



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις
Διαδικασίες του**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Χ. Λυμπέρη

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Χαλάς

1
Αθήνα, Φεβρουάριος 2024

.....

Μαρία Χ. Λυμπέρη

Copyright © Μαρία Χ. Λυμπέρη, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Χαλά για την ευκαιρία της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας που υπήρξε ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους που με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου σταδιοδρομίας. Τέλος, οφείλω ένα ευχαριστώ σε όλους τους ανθρώπους που αφιέρωσαν λίγο από το χρόνο τους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα που διεξήγαγα.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του πυρήνα των διαδικασιών του. Στοχεύει να αναδείξει τις δυνατότητες της επεξεργασίας και της ανάλυσης δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στην αναγνώριση προτύπων, τάσεων και συσχετισμών και την καλύτερη αιτιολόγηση, ιεράρχηση και βελτίωση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Αποτελείται από δύο μέρη, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος και τη πραγματοποίηση μιας έρευνας για την κατανόηση των τάσεων ευελιξίας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας εταιρίας και την συσχέτιση τους με την ευημερία των εργαζομένων.

Το πρώτο μέρος ξεκινάει με μια σύντομη ανάλυση ορισμών και περιγραφών της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού για να εξηγηθεί και να προστεθεί σαφήνεια γύρω από αυτήν. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα επίπεδα ωριμότητας της που ξεκινούν με τη χρήση απλών μετρήσεων και αναφορών και συνεχίζουν με τη χρήση μοντέλων περιγραφικής ανάλυσης (descriptive analytics), μοντέλων πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων και συμπεριφορών (predictive analytics) και μοντέλων βελτιστοποίησης (prescriptive analytics). Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ανάλυση της σημασίας της στη βελτίωση του μοντέλου διοίκησης του οργανισμού και την καλύτερη διαχείριση των εργαζομένων.

Παρουσιάζεται λεπτομερώς ο τρόπος εφαρμογής της και τα πλεονεκτήματα που επιφέρει στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων και δέσμευσης και ευημερίας των εργαζομένων και περιγράφονται χαρακτηριστικά παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής της από το πραγματικό κόσμο. Στο τέλος του πρώτου μέρους, αναλύονται οι βασικές προκλήσεις και περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην εφαρμογή της στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των δεδομένων, την τεχνολογία και το λογισμικό ανάλυσης, το απόρρητο και την προστασία δεδομένων, την τεχνογνωσία και το ποιος είναι αυτός που πραγματοποιεί αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την περιγραφή του στόχου και της ταυτότητας της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτής της εργασίας μέσω ερωτηματολογίου με τη χρήση του εργαλείου “Google Forms” που στάλθηκε στους εργαζομένους ενός συγκεκριμένου τμήματος μιας εταιρίας. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αφορούν δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος, μετρήσεις δεικτών εργασιακής ευελιξίας (ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία αδείας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος) και μετρήσεις δεικτών εργασιακής ευημερίας (εργασιακό άγχος, εργασιακή ικανοποίηση).

Η περιγραφική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα αποτελέσματα της έρευνας δείχνει την τρέχουσα κατάσταση στο εξεταζόμενο τμήμα, τις τάσεις και τα μοτίβα που εμφανίζονται. Αναλύονται τα αποτελέσματα των συχνότητων και των ποσοστών που το δείγμα δηλώνει ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος για τα διαφορετικά δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του. Επιπλέον, παρουσιάζονται αναλυτικά οι συχνότητες και τα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού άγχους για το δείγμα που δηλώνει ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος αντίστοιχα. Τέλος, πραγματοποιούνται και αναλύσεις λογιστικής παλινδρόμησης για να προσδιοριστεί ποιες μεταβλητές επηρεάζουν την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος ή όχι και να έχει εργασιακό άγχος ή όχι.

Λέξεις-κλειδιά: Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Analytics), HR Metrics, People Analytics, Talent Analytics, Workforce analytics, Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού, Πρόσληψη, Επιλογή, Ανάπτυξη ταλέντων, Διατήρηση ταλέντων, Δέσμευση, Ευημερία, Ευελιξία, Δεδομένα, Τεχνολογία, Απόρρητο, Μελέτες Περίπτωσης, Οφέλη, Εμπόδια, Έρευνα.

Abstract

This diploma thesis highlights the importance of HR Analytics in increasing the effectiveness of its core processes. Its key contribution is to highlight the potential of HR data processing and analysis in identifying patterns, trends and associations and better justifying, prioritizing, and improving business decisions. It consists of two parts; the literature review of the subject and the survey carried out to measure and analyze the levels of work flexibility and work well-being of a specific department and find associations between them.

In the first part, the definitions and descriptions of HR Analytics were analyzed briefly to illustrate and add clarity around the concept of HR Analytics. After that, there was a mention on the various stages of people analytics maturity that begin with the use of simple metrics and reports (descriptive analytics) and continue with the use of predictive analytics, and prescriptive analytics. Special emphasis is given to the importance of the implementation of HR Analytics in improving the organization's management model and better employee management.

They were shown a detailed analysis of how people analytics are implemented in the recruitment and selection processes, talent development and retention processes and employee engagement and well-being processes and the benefits of this. Real-world case studies were included in this study. Finally, the challenges and limitations of applying HR Analytics in HR processes were analyzed and grouped into challenges related to data availability and quality, software and technology, privacy and data protection, expertise and which department develops and implements HR analytics.

In the second part, a survey was conducted through a questionnaire created using the "Google Forms" tool and its objective and identity are described. This survey collects demographic and social data of a specific department of an organization and focuses on measuring its levels of work flexibility (location flexibility, leave flexibility, and schedule flexibility) and work well-being (job stress, job satisfaction).

Descriptive analyzes were performed to show the current state of the specific department and highlight trends and patterns. Descriptive results for location flexibility, leave flexibility, and schedule flexibility by demographic and social characteristics are presented. In addition, descriptive results for job satisfaction and job stress by location flexibility, leave flexibility and schedule flexibility are presented. Finally, logistic regression analyzes are also carried out to determine which variables affect the probability of an employee being satisfied or not and having work stress or not.

Keywords: HR Analytics, HR Metrics, People Analytics, Talent Analytics, Workforce analytics, HR Processes, Recruitment, Selection, Talent Development, Talent Retention, Engagement, Well-Being, Flexibility, Data, Technology, Privacy, Case Studies, Benefits, Barriers, Survey.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	12
1.1 Σύντομη Εισαγωγή στο Θέμα	12
1.2 Δομή Διπλωματικής Εργασίας.....	15
Κεφάλαιο 2 Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού	16
2.1 Επισκόπηση της Ενοιολόγησης της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού	16
2.2 Επίπεδα Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού	20
2.3 Η Σημασία της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην Επιχειρηματική Επιτυχία	24
Κεφάλαιο 3 Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού και Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	29
3.1 Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής	30
3.2 Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διαδικασία Ανάπτυξης και Διατήρησης Ταλέντων	35
3.3 Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δέσμευση και την Ευημερία των Εργαζομένων	39
Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση Μελετών Περιπτώσεων Οργανισμών που Έχουν Αξιοποιήσει με Επιτυχία τα People Analytics στις Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
4.1 Google - Project Oxygen	43
4.2 IBM Watson	45
4.3 Unilever	48
4.4 Johnson & Johnson.....	50
4.5 Microsoft MyAnalytics.....	51
Κεφάλαιο 5 Προκλήσεις και Περιορισμοί στην Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού	52
5.1 Διαθεσιμότητα και ποιότητα δεδομένων.....	54
5.2 Τεχνολογία και εργαλεία.....	57
5.3 Απόρρητο Δεδομένων και Δεοντολογία.....	60
5.4 Τεχνογνωσία.....	62
5.5 Management	64
Κεφάλαιο 6 Ερευνητική Μεθοδολογία -Μελέτη Περίπτωσης.....	66
6.1 Στόχοι και ταυτότητα έρευνας	66
6.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	68

6.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου	71
6.4 Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	72
Κεφάλαιο 7 Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	76
7.1 Περιγραφική Ανάλυση αποτελεσμάτων και οπτικοποίηση τους.....	76
7.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων με τη χρήση λογιστικής παλινδρόμησης	82
Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα	86
Βιβλιογραφία.....	96
Παράρτημα.....	101

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

1.1 Σύνοψη Εισαγωγή στο Θέμα

Στη σύγχρονη πραγματικότητα και λόγω των προκλήσεων της συνεχούς πρόοδου της τεχνολογίας, της αυξημένης διαθεσιμότητας δεδομένων και του γενικότερου ευμετάβλητου επιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι επιτακτική η ανάγκη το τμήμα του οργανισμού που είναι επιφορτισμένο με την Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα να ασκήσει έναν πιο στρατηγικό, ευέλικτο και προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα ρόλο και να είναι συνεπές σε αυτόν.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών έχει συμβάλλει στο να γίνει ευκολότερη η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων το οποίο καθιστά τα αναλυτικά στοιχεία εργατικού δυναμικού προσβάσιμα σχεδόν σε οποιονδήποτε οργανισμό (McIver, Derrick, Mark L. Lengnick-Hall, and Cynthia A. Lengnick-Hall, 2018). Οι ευκαιρίες που προσφέρουν τα μεγάλα δεδομένα στο HR, μαζί με τη συνεχή πίεση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, ενισχύουν τις εκκλήσεις για πιο αναλυτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Fink, A. A., & Sturman, M. C., 2017). Είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό τα δεδομένα των ανθρώπων που υπάρχουν σε αφθονία να μην μένουν χωρίς επεξεργασία στα συστήματά του, αλλά να αξιοποιούνται και να αναλύονται σε πραγματικό χρόνο, πράγμα που τον βοηθά να βλέπει το παρελθόν και να προβλέπει το μέλλον.

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μέρος της συνολικής τάσης να λαμβάνονται αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε υποκειμενικές παρατηρήσεις ή στη διαίσθηση. Στην κατεύθυνση αυτή είναι φανερό ότι οι αποφάσεις που αφορούν στους εργαζόμενους οφείλουν να μην λαμβάνονται πλέον με παρωχημένους τρόπους αλλά απαιτούν μία νέα, ποσοτική, βασισμένη σε στοιχεία και δεδομένα προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει τα δεδομένα όχι σαν απλές μετρήσεις αλλά τα αναλύει με στατιστικές τεχνικές και τεχνικές μηχανικής μάθησης. Αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί εντοπίζουν, αναπτύσσουν και διαχειρίζονται τους ανθρώπους τους και τα δεδομένα τους και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του πυρήνα των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού όπως ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η κατάρτιση και βελτιστοποιείται η απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022).

Παραδοσιακά, η διαχείριση των ανθρώπων ενός οργανισμού ήταν ευθύνη των ανθρώπων του HR που ήταν το κύριο μέσο ερμηνείας, διαχείρισης και αξιολόγησης τους. Αυτό έχει αλλάξει και συνεχώς αλλάζει περισσότερο, με τους υπολογιστές να αρχίζουν να παρέχουν πιο λεπτομέρη και στοχευμένη υποστήριξη στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Σήμερα στον πυρήνα των αναλύσεων ανθρώπων βρίσκονται οι στατιστικές τεχνικές και οι τεχνικές μηχανικής μάθησης οι οποίες επιτρέπουν στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να αναλύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων γρήγορα και με ακρίβεια.

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ανώτερη και λιγότερη επιρρεπής σε σφάλματα από ό,τι η ανθρώπινη λήψη αποφάσεων. Οι αναλύσεις που μπορούν να υλοποιήσουν τα υπολογιστικά συστήματα χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές και τεχνικές μηχανικής μάθησης

υπερβαίνουν κατά πολύ τις ανθρώπινες δυνατότητες σε ότι αφορά την ταχύτητα, την αποτελεσματικότητα και τη συνέπεια (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022). Λόγω της μεγάλης ικανότητας επεξεργασίας τους, οι αλγόριθμοι μπορούν να εξορύξουν ένα τεράστιο βάθος και εύρος δεδομένων, να ανιχνεύσουν πρότυπα και συσχετίσεις, ενώ οι άνθρωποι που λαμβάνουν αποφάσεις μπορούν να χειριστούν μόνο έναν περιορισμένο αριθμό εισροών (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022).

Το συστατικό που κάνει μια επιχείρηση να πρωταγωνιστεί στο περιβάλλον που κινείται είναι όχι μόνο να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας αλλά και να επιτύχει την αποτελεσματική και ορθολογική αξιοποίηση του το οποίο σημαίνει υψηλότερη απόδοση επένδυσης (ROI) για τον οργανισμό και βελτίωση του συνολικού αποτελέσματος του. Αξιοποιώντας δεδομένα και αναλυτικά στοιχεία, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επιτύχουν το παραπάνω.

Με τη χρήση Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού γίνονται πιο αποτελεσματικές και ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Αναλύοντας δεδομένα για την απόδοση των εργαζομένων, τη δέσμευση, τον κύκλο εργασιών, τις ανάγκες εκπαίδευσης και άλλες μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να πραγματοποιούν πιο ενημερωμένες επιλογές για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Επιπλέον, αυτή η γνώση τους βοηθά να σχεδιάζουν προγράμματα και πολιτικές που ενισχύουν την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Γίνεται πιο εύκολο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσουν εργαζόμενους με υψηλές επιδόσεις, να κατανοήσουν ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία τους και έτσι να αναπτύξουν στρατηγικές για την απόκτηση και ανάπτυξη ταλέντων. Τα αναλυτικά στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προβλέψουν μελλοντικές τάσεις και συμπεριφορές, όπως πιθανούς κύκλους εργασιών ή κενά δεξιοτήτων, επιτρέποντας στις εταιρείες να αντιμετωπίσουν προληπτικά αυτά τα ζητήματα και να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπό τους στον οργανισμό.

Στην πραγματικότητα τα δεδομένα δεν μιλούν από μόνα τους και για αυτό οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν το πολύ σημαντικό ρόλο να αποφασίσουν ποιες ερωτήσεις θα κάνουν, να ερμηνεύσουν, να κατανοήσουν τα ευρήματα και να εξάγουν συμπεράσματα από τα αποτελέσματα. Το παραπάνω απαιτεί μια σειρά δεξιοτήτων ανάλυσης, τεχνικής και μεθοδολογίας καθώς και την κατάλληλη νοοτροπία. Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη των ανθρώπων.

Επιπρόσθετα, αξίζει να επισημανθεί ότι αν τα δεδομένα αυτά δεν είναι υψηλής ποιότητας η χρήση τους για αναλύσεις ανθρώπων δεν έχει νόημα και δεν οδηγεί σε σωστά συμπεράσματα. Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται τόσο για τη διατήρηση όσο και την ανάλυση των δεδομένων και των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών πρέπει να ανανεώνονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται συνεχώς στις ανάγκες που επιφέρουν οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας. Οι παραπάνω περιορισμοί μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους.

Συνοπτικά, η παρούσα διπλωματική εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο των διαδικασιών του HR. Παρουσιάζει και αναλύει περιεχόμενο σχετικά με την εννοιολόγηση της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού και τα επίπεδα ωριμότητας της. Η εργασία διερευνά την εφαρμογή Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων και δέσμευσης και ευημερίας των εργαζομένων. Παρουσιάζει μελέτες περιπτώσεων από το πραγματικό κόσμο για το πώς έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία προσεγγίσεις People Analytics και αναλύει τις προκλήσεις και τους περιορισμούς που μπορεί να εμφανιστούν.

Ακόμη έχει διεξαχθεί και έρευνα μέσω ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε με τη χρήση του εργαλείου “Google Forms” και στάλθηκε στους εργαζομένους ενός συγκεκριμένου τμήματος μιας εταιρίας με σκοπό να εξεταστεί στην πράξη η εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην ευημερία των Εργαζομένων. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και η ανάλυση που διεξήχθη στη συνέχεια βασίστηκε στη μελέτη και ανάλυση της εργασίας (Ray, T. K., & Pana-Cryan, R., 2021). Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αφορούν δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος, μετρήσεις δεικτών εργασιακής ευελιξίας και μετρήσεις δεικτών εργασιακής ευημερίας και ακολούθησε παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε να εξετάσει τους δείκτες εργασιακής ευελιξίας (ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία αδείας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος) και εργασιακής ευημερίας (εργασιακό άγχος, εργασιακή ικανοποίηση) στο τμήμα ενός οργανισμού και να εντοπίσει συσχετισμούς μεταξύ αυτών.

1.2 Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν οι διαφορετικές εννοιολογήσεις της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού που συναντώνται στη βιβλιογραφία. Επιπλέον, παρουσιάζονται και αναλύονται τα επίπεδα ωριμότητας της (περιγραφική, προγνωστική και καθοδηγητική) και η σημασία της στην αναδιαμόρφωση του μέχρι τώρα ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας.

Στο 3ο κεφάλαιο περιγράφεται ο τρόπος εφαρμογής της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων και δέσμευσης και ευημερίας των εργαζομένων. Ακόμη, μελετώνται τα πλεονεκτήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εφαρμογή της σε αυτές.

Στο 4ο κεφάλαιο παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων από το πραγματικό κόσμο για το πώς έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία προσεγγίσεις People Analytics.

Το 5ο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις προκλήσεις και τους περιορισμούς στην εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού και σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των δεδομένων, την τεχνολογία και το λογισμικό ανάλυσης, το απόρρητο και την προστασία δεδομένων, την τεχνογνωσία και το ποιος είναι αυτός που πραγματοποιεί αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού.

Το 6ο κεφάλαιο περιλαμβάνει το στόχο και την ταυτότητα της έρευνας που διεξήχθη, τη μεθοδολογία, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και τις τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Ακόμη απεικονίζονται το προφίλ των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα βάσει των δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών τους (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση) έτσι ώστε να αναλυθεί και να δοθεί μια σαφής εικόνα για το προφίλ τους.

Στο 7ο κεφάλαιο πραγματοποιείται παρουσίαση και ανάλυση των απαντήσεων χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους και εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων. Αναλύθηκαν τα αποτελέσματα κατά διαφορετικούς δημογραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες το οποίο επιτρέπει τον εντοπισμό προτύπων ή διαφορών στις εμπειρίες μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων και αναζητήθηκαν συσχετισμοί μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών.

Στο 8ο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε τόσο από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος όσο και από την προσπάθεια εφαρμογής της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη μέσω της έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο αυτής της εργασίας.

Στο παράρτημα στο τέλος της διπλωματικής εργασίας βρίσκεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας.

Κεφάλαιο 2 Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Επισκόπηση της Εννοιολόγησης της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρότι η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού (People Analytics) θεωρείται κρίσιμος και “game changer” παίκτης για το μέλλον του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού και της μετατροπής του σε στρατηγικό επιχειρηματικό έταίρο, δεν έχει δοθεί ακόμη ένας ενιαίος και σαφής ορισμός τους από μελετητές και επαγγελματίες. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό είναι οι διάφοροι συνώνυμοι όροι όπως HR Analytics, HR Metrics, People Analytics, Talent Analytics και Workforce Analytics που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία για να περιγράψουν τη έννοια της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μέρος της συνολικής τάσης της λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε στοιχεία και περιλαμβάνει την χρήση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού και στατιστικής τους ανάλυσης. Με τη χρήση της, τα στελέχη, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και οι διευθυντές γραμμής μπορούν να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την υποστήριξη βασικών αποφάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η προσέγγιση βάσει δεδομένων οδηγεί σε καλύτερες επιλογές και στρατηγικές που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας. Βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα καθώς και σε ποιοτική γνώση για να αναλύσει ολιστικά το ανθρώπινο δυναμικό και τι είναι αυτό που το κάνει να αποδίδει στο μέγιστο. Ξεκινάει με μία στρατηγική ερώτηση, συνεχίζει με την εύρεση και τη συλλογή των κατάλληλων δεδομένων για την απάντηση σε αυτήν την ερώτηση και αναλύει τα δεδομένα με βλέμμα προς την πρόβλεψη και διορατικότητα.

Είναι σύνηθες να χρησιμοποιείται ο όρος “μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού” αντί του όρου “ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού” η οποία όμως είναι μια πολύ διαφορετική και ξεχωριστή έννοια (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Δεδομένου ότι η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ρητά τη σύνδεση των χαρακτηριστικών των ανθρώπων, των πρακτικών ή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων δεν πρέπει να συγχέεται με τις μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο όρων είναι ότι οι μετρήσεις δεν δίνουν σαφή εικόνα σχετικά με το γιατί συνέβη κάτι, τι εξηγεί διαφορές στα αποτελέσματα ή ποια είναι η πιθανότητα ότι ένα γεγονός θα επανεμφανιστεί στο μέλλον (Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanja Bondarouk, 2017).

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως μια στρατηγική διαδικασία που αν και βασίζεται σε δεδομένα και στατιστικά μοντέλα είναι κάτι περισσότερο από μετρήσεις και κάρτες βαθμολογίας. Αποτελείται από διάφορα εργαλεία μοντελοποίησης, όπως συμπεριφορική μοντελοποίηση, προγνωστική μοντελοποίηση, ανάλυση επιπτώσεων, ανάλυση κόστους οφέλους και ανάλυση απόδοσης επένδυσης (Sharma, A., & Sharma, T., 2017). Με τη βοήθεια αυτών των μοντέλων μπορούν να βελτιωθούν οι αποφάσεις που σχετίζονται με τους ανθρώπους και στη συνέχεια τα άτομα και τα οργανωτικά τους αποτελέσματα.

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οριστεί σύμφωνα με τους (Marler, Janet H., and John W. Boudreau, 2017) ως μια πρακτική ανθρώπινου δυναμικού που με τη χρήση της τεχνολογίας πραγματοποιεί περιγραφικές, οπτικές και στατιστικές αναλύσεις δεδομένων που σχετίζονται με τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και συνδέει τις αποφάσεις με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και την οργανωτική απόδοση. Μπορεί να αναφέρεται σε στατιστικά εργαλεία, τεχνικές και μοντέλα που απαιτούνται για την ανάλυση των δεδομένων, τη μετατροπή τους σε επιχειρηματική ευφυΐα που έχει πρακτική εφαρμογή και τον εντοπισμό συνδέσεων, συσχετισμών και ακόμη και αιτιότητας μεταξύ μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού και άλλων επιχειρηματικών μετρήσεων (Vargas, Roslyn, et al., 2018).

Οι περισσότερες εταιρείες όταν χρησιμοποιούν Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζονται μόνο στα χαρακτηριστικά των ατόμων αντί να εξετάζουν τις σχέσεις τους με άλλους εργαζομένους (δηλαδή δεν πραγματοποιούν σχεσιακή ανάλυση), το οποίο εμποδίζει το πλήρες δυναμικό της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού (Leonardi, P., & Contractor, N., 2018). Η σχεσιακή ανάλυση θα είχε ως αποτέλεσμα να μπορεί να εκτιμηθεί η πιθανότητα για την επίτευξη στόχων απόδοσης από έναν υπάλληλο, μια ομάδα ή ολόκληρο τον οργανισμό, να ταιριάξει τις εργασίες του προσωπικού σε αλλαγές στα δίκτυα των εργαζομένων ή σε μια συγκεκριμένη διευθυντική ανάγκη και φυσικά, να χτίσει πιο υγιείς, πιο χαρούμενους και πιο παραγωγικούς οργανισμούς (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Ο (Huselid, M. A., 2018) υποστηρίζει ότι η εστίαση της ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι πέρα από τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, να κατανοεί και να διευκολύνει τον αντίκτυπο του εργατικού δυναμικού στην επιτυχία της οργάνωσης και τη δημιουργία αξίας. Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται μόνο στο τι πρέπει να κάνουν οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να μετρήσουν το εργατικό τους δυναμικό αλλά και στο πώς διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις μετρήσεις που θεωρούν ότι είναι κρίσιμες για την επιχειρηματική επιτυχία.

Ένας πιο λεπτομερής ορισμός που συναντάται στη βιβλιογραφία (Nielsen, C., & McCullough, N., 2018) και (Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A., 2018) επισημαίνει αρκετές αναλυτικές τεχνικές (π.χ. εξόρυξη δεδομένων, πρόβλεψη και πειραματική έρευνα) που χρησιμοποιεί η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού για να προσφέρει πληροφορίες υψηλότερης ποιότητας. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις σχέσεις και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού.

Εκτός από τις παραπάνω εννοιολογήσεις, διάφοροι μελετητές όπως (Margherita, A., 2022) (Chatterjee, Sheshadri, et al, 2022) ισχυρίστηκαν ότι η ανάλυση ανθρώπων δεν είναι μονοδιάστατη αλλά αντίθετα εμπίπτει σε ένα φάσμα όπου η ωριμότητα της λειτουργίας της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει το επίπεδο των αναλυτικών στοιχείων που μπορούν να διεξαχθούν. Σύμφωνα με τη (Margherita, A., 2022) μπορούν να αναγνωριστούν τρία κύρια στάδια εξέλιξης της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού τα οποία χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας, αξίας και ευφυΐας. Το πρώτο από αυτά είναι η «περιγραφική» ανάλυση (Descriptive Analytics) που στοχεύει να απαντήσει σε ερωτήσεις που σχετίζονται με το τι συνέβη, γιατί συνέβη, και τι συμβαίνει. Το δεύτερο είναι η «προγνωστική ανάλυση» (Predictive

Analytics) που απαντά σε ερωτήσεις όπως τι θα συμβεί και γιατί θα συμβεί στο μέλλον και το τρίτο οι «καθοδηγητικές» αναλύσεις (Prescriptive Analytics) που στόχευουν να καθοδηγήσουν τους ενδιαφερόμενους στη βέλτιστη επιλογή ανάλογα με το πρόβλημα.

Είναι προφανές ότι υπάρχουν αρκετές ασυνέπειες στον τρόπο με τον οποίο οι μελετητές και οι επαγγελματίες του χώρου παρουσιάζουν και δίνουν ορισμούς στην Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο σύνολο τους, όμως, συμφωνούν στο ότι η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τη συλλογή και την επεξεργασία δεδομένων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό τη λήψη εταιρικών αποφάσεων που θα βοηθήσουν στην καλύτερη αξιοποίησή του. Οι συνεχείς εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφοριών (IT), όπως συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRISs), τεχνητή νοημοσύνη (AI) και μηχανική μάθηση (ML) συμβάλλουν σημαντικά στην ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Οι οργανισμοί στο υψηλότερο και πιο ώριμο επίπεδο αναλύσεων ανθρώπων μπορεί να χρησιμοποιούν περιγραφικές στατιστικές για την ανάλυση γεγονότων (descriptive analytics) και προηγμένες μορφές τεχνολογίας για την ανάλυση δεδομένων εργατικού δυναμικού για την ανάπτυξη μοντέλων που προβλέπουν μελλοντικές τάσεις και συμπεριφορές (predictive analytics) και την ανάπτυξη μοντέλων βελτιστοποίησης (prescriptive analytics).

Η τεράστια ποσότητα δεδομένων από διάφορες προελεύσεις, η πολυπλοκότητα ορισμένων στατιστικών μοντέλων και η ανάγκη κοινοποίησης των αποτελεσμάτων σε κατανοητό τρόπο, καθιστά το ρόλο της τεχνολογίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου μηχανής παράγοντα κλειδί για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη χρήση των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού από την ομάδα μέσα στον οργανισμό που είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή τους.

Κρίνεται, ακόμη, σκόπιμο να αναφερθεί ότι η πρόοδος των αλγορίθμων εκμάθησης στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης (AI) έχει συμβάλει σημαντικά στη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων με γνώμονα τα δεδομένα. Οι αλγόριθμοι μάθησης διαδίδονται όλο και περισσότερο σε αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιούνται για να προβλέπουν τιμές εξόδου από δεδομένα που λαμβάνουν ως είσοδο (Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanya Bondarouk, 2017). Ο όρος «αλγόριθμοι μάθησης» αναφέρεται σε ένα σύνολο τεχνολογιών ικανών να ερμηνεύουν προσαρμοστικά και να μάθουν από μεγάλα σύνολα δεδομένων για να εκτελούν γνωστικές εργασίες παρόμοιες με τον άνθρωπο (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022). Πράγματι, αυτοί οι αλγόριθμοι είναι ολοένα και πιο ικανοί να αποδώσουν αξιόπιστα και δυνητικά υπερτερούν ακόμη και των ανθρώπων σε έναν αυξανόμενο αριθμό εργασιών (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022). Οι αλγόριθμοι επιτρέπουν επίσης στους οργανισμούς να επεξεργάζονται, να συνδυάζουν και να αναλύουν τους συνεχώς αυξανόμενους όγκους ψηