εις βάθος. Περιπτώσεις με μεγάλη δυνατότητα για πληροφορία θεωρούνται αυτές που κάποιος μπορεί να αποκτήσει συγκεκριμένες πληροφορίες που είναι απόλυτα σχετικές

με τον σκοπό της εργασίας. Στο πλαίσιο μια ποιοτικής ανάλυσης το δείγμα των ατόμων που επιλέξαμε είχε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επιλέξαμε ανώτερα στελέχη του HR σε εταιρίες στην Ελλάδα, που δραστηριοποιούνται σε κλάδους τεχνολογίας. Όπως έχει αναφερθεί και πιο πριν, τα HRA δεν έχουν μεγάλη ανάπτυξη στην Ελλάδα με αποτέλεσμα ρόλοι που ασχολούνται αποκλειστικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο να μην εντοπίζονται συχνά, και για αυτό τον λόγο διαλέξαμε HR Business Partners για τις συνεντεύξεις μας που αποτελούν στελέχη με στρατηγική υπόσταση σε μία εταιρία και το ιδανικό κοινό στο πλαίσιο της μελέτης μας.

Η έρευνα μας αποτελείται από ημιδομημένες συνεντεύξεις το θέμα των οποίων έχουμε επικοινωνήσει από πριν στους συνεντευξιζόμενους αλλά χωρίς να τους έχουμε αναφέρει ποιες θα είναι οι ερωτήσεις συγκεκριμένα. Οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις ενημερώθηκαν για τον σκοπό της εργασίας και για το πως θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που θα προκύψουν από αυτήν. Προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία τους για να αποφευχθούν περιπτώσεις να μπορούν να συνδεθούν οι πληροφορίες που λάβαμε με την εταιρία τους θα αναφέρονται από εδώ και στο εξής ως BP1, BP2 κοκ. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά και δια ζώσης σε κάποιες περιπτώσεις.

Προκειμένου να αποκτήσουμε όσο τον δυνατόν καλύτερα δεδομένα από τις συνεντεύξεις χρησιμοποιήσαμε μια λίστα από ανοιχτές ερωτήσεις και στις περιπτώσεις που θέλαμε να εμβαθύνουμε και άλλο πραγματοποιήσαμε συμπληρωματικά ερωτήματα. Οι ερωτήσεις που κλήθηκαν οι συνεντευξιζόμενοι να απαντήσουν δημιουργήθηκαν σύμφωνα με το πλαίσιο στο οποίο υλοποιείται η εργασία και βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στην ποιοτική ανάλυση ο σκοπός δεν είναι να γίνουν γενικεύσεις αλλά να γίνει περιγραφή ενός φαινομένου, να κατανοηθούν οι λόγοι και να δοθεί μια ερμηνεία για αυτό. Για αυτό το λόγο, είναι πιο σημαντικό αντί να εστιάσουμε στο μέγεθος του δείγματος να εστιάσουμε στο κατά πόσο οι συνεντευξιζόμενοι έχουν αρκετή γνώση και εμπειρία πάνω σε αυτό που προσπαθούμε να απαντήσουμε.

3.1 Συλλογή δεδομένων

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται ο τρόπος συλλογής δεδομένων και η επεξεργασία τους. Μέσω ανάλυσης του περιεχομένου, που αποτελεί και μία από τις πιο

συνηθισμένες μεθόδους ανάλυσης σε ποιοτικές αναλύσεις, θα καταλήξουμε στα συμπεράσματα μας. Οι Eriksson & Kovalainen (2016: 119-120) ορίζουν την ανάλυση περιεχομένου ως “τους τρόπους που αναλύεται το περιεχόμενο και το νόημα των ποιοτικών δεδομένων”. Αυτού του τύπου η ανάλυση εστιάζει στο περιεχόμενο των δεδομένων και συγκεκριμένα στο πώς αυτά λέγονται και παρουσιάζονται. Επίσης, επειδή αναφερόμαστε σε ποιοτική ανάλυση, σκοπός είναι να καταλάβουμε το νόημα που πλαισιώνει τις απαντήσεις με την βοήθεια ερωτήσεων “Πως λέγεται και γίνεται κάτι” και “Γιατί με τον συγκεκριμένο τρόπο” (Eriksson & Kovalainen 2016: 119-120). Τα ποιοτικά δεδομένα προέκυψαν από συνεντεύξεις 10 Human Resources Business Partners. Σκοπός μας ήταν να μιλήσουμε με ανθρώπους που συμμετέχουν στο σχηματισμό στρατηγικής μιας εταιρίας και έχουν την συνολική εικόνα για όλες διεργασίες HR που υπάρχουν στην εταιρία τους. Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονται σε αυτό τον ρόλο τουλάχιστον για 3 χρόνια και είναι εξοικειωμένοι έστω και λίγο με την χρήση HRA. Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με εφαρμογή σε κινητό τηλέφωνο. Στην συνέχεια προκειμένου να μπορέσουμε να χωρίσουμε τις απαντήσεις σε κατηγορίες, ώστε να μπορέσουμε να εντοπίσουμε κοινά σημεία οι αποκλίσεις χρησιμοποιήθηκε λογογράφος αλλά σε μερικές περιπτώσεις το αποτέλεσμα λόγω εξωτερικών θορύβων δεν ήταν αρκετά ικανοποιητικό. Για αυτό το λόγο αφού έγινε προσεκτική ακρόαση όλων των συνεντεύξεων έγινε καταγραφή σε επίπεδο λέξεων, προτάσεων, παραγράφων εστιασμένη μόνο στα κομμάτια που θα μπορέσουν να καταλήξουν σε συμπεράσματα στο πλαίσιο της εργασίας. Έγινε σε κάποιες περιπτώσεις εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτά τα κομμάτια που είχαν πραγματικά σημασία για την εργασία απευθείας από τις ηχογραφήσεις.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στο πλαίσιο της συνέντευξης πραγματοποιήσαμε 13 ανοιχτές ερωτήσεις και ένα ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις. Οι 6 ερωτήσεις είχαν σκοπό να μπορέσουμε να αποτυπώσουμε το στάδιο ωριμότητας που βρίσκονται τα HRA στην εταιρία του κάθε συνεντευξιζόμενου και το ποσοστό συμμετοχής του σε αυτά. Συμπληρωματικά, σε αυτό το στάδιο προκειμένου να εμβαθύνουμε στην αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης συμπληρώθηκε από τους συνεντευξιζόμενους το ερωτηματολόγιο με τις κλειστές ερωτήσεις προκειμένου να αποτυπώσουμε την κατάσταση από πλευράς δεδομένων και επίπεδο ανάλυσης στις επιμέρους διεργασίες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπόλοιπες 7 ερωτήσεις είχαν σκοπό να δούμε την άποψη, τις ιδέες και τυχόν προβληματισμούς από τις επαγγελματίες του HR πάνω στα HRA και ειδικότερα στα predictive analytics. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατίθεται παρακάτω:

Ερωτηματολόγιο

Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου:

1. Ποιος είναι ο ορισμός των HRA για εσάς;
2. Σε ποιο στάδιο ωριμότητας είστε στα HRA και αν είναι ίδιο σε όλες τις διεργασίες του HR;
3. Ποια η συμμετοχή σας στα HRA στην εταιρία σας;
4. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείτε για τα HRA;
5. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείτε για να απεικονίσετε τα δεδομένα σας;
6. Ποιο ήταν το πιο δύσκολο κομμάτι προκειμένου να ξεκινήσετε HRA;
7. Προκειμένου να κάνετε χρήση HRA συνεργάζεστε με κάποιο άλλο τμήμα εντός ή εκτός της εταιρίας;
8. Ποια πιστεύετε είναι τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την χρήση HRA;
9. Πιστεύετε ότι η χρήση HRA μπορεί να επηρεάσει τον στρατηγικό σχεδιασμό μια εταιρίας και αν ναι πως;

10. Σε ποιο κομμάτι από τις εργασίες του HR κατά την γνώμη σας θα πρέπει να εστιάσει αρχικά μια εταιρία που ξεκινάει με τα HRA;
11. Για ποιον λόγο δεν έχετε προχωρήσει σε υλοποιήσεις predictive analytics σε όλα τα σενάρια σας;
12. Τι θα θέλατε να βελτιώσετε στα HRA που χρησιμοποιείτε τώρα;
13. Υπάρχει κάτι που θέλετε να συμπληρώσετε.

Ερωτήσεις κλειστού τύπου για την παρούσα κατάσταση στην εταιρία που εργάζονται:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ HR	0	1	2	3	4
Recruitment					
Salary					
High Potential Personnel					
Retention					
Employee engagment					
Future Personnel Needs					
Upskilling - Reskilling					

Εικόνα 2. Διαδικασίες HR και επίπεδο ωριμότητας ανά διαδικασία

Ζητάμε να μας αναφέρουν σε ποιο στάδιο ωριμότητας βρίσκονται σε κάθε διαδικασία :

0. Δεν γίνεται καμία ενέργεια συλλογής δεδομένων
1. Δεν παράγεται κανένα report από τα δεδομένα
2. Περιγραφική ανάλυση δεδομένων
3. Χρήση Predictive analytics
4. Χρήση Prescriptive analytics

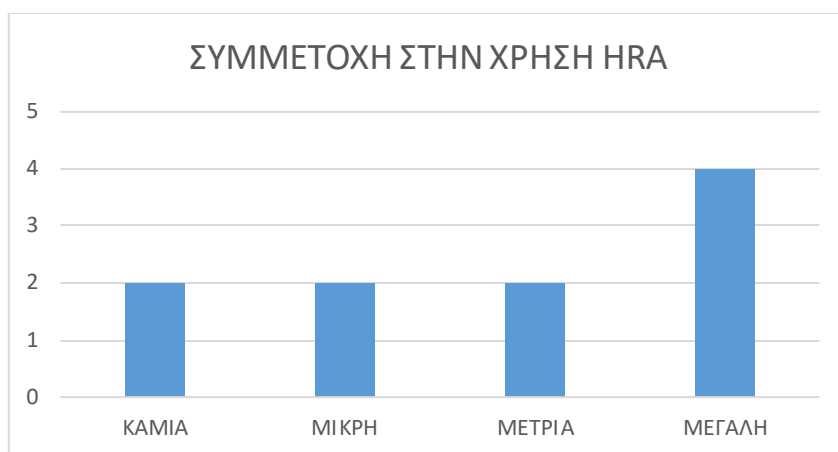
4.1 Αποτελέσματα

Στην ερώτηση “Ποιος είναι ο ορισμός των HRA για εσάς;” όλοι οι ερωτηθέντες εστίασαν στο ότι τα HRA αποτελούν την χρήση μαθηματικών μοντέλων πάνω σε δεδομένα προκειμένου να καταλήξουν σε ενέργειες που βασίζονται σε αυτά. Άξιο αναφοράς είναι ότι 2 συμμετέχοντες αν και ερωτήθηκαν για τα HRA συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της απάντησης του αναφέρθηκαν με το λεκτικό People Analytics κάτι που

εντοπίσαμε και στην βιβλιογραφία, ότι δηλαδή μπορεί να υπάρχουν πολλές ονομασίες για τα HRA αλλά χωρίς να διαφοροποιείται η προσέγγισή τους από τους υπολοίπους για τον ορισμό των HRA. Το 40% από τους ερωτηθέντες εστίασαν περισσότερο στην απάντησή τους για το πώς μέσα από τα δεδομένα μπορούμε να οδηγηθούμε σε αποφάσεις που οδηγούνται από αυτά. Το 20% από αυτούς εστίασαν στο ότι τα HRA αποτελούν το μέσο για να εντοπίσουν τάσεις και μοτίβα που προκύπτουν μέσα από στατιστική ανάλυση. Το 20% εστίασε στο κομμάτι ότι τα HRA αποτελούν το μέσο προκειμένου να μπορέσουν να εντοπίζουν προβληματικές διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση. Το 10% εστίασε περισσότερο στην δυνατότητα που δίνεται μέσα από τα HRA να μπορέσει κάποιος να έρθει πιο κοντά από πλευράς αναγκών και πρωτοβουλιών με τους εταιρικούς στόχους. Σημαντικό είναι επίσης, ότι μόνος ένας (10%) από τους ερωτηθέντες εστίασε στο ότι τα HRA μπορούν να αποτελέσουν το μέσο προκειμένου να μετρηθούν και αξιολογηθούν οι ενέργειες που γίνονται από τους επαγγελματίες του HR πάνω σε διαδικασίες και τον αντίκτυπο αυτών. Από την πρώτη ερώτηση και μόνο μπορεί να εντοπίσει κανείς ότι ανάλογα το στάδιο ωριμότητας των HRA στην εταιρία του κάθε συμμετέχοντα σχηματίζεται και διαφορετική αντίληψη για το τι είναι και την χρηστικότητα τους. Τελικά, αν και υπάρχει σχετική σύμπτωση για το τί είναι τα HRA εντοπίζουμε διαφορετική οπτική για τον σκοπό που μπορούν να εξυπηρετήσουν ο οποίος μπορεί να είναι είτε για περιγραφή και εντοπισμό προβλημάτων, εργαλείο για την λήψη αποφάσεων, εργαλείο για ευθυγράμμιση της στρατηγικής του business με το HR και εργαλείο για βελτίωση διεργασιών και της επιτυχίας αυτών.

4.1.1 Υφιστάμενη κατάσταση

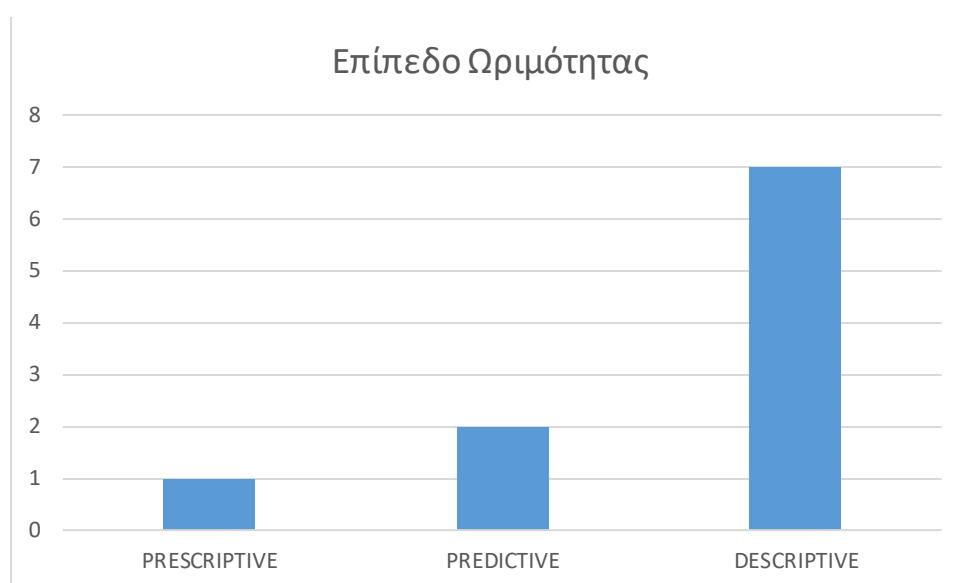
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας σε κάθε εταιρία αλλά χωρίς αυτό να ισχύει και για όλες τις διαδικασίες. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να γίνεται περιγραφική ανάλυση σε μια διαδικασία ενώ σε άλλες να μην γίνεται κανενός είδους ανάλυση. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για λόγους όπως αδυναμία εύρεσης δεδομένων, περιορισμένοι πόροι, να μην έχει δημιουργηθεί η ανάγκη για χρήση HRA σε αυτές τις διαδικασίες σε συνέχεια του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας



Εικόνα 3 Συμμετοχή HRBP στην χρήση HR analytics

Η συμμετοχή των HRBP στην χρήση HRA κυμαίνεται από καθόλου έως πολύ μεγάλη. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν ομάδες με σκοπό να πραγματοποιούν αυτές τις αναλύσεις και να μην υπάρχει ανάγκη για συμμετοχή των HRBP, και σε άλλες περιπτώσεις να γίνονται εξολοκλήρου από τους συμμετέχοντες. Όλοι οι συμμετέχοντες πάντως ανέφεραν ότι αυτοί είναι που επικοινωνούν τα δεδομένα που προκύπτουν είτε αυτά είναι δείκτες διαδικασιών του HR ή αποτέλεσμα στατιστικών μοντέλων. Η συμμετοχή τους μπορεί να εντοπιστεί από το κομμάτι εύρεσης και αποθήκευσης των δεδομένων, την επεξεργασία και την παρουσίαση αυτών. Το 40% από τους ερωτηθέντες ανέφεραν ότι έχουν μεγάλη συμμετοχή στην χρήση HRA αλλά κυρίως στο κομμάτι δημιουργίας δεικτών του HR και σε κομμάτια περιγραφικής ανάλυσης. Το 20% ανέφερε ότι έχουν μικρή συμμετοχή στην χρήση HRA επισημαίνοντας ότι δεν αποτελεί κομμάτι του ρόλου τους παρότι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα τους. Το 20% ανέφερε ότι δεν έχουν συμμετοχή μιας και υπάρχει ομάδα που πραγματοποιεί τις αναλύσεις και στην συνέχεια σε συνεργασία με τα στελέχη της εταιρίας προχωρούν σε ενέργειες όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Το 10% ανέφερε ότι αναγνωρίζει την σημαντικότητα τους αλλά δεν αποτελεί ακόμα κομμάτι της κουλτούρας τους ώστε να δεσμευτούν οι απαιτούμενοι πόροι για να προχωρήσουν σε εκτεταμένη χρήση HRA. Τέλος ένα 10% ανέφερε ότι η συμμετοχή του στη ανάλυση των δεδομένων είναι μόνο στον σχεδιασμό από πλευράς ενημέρωσης στο IT για τους δείκτες που θα χρειάζονται να συμπεριλαμβάνονται στις αναφορές που παράγονται από τα συστήματα.

Σε όλες τις περιπτώσεις οι HRBP ανέφεραν ότι έστω για κάποιες διεργασίες του HR υπάρχουν στατιστικά και ιστορικότητα δεδομένων. Αυτά μπορούν να τα αντλήσουν μέσα από τα συστήματα της εταιρίας on demand και μετά να πραγματοποιήσουν ανάλυση σε επίπεδο δεικτών και σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν dashboards με δεδομένα που έχει πραγματοποιηθεί ανάλυση από το IT με κανόνες που έχουν θέσει από πριν χωρίς να υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω επεξεργασία.

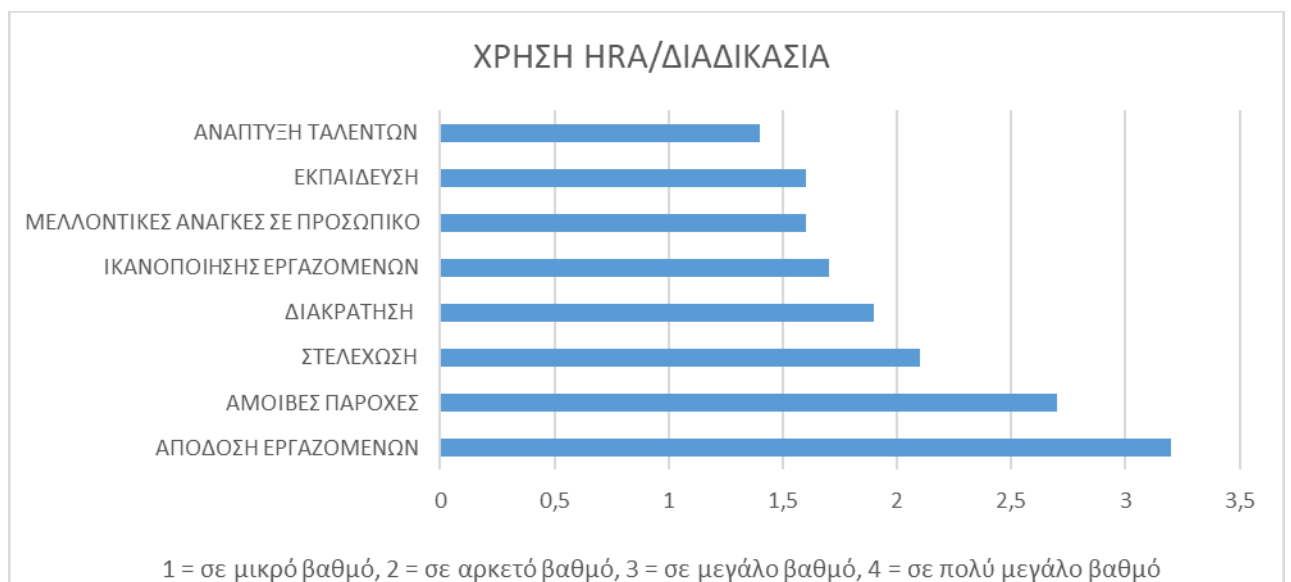


Εικόνα 4 Επίπεδο ωριμότητας στην χρήση HR analytics

Ενδιαφέρον προκάλεσε η απάντηση του HRBP 9 “Δυστυχώς όπως ανέφερα και στην προηγούμενη ερώτηση το επίπεδο ωριμότητας στην εταιρία μας είναι το ελάχιστο και για αυτό τον λόγο δεν έχω και καμία συμμετοχή στην χρήση HRA. Διαθέτουμε dashboards που προκύπτουν από τα συστήματα της εταιρίας και παρουσιάζουν δείκτες για τις αποχωρήσεις και άλλα στοιχεία υπό την μορφή ποσοστών αλλά δεν έχω καμία συμμετοχή στην παραγωγή αυτών των αποτελεσμάτων. Σε περίπτωση που κάποιος δείκτης μεταβληθεί αρκετά, μόνο τότε, σε συνεννόηση με τα στελέχη μελετάμε να δούμε τι μπορεί να το προκάλεσε”. Σύμφωνα με τον HRBP 9 δεν πραγματοποιούνται HRA στην εταιρία του αν και υπάρχουν dashboards με KPIS που παρακολουθούνται από το HR. Σύμφωνα με τον HRBP 5, που και στην δικιά του εταιρία υπάρχουν dashboards με δείκτες και στατιστικά που προκύπτουν από τα συστήματα της εταιρίας, το επίπεδο ωριμότητας που κατατάσσει την εταιρία του στην χρήση HRA είναι σε

αρκετό βαθμό. Δυο ίδιες πρακτικές μεταφράζονται σε διαφορετικό βαθμό από τους 2 HRBP. Σε συνέχεια συμπληρωματικών ερωτήσεων που πραγματοποιήσαμε εξακριβώσαμε τους λόγους που οφείλεται αυτή η διαφοροποίηση και καταλήξαμε ότι στην μία περίπτωση ο HRBP 9 κατέτασσε την εταιρία του σύμφωνα με την βιβλιογραφία ενώ ο HRBP 5 κατέτασσε την εταιρία του σύμφωνα την εμπειρία του με το τι γίνεται στην αγορά. Με το ερωτηματολόγιο με τις κλειστές ερωτήσεις που πραγματοποιήσαμε μπορέσαμε να αποσαφηνίσουμε την πραγματική κατάσταση για την κάθε περίπτωση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων σε όλες τις εταιρίες που εργάζονται οι HRBP του δείγματος μας υπάρχει ψηφιακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει δυνατότητα από τους ίδιους HRBP να παραχθεί κάποιο report σύμφωνα με τις ανάγκες και τα διαθέσιμα δεδομένα. Σύμφωνα με τα δεδομένα που αναλύσαμε υπάρχουν κάποιες τάσεις για τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που έχουν αναπτυχθεί περισσότερο τα HRA. Η απόδοση εργαζομένων αποτελεί την πιο σημαντική και ανεπτυγμένη κατηγορία για χρήση HRA. Στην συνέχεια ακολουθούν οι αμοιβές και παροχές, και εδώ είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι είναι μία από τις 2 περιπτώσεις που έγινε αναφορά για χρήση και εξωτερικών δεδομένων προκειμένου να παραχθούν αναλύσεις και ενέργειες όπου αυτό είναι δυνατό.

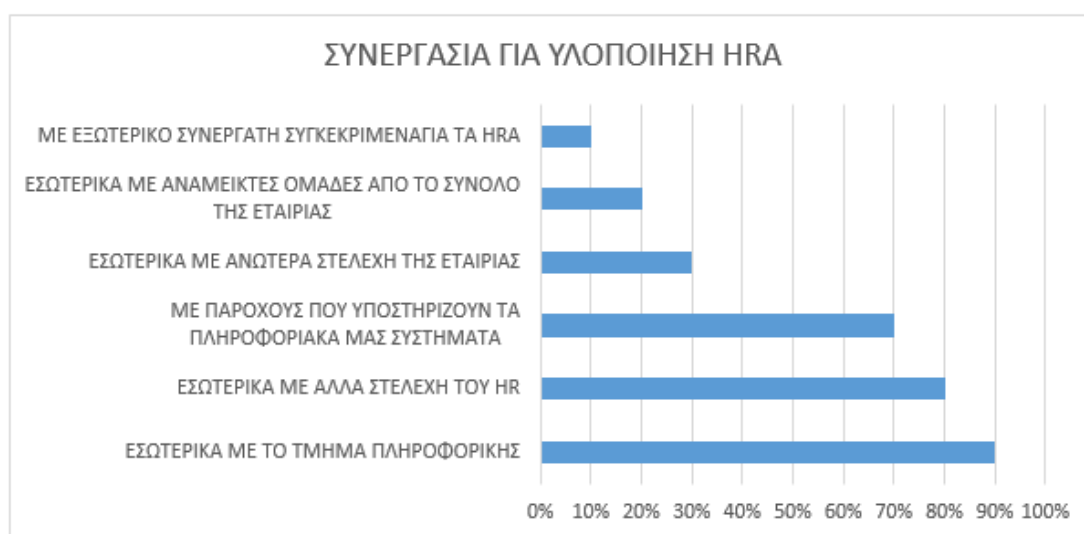


Εικόνα 5 Χρήση HR analytics ανά διαδικασία HR

Τα επίπεδα ωριμότητας των HRA σε συνδυασμό με τις διαδικασίες HR στις οποίες υλοποιούνται σύμφωνα με τους συμμετέχοντες βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο για κάθε εταιρία. Αν και υπάρχει καθαρός προσανατολισμός σύμφωνα με τα τελικά δεδομένα για το πόσο συχνά εντοπίζεται χρήση HRA σε κάποια λειτουργία αυτό δεν ισχύει και για την περίπτωση που προσπαθήσουμε να κάνουμε την ίδια ανάλυση για το επίπεδο ωριμότητας ανά διαδικασία HR. Συγκεκριμένα, η εταιρία που έχει το μεγαλύτερο επίπεδο ωριμότητας συνολικά για όλες τις διαδικασίες HR δεν πραγματοποιεί predictive analytics στις ίδιες διαδικασίες HR που πραγματοποιούν ή θέλουν να πραγματοποιήσουν οι υπόλοιπες εταιρίες. Κάτι που έρχεται να συμφωνήσει με την θεωρία ότι οι ανάγκες που υπάρχουν καθορίζουν την χρήση και την αναγκαιότητα των HRA. Για αυτόν το λόγο εντοπίζουμε ότι κάποιος συμμετέχοντας μπορεί να αναφέρει μεγαλύτερο επίπεδο ωριμότητας γενικά για την εταιρία και αυτό να εντοπίζεται μόνο σε μία διαδικασία αλλά επειδή αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι για την στρατηγική τους να μην συμπεριλαμβάνει τις άλλες πιθανές διαδικασίες HRA και το δικό τους επίπεδο ωριμότητας στον συλλογισμό του.

Αναφέρθηκε από πολλούς HRBP ότι στον απόηχο της πανδημίας και την ανάγκη για digitization που αναδείχθηκε σε συνέχεια αυτού, ότι πλέον έχουν στην διάθεση τους πολλά περισσότερα δεδομένα και βρίσκονται στην διαδικασία αξιοποίησης αυτών. Συγκεκριμένα ο HRBP 4 αναφέρει “Σε συνέχεια της πανδημίας και του digitization που χρειάστηκε να γίνει και τελικά πραγματοποιήθηκε έχουμε περισσότερα δεδομένα που θα μπορούμε να αξιοποιήσουμε. Παράλληλα όμως με τα νέα δεδομένα ήρθαν και καταστάσεις που δεν είχαμε να αντιμετωπίσουμε πριν. Το κύμα παραιτήσεων που προέκυψε σε συνέχεια της πανδημίας μας αναγκάζει να αλλάξουμε την στρατηγική μας και να επενδύσουμε σε διαφορετικούς τομείς HRA σε σχέση με αυτούς που επενδύαμε ως τώρα”. Η στελέχωση και η διακράτηση προσωπικού αποτελούν τις αμέσως επόμενες διαδικασίες HR που γίνεται πιο συχνή χρήση HRA αλλά αποτελούν από τις πιο περίπλοκες και απαιτητικές διαδικασίες σύμφωνα με το δείγμα μας αλλά και η κατηγορία που θα ήθελαν οι περισσότεροι να μπορέσουν να κάνουν πρακτική εφαρμογή σε predictive analytics. Επίσης κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων αναφέρθηκαν και οι διαδικασίες *διαχείριση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης και ποσοστά απουσιών*, που γίνεται χρήση HRA σε επίπεδο περιγραφικής ανάλυσης κατά κύριο λόγο .

Προκειμένου να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν HRA υπάρχει συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πόρων. Αυτό μπορεί να αναφέρεται στη συλλογή των δεδομένων, στην επεξεργασία και στην ανάλυση τελικά που θα καταλήξει σε αποφάσεις. Από τις συνεντεύξεις προέκυψαν τα παρακάτω ποσοστά συμμετοχής και ανάλογα την διαδικασία και την υφιστάμενη δομή των συστημάτων της εταιρίας μπορεί να υπάρχει συμμετοχή σε παραπάνω από ένα εμπλεκόμενο.



Εικόνα 6 Επίπεδο συνεργασίας με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες

Το 40% από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ότι στα πρώτα τους βήματα έλαβαν υποστήριξη από εξωτερικούς συμβούλους προκειμένου να μπορέσουν να προχωρήσουν σε υλοποιήσεις HRA και να μπορέσουν να φτάσουν στο επίπεδο ωριμότητας που βρίσκονται τώρα κάτι που δεν θα ήταν δυνατό διαφορετικά. Η ανάγκη για σύμβουλο κρίθηκε απόλυτα αναγκαία προκειμένου να γίνει αποτύπωση της κατάστασης των δεδομένων και των αναγκαίων πόρων που θα χρειαστούν για την υλοποίηση HRA. Με την βοήθεια του μπόρεσαν και απέφυγαν λάθη και κατέληξαν σε αποτελέσματα που δικαιολογούν την χρήση HRA πιο γρήγορα με αποτέλεσμα να μπορέσει να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο η κουλτούρα λήψης αποφάσεων βασισμένη στα δεδομένα.

Από πλευράς αναλύσεων τα εργαλεία που χρησιμοποιούν μπορεί να είναι από excel έως πιο σύγχρονα και πολύπλοκα συστήματα. Σε όλες τις περιπτώσεις που γίνεται

ανάλυση από τον HRBP το εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους ίδιους είναι το excel. Εκεί μπορεί να κάνουν αναλύσεις πάνω σε δεδομένα που έχουν προκύψει από πληροφοριακά συστήματα της εταιρίας, όπως το SAP για παράδειγμα. Σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται χρήση προγραμμάτων για την οπτικοποίηση των δεδομένων όπως το Tableau και η R. Σε εταιρίες με μεγάλη ωριμότητα, γίνεται χρήση R και Python για την μοντελοποίηση και ανάλυση δεδομένων. Σε όλες τις περιπτώσεις δεν γίνεται χρήση από κανένα HRBP προηγμένων εργαλείων για την ανάλυση δεδομένων. Όπως ανέφερε ένας από του συμμετέχοντες “Το IT τρέχει τις αναλύσεις που του έχουμε ζητήσει και το εργαλείο που χρησιμοποιούμε τελικά εμείς είναι το PowerPoint.” Κάτι που μας δείχνει ότι στο πλαίσιο τους ρόλου τους η ανάλυση των δεδομένων δεν αποτελεί κομμάτι της δουλειάς τους όσο τελικά το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού που απορρέει από την ανάλυσή τους. Συνολικά, δόθηκε από όλους έμφαση στο κομμάτι της παρουσίασης των δεδομένων μιας και αυτό αποτελεί χαρακτηριστικό του ρόλου τους αλλά και το πόσο σημαντικό είναι να μπορούν να μεταφερθούν σωστά τα δεδομένα στα κέντρα λήψης αποφάσεων, κάτι που προϋποθέτει έως ένα σημείο σίγουρα να υπάρχει τεχνικό υπόβαθρο και από την πλευρά τους. Όσο καλά και να είναι τα δεδομένα και τα ευρήματα που έχουν προκύψει εξίσου σημαντικό είναι και η παρουσίαση τους να είναι απλή κατανοητή και να μπορέσει να έχει τον απαραίτητο αντίκτυπο προκειμένου να μπορέσει να επηρεάσει τις αποφάσεις.

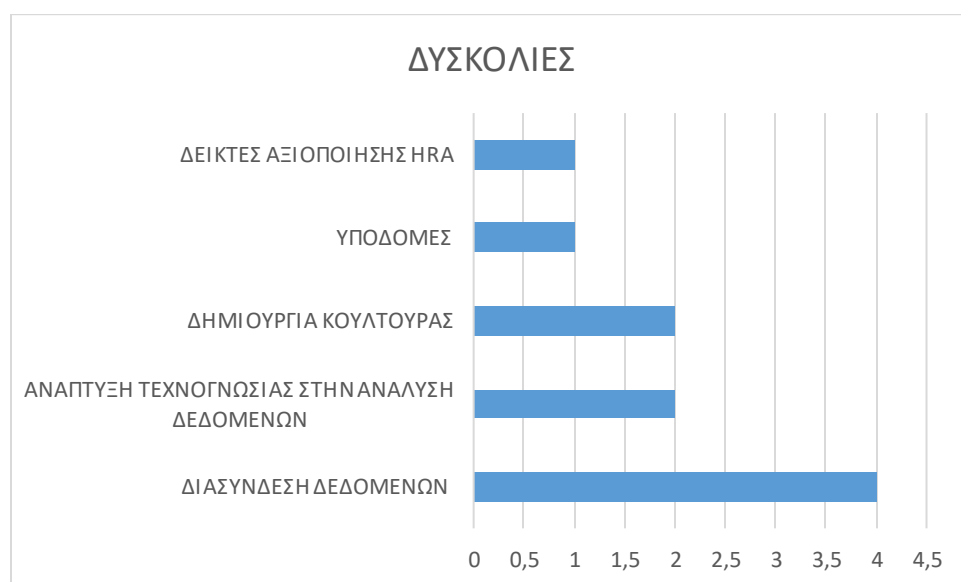
4.1.2 Σημεία προς βελτίωση

Στο ερώτημα «Τι θα θέλατε να βελτιώσετε στα HRA που χρησιμοποιείτε;» οι απαντήσεις είχαν άμεση συνάρτηση με το στάδιο ωριμότητας που βρισκόταν η εταιρία του κάθε συμμετέχοντα. Συνολικά όμως εντοπίστηκαν και εδώ κάποιες κατηγορίες που εστίασαν περισσότερο. Συγκεκριμένα το 30% απάντησε ότι προκειμένου να μπορέσουν να πάνε σε μεγαλύτερο επίπεδο αναλύσεων και προκειμένου να μπορέσουν να κάνουν χρήση HRA σε περισσότερα σενάρια θα πρέπει να πετύχουν ακόμα μεγαλύτερη ποιότητα στα δεδομένα τους και όσο τον δυνατό μεγαλύτερη διασύνδεση διαφορετικών βάσεων δεδομένων προκειμένου να καταφέρουν να αποφέρουν μεγαλύτερη αξία από την χρήση των HRA. Το 30% θέλουν να προχωρήσουν στην χρήση predictive analytics σε ακόμα περισσότερα σενάρια HR. Κάτι που αποδεικνύει ότι υπάρχει προσανατολισμός στην χρήση HRA για την πρόβλεψη μελλοντικών

αναγκών και αποφυγή πιθανών προβλημάτων με σκοπό να θωρακίσουν την εταιρία τους ακόμα περισσότερο σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Με αυτό τον τρόπο θα συνεισφέρουν ακόμα περισσότερο στον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας και το HR θα λάβει ακόμα πιο σημαντικό ρόλο σε αυτόν. Το 20% ανέφερε ότι θα χρειαστεί να βελτιώσουν τον τρόπο που παρουσιάζονται τα δεδομένα και θα πρέπει να αναπτυχθεί ταυτόχρονα περισσότερο η χρήση εργαλείων που παράγουν αναφορές πιο γρήγορα και με φιλικό προς τον χρήστη τρόπο από πλευράς παρουσίασης ώστε να γίνονται ευκολότερα κατανοητά και να ενισχύσουν ακόμα περισσότερο την κουλτούρα λήψης αποφάσεων βασισμένη στα δεδομένα. Το 20% ανέφερε ότι το επόμενο βήμα για αυτούς είναι να αναπτύξουν στα μέλη της ομάδας τους στο HR ακόμα μεγαλύτερες δεξιότητες στην ανάλυση δεδομένων, ώστε μέσα από ακόμα πολυπλοκότερα μοντέλα ανάλυσης δεδομένων και σε συνδυασμό με την εμπειρία τους να μπορέσουν να παράγουν ακόμα μεγαλύτερη αξία με τις αναλύσεις τους.

4.1.2 Δυσκολίες

Στο ερώτημα «Ποιο ήταν το πιο δύσκολο κομμάτι προκειμένου να ξεκινήσετε HRA;» υπήρξαν πολλές διαφορετικές απόψεις. Κάτι που έρχεται να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την αντίληψη για την πολυπλοκότητα και την ανάγκη που υπάρχει για ισχυρή συμμετοχή διαφορετικών μονάδων για την υλοποίηση HRA.



Εικόνα 7 Δυσκολίες που εντοπίζονται πιο συχνά αρχικά στην χρήση HR analytics

Οι συνεντευξιζόμενοι αναφέρθηκαν σε παραπάνω από ένα σημεία σε κάποιες περιπτώσεις. Στο γράφημα είναι η απεικόνιση για το σημείο που εστίασαν και ανέπτυξαν περισσότερο κατά την απάντησή τους.

Το 40% από τους ερωτηθέντες εστίασαν στην δυσκολία που αντιμετώπισαν στο κομμάτι της συλλογής και διασύνδεσης των δεδομένων από τα διάφορα συστήματα που υπάρχουν στην εταιρία τους. Κάτι που αναδεικνύει την δυσκολία για την συλλογή δεδομένων ακόμα και όταν υπάρχουν αυτά, αλλά είναι διάσπαρτα σε πολλά διαφορετικά συστήματα. Στα αρχικά βήματα υλοποίησης HRA αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία και μεγάλη πρόκληση για τους επαγγελματίες του HR η οποία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να τους αποθαρρύνει. Το 20% απάντησε ότι η μεγαλύτερη δυσκολία ήταν να αναπτύξουν δεξιότητες πάνω στην στατιστική και την ανάλυση δεδομένων κάτι που προκειμένου να υλοποιηθεί απαιτούσε χρόνο, budget για τις εκπαιδεύσεις, και το σημαντικότερο μεγάλη δέσμευση από το προσωπικό. Η ανάγκη για εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού σε αυτές τις δεξιότητες αποτελεί μεγάλη πρόκληση και σε κάποιες περιπτώσεις κρίθηκε αναγκαίο ακόμα και να προχωρήσουν σε στελέχωση νέων εργαζομένων με αυτές τις δεξιότητες. Το 20% ανέφερε την δυσκολία να αναπτύξουν κουλτούρα στην λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα. Η ανάγκη για την συμμετοχή και την κατανόηση για την αναγκαιότητα των HRA από την διοίκηση αποτέλεσε μεγάλη δυσκολία ταυτόχρονα με την αντίσταση για αλλαγή που υπήρχε από το υφιστάμενο προσωπικό. Η αναγκαιότητα για επικοινωνία για το τι μπορούν να προσφέρουν τα HRA και να απαντηθούν ανησυχίες που προκύπταν ταυτόχρονα με την σταδιακή μετατροπή της κουλτούρας αποτέλεσε μια χρονοβόρα διαδικασία τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ένα 10% ανέφερε την αναγκαιότητα για την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή. Υπήρξε μεγάλη δυσκολία στην εύρεση και υλοποίηση των κατάλληλων εργαλείων και συστημάτων προκειμένου να μπορέσουν να αξιοποιηθούν τα υφιστάμενα δεδομένα και προκειμένου να μπορέσουν να συλλεχθούν νέα δεδομένα. Τέλος το 10% αναφέρθηκε στην δυσκολία για την εύρεση και συμφωνία από όλους τους εμπλεκόμενους των κατάλληλων δεικτών που θα μπορούν να μετρήσουν την απόδοση των αποτελεσμάτων και των ενεργειών που προκύπτουν από τα HRA ώστε να δικαιολογηθεί η επένδυση σε χρόνο και χρήμα σε αυτά. Αν δεν υπάρχει η δυνατότητα να μπορεί να μετρηθεί η βελτίωση στην αποδοτικότητα, στην μείωση κόστους ή όποιο άλλο σενάριο που χρησιμοποιούνται τα HRA για την λήψη

αποφάσεων δεν θα μπορεί να αναγνωριστεί η αξία τους και να δικαιολογηθεί το αρχικό κόστος της επένδυσης σε αυτά.

4.1.3 Αναγκαιότητα HRA στον στρατηγικό σχεδιασμό

Υπήρξε ομοφωνία από όλους τους συνεντευξιζόμενους για την αναγκαιότητα και την σημασία των HRA στην διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού μίας εταιρίας. Με την χρήση της ανάλυσης δεδομένων από μονάδες του HR και την επεξεργασία αυτών οι εταιρίες αποκτούν νέα οπτική για το ανθρώπινο δυναμικό τους και μπορούν πλέον να εντοπίσουν κενά σε διαδικασίες, και τελικά τι πραγματικά επηρεάζει το ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Με την χρήση HRA αντί να βασίζονται στο ένστικτο και σε υποθέσεις, μέσα από την ανάλυση δεδομένων, μπορούν να πραγματοποιήσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό μίας εταιρίας αντικειμενικά με αποτέλεσμα να μπορέσουν να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες που κάνει το HR με τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας.

Η πλειονότητα (50%) δήλωσε ότι μέσα από την λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα μπορούν να διαμορφώσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό. Εστίασαν περισσότερο στο ότι μέσα από τα δεδομένα μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες και τάσεις για την απόδοση των εργαζομένων και τις αποχωρήσεις. Το 20% εστίασε περισσότερο στο γεγονός ότι μέσα από αναλύσεις μπορούν να εντοπίσουν δεξιότητες που λείπουν από το προσωπικό και να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις στο κομμάτι των εκπαιδεύσεων που θα χρειαστούν, ώστε να διασφαλίσουν το πλεονέκτημα τους απέναντι στην αγορά. Το 20% εστίασε περισσότερο στο ότι μέσα από τις αναλύσεις ιστορικών δεδομένων μπορούν να κάνουν προβλέψεις, και σύμφωνα με αυτές να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για τις ανάγκες προσλήψεων, την διαδοχή και μερικές φορές για την ανάγκη αναδιοργάνωσης τμημάτων της εταιρίας. Τέλος το 10% εστίασε περισσότερο στο γεγονός ότι με την χρήση HRA μπορούν να επηρεάσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό με την μέτρηση και ανάλυση των ενεργειών που έχουν γίνει από το HR για την ικανοποίηση και διακράτηση των εργαζομένων και το αποτέλεσμα αυτών να οδηγήσει σε ακόμα καλύτερες αποφάσεις.

4.1.4 Predictive analytics

Στην ερώτηση «Για ποιον λόγο δεν έχετε προχωρήσει σε υλοποιήσεις predictive analytics σε όλα τα σενάρια σας;» αναφέρθηκαν διάφοροι λόγοι για την μη υλοποίησή τους, αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα και τις αυξημένες ανάγκες σε εξοπλισμό και προσωπικό με υψηλές δεξιότητες στην ανάλυση δεδομένων. Το κομμάτι που ξεχώρισε ιδιαίτερα ήταν ότι δεν υπήρχε η απαραίτητη ιστορικότητα δεδομένων, κάτι που αναφέρθηκε από το 40% των συνεντευξιαζόμενων. Το 20% από αυτούς ανέφερε ότι προκειμένου να μπορέσουν να επενδύσουν σε predictive analytics απαιτείται μεγάλη επένδυση σε budget για εξοπλισμό και προσωπικό με εξειδικευμένες δεξιότητες. Συγκεκριμένα ένας ανέφερε «Σε συνέχεια του κύματος μετακινήσεων προσωπικού που υπάρχει στην αγορά αυτή την στιγμή, το IT μας δεν επαρκεί την συγκεκριμένη περίοδο για να καλυφθούν τα έργα που τρέχει η εταιρία με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να δεσμεύσουμε το απαραίτητο προσωπικό προκειμένου να αναπτύξουμε την χρήση predictive analytics και σε διαδικασίες του HR». Το 20% ανέφερε ότι έχουν εστιάσει σε συγκεκριμένα σενάρια predictive analytics γιατί αυτά είναι που πραγματικά προσφέρουν αξία στην εταιρία τους και επενδύουν στην περαιτέρω εξέλιξη αυτών μόνο, με το διαθέσιμο budget που έχουν, προκειμένου να πετύχουν ακόμα καλύτερα αποτελέσματα και πάντα σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρίας. Συγκεκριμένα, ο ένας ανέφερε «Δεν πιστεύω ότι είμαστε σε στάδιο που θα θέλαμε να κάνουμε χρήση predictive analytics σε όλες τις εργασίες του HR. Εστιάζουμε σε 1 σενάριο που πραγματικά μας προσφέρει αξία και έχει σημαντική επίπτωση στην λειτουργία μας και όσο υπάρχει περιθώριο για βελτίωση θα επενδύουμε εκεί όλο το διαθέσιμο budget.» Τέλος αναφέρθηκε από τους 2 HRBP (20%) ότι είναι ακόμα σε χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στα περισσότερα σενάρια HRA και ότι μέχρι να καταφέρουν να αναπτυχθούν αυτά, δεν σκοπεύουν να προχωρήσουν σε χρήση predictive analytics. «Αν δεν υπάρχουν ισχυρές βάσεις και οι κατάλληλες υποδομές δεν θα μπορέσουμε να αναγνωρίσουμε τι πραγματικά θα έχει αξία για μας. Αφού καταφέρουμε να έχουμε τις απαραίτητες υποδομές τότε και μόνο τότε θα είμαστε σε θέση να ξεκινήσουμε να σκεφτόμαστε την πιθανότητα για επένδυση σε χρήση predictive analytics.» Από τους περισσότερους έγινε αναφορά για το πόσο σημαντική είναι και η ανάπτυξη ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, για την λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα, προκειμένου να μπορέσει να αναγνωριστεί η συνεισφορά τους ακόμα περισσότερο. Όσο περισσότερο γίνονται πραγματικά αντιληπτά τα οφέλη που μπορούν αποκομίσουν οι εταιρίες από την χρήση HRA τόσο μεγαλύτερη υποστήριξη θα υπάρχει από το

management ώστε να μπορέσει να δεσμευτεί το απαραίτητο budget για την υλοποίησή τους.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η εργασία επιχειρεί να απαντήσει στο ερώτημα: Ποιοι είναι οι λόγοι που δεν υπάρχει ανάπτυξη των HR Analytics και συγκεκριμένα των predictive analytics από τις ελληνικές εταιρίες» αποτυπώνοντας με σαφήνεια όλους τους παράγοντες που αποτρέπουν αυτήν την εξέλιξη. Σύμφωνα με τους Falletta and Combs (2021), παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα HR analytics οι γνώσεις και η θεωρία πάνω σε αυτά είναι ακόμα σε εμβρυικό επίπεδο. Αυτό ξεκινά από το ότι δεν έχει καθιερωθεί ακόμα ένας ενιαίος όρος για την περιγραφή τους και σε συνέχεια αυτού ότι δεν υπάρχει το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για την υλοποίηση των HR analytics (Falletta and Combs 2021; Greasley and Thomas 2020). Κάτι που εντοπίστηκε και στο πλαίσιο των συνεντεύξεων που πραγματοποιήσαμε. Γενικά καταλήξαμε ότι η χρήση HR analytics για την λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα παρότι έχει αναγνωριστεί από τους επαγγελματίες του HR παραμένει ακόμα στις περισσότερες διαδικασίες του HR σε αρχικά στάδια και σε πολλές περιπτώσεις μέσα στην ίδια εταιρία διαφορετικές διαδικασίες μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας ανάλυσης. Η ανάπτυξη των HR analytics στην Ελλάδα σε σχετική έρευνα της KPMG σε συνεργασία με το American College Greece (People Analytics 2022) δείχνει ότι οι περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν περιγραφικές αναλύσεις σε συγκεκριμένες διαδικασίες του HR κάτι που επιβεβαιώνει και η παρούσα εργασία σύμφωνα με το δείγμα των εταιριών που μελετήθηκαν.

Σύμφωνα με τα ευρήματά μας, η χρήση HR analytics εξαρτάται σε απόλυτο βαθμό από τα διαθέσιμα δεδομένα και την δυνατότητα σύνδεσης δεδομένων από διαφορετικές πηγές. Κάτι που είναι απόλυτα σύμφωνο και με την διεθνή βιβλιογραφία (Halper 2014) στην οποία αναφέρεται ότι η διαθεσιμότητα δεδομένων από διαφορετικές πηγές αποτελεί ένα από τα σημαντικότερους παράγοντες για την υλοποίηση HR analytics. Συνολικά, σε όλες τις εταιρίες που εργάζονται οι HRBP από τους οποίους πήραμε τις συνεντεύξεις υπάρχουν συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπου υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα, και στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει άμεση πρόσβαση σε αυτά. Το digitization που πραγματοποιήθηκε σε συνέχεια της πανδημίας ήρθε να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τα διαθέσιμα δεδομένα και να δημιουργήσει ακόμα πιο ισχυρές βάσεις για την ανάπτυξη των HR analytics.

Επιπλέον, σε όλες τις περιπτώσεις που πραγματοποιούνται υψηλού επιπέδου αναλύσεις δεν συμμετέχει κανείς από τους επαγγελματίες του HR, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο ότι το επίπεδο των δεξιοτήτων τους σε ανάλυση δεδομένων δεν επαρκεί για να τις υλοποιήσουν αυτοί (Marler and Boudreau 2017). Σύμφωνα όμως με τα αποτελέσματα μας, περιγραφικές αναλύσεις πραγματοποιούνται αρχικά από τους επαγγελματίες του HR και είναι αυτοί που κάνουν τα πρώτα βήματα για την υλοποίησή τους. Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις που δεν πραγματοποιούν αυτοί τις αναλύσεις, έχουν συμμετοχή στον σχεδιασμό και στην ανάδειξη των αναγκαίων δεικτών που θα εστιάσουν κατά την ανάλυση των δεδομένων (Bassi 2011). Το κομμάτι που δραστηριοποιούνται σημαντικά όλοι οι συμμετέχοντες είναι στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων των αναλύσεων και στην διερεύνηση πιθανών ενεργειών που απορρέουν από αυτές πάντα σε συνεργασία με στελέχη από την υπόλοιπη εταιρία.

Ακόμα εντοπίστηκε, στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, ότι ανάλογα με τις ανάγκες της και την στρατηγική της, κάθε εταιρία επενδύει σε διαφορετικές διεργασίες του HR με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή από που ξεκινάει κανείς και όλα κατευθύνονται με γνώμονα την εστίαση στις διαδικασίες που πραγματικά θα φέρουν αξία. Οι επαγγελματίες του HR μέσα από την ανάλυση δεδομένων HR αποκτούν θέση στο τραπέζι του στρατηγικού σχεδιασμού, και με αυτό τον τρόπο, σύμφωνα και με τον DiClaudio (2019), αποτελούν οδηγό για την απόδοση της εταιρίας.

Συμπερασματικά, οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους δεν γίνεται χρήση predictive analytics σχετίζονται με το ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα ιστορικά δεδομένα σε μεγάλο βαθμό, οι δεξιότητες των επαγγελματιών του HR δεν είναι ανεπτυγμένες πάνω στο κομμάτι ανάλυσης δεδομένων, και δεν υπάρχει η υποστήριξη από το management για την υλοποίησή τους. Για το λόγο αυτό, επισημαίνεται η ανάγκη για την δημιουργία κουλτούρας που βασίζεται πάνω στη ανάλυση δεδομένων για την λήψη αποφάσεων προκειμένου να γίνουν τα πρώτα βήματα και να ξεπεραστούν τα αρχικά εμπόδια ώστε να επεκταθεί η χρήση των predictive analytics.

5.1 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Ο σημαντικότερος περιορισμός στην παρούσα εργασία πηγάζει από την ίδια την μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε. Σκοπός της εργασίας είναι να αποκτηθεί

εις βάθος κατανόηση για τους λόγους που δεν έχουν αναπτυχθεί τα HR analytics στις ελληνικές εταιρίες μέσα από ποιοτική προσέγγιση.

Ένας ακόμα περιορισμός απορρέει από το δείγμα που επιλέχθηκε. Όλοι οι συμμετέχοντες είναι σε υψηλές θέσεις στην εταιρία τους έτσι μπορεί να θεωρηθεί ότι τα αποτελέσματα δείχνουν την οπτική ενός μικρού τμήματος από τους επαγγελματίες του HR. Εξαιτίας της θέσης τους έχουν την μεγάλη εικόνα για την εταιρία τους αλλά η γνώμη και οι ιδέες των τελικών χρηστών στα HR analytics μπορεί να διαφοροποιούνται.

Η ανάπτυξη της χρήσης HR analytics όπως έχει αναφερθεί και πιο πριν είναι στα αρχικά της στάδια με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλο πεδίο που χρειάζεται να μελετηθεί ακόμα. Η μελέτη αυτή εστιάζει σε εταιρίες τεχνολογίας μόνο άρα θα είχε νόημα ως μελλοντική έρευνα να επεκταθεί το δείγμα και να μελετηθούν εταιρίες από διαφορετικούς κλάδους και από διαφορετικές χώρες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Boudreau, (2008) An evidence-based review of HR Analytics
- Bassi L (2011) Raging debates in HR analytics. *People Strategy* 34(2):14–18
- Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (2005), *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy definition*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management, Vol. 44 No. 2, pp. 129-136.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR: How data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review*, 18(2), 42-46.
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. 2nd ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Falletta SV, Combs WL (2021) The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidencebased and ethical HR analytics capabilities. *J Work-Appl Manag* 13(1):51–68.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415.
- Fitz-Enz, J. (2009). *Predicting People: From Metrics to Analytics*. *Employment Relations Today*.
- Fitz-Enz, J. (Ed.) (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: American Management Association.
- Fulmer, I., & Ployhart, R. (2014). “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20, 1772-1789.
- Goldin, C. (2016). *Human Capital*. Springer-Verlag. *Handbook of Cliometrics*.
- Greasley K, Thomas P (2020) HR analytics: the onto-epistemology and politics of metricised HRM. *Human Resources Management Journal* 30(4):494–507
- Halper F (2014) Predictive analytics for business advantage

https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/talent-intelligence/workforce/pdfs/Final_v2_NAMER_Rise-of-Analytics-Report.pdf

<https://hbr.org/2017/06/theres-no-such-thing-as-big-data-in-hr>

<https://www.betterworks.com/magazine/6-hurdles-to-overcome-when-implementing-people-analytics/>

<https://www.danloneytherapy.com/blog/2019/3/6/how-to-really-use-myers-briggs>

<https://www.ibm.com/blogs/nordic-msp/in-god-we-trust-all-others-must-bring-data/>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics#/>

Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice : examples for discussion and analysis* (Second edition.). Jossey-Bass.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (Fourth edition.). Jossey-Bass, a Wiley Brand.

Naasz, K. & Nadel, S. (2015) “Advances in 'Big Data' and Analytics Can Unlock Insights and Drive HR Actions”, *HR Focus*, Vol. 92, No. 5, pp. 1-4

Nadeem Khan, *Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-driven HR*

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.

Schramm, J. (2006). *HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals*. Retrieved from Shrivastava, S., & Shaw, J. B. (2003). *Liberating HR through technology*. *Human Resource Management*, 42(3), 201-222.

Tomar, S. (2020). *HR analytics in Business : Role , Opportunities , and Challenges of Using It* . *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(Vii), 1299–1306. <https://doi.org/10.37896/JXAT12.07/2441>

Vilko, J. (2016). *Business Research Methods – Basics of qualitative research approach*. LUT Lecture.

Zeidan, S., & Itani, N. (2020). *HR analytics and organizational effectiveness*. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(2), 683–688.

Τασούλης, Κ., Κραβαρίτη, Φ., Κυριακίδου, Ο., Σούκουλη, Π., Παπατζήμου, Β., Καλεμίδου, Γ. (2022). *People Analytics: Η αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα*. Deree - The American College of Greece & KPMG. Αθήνα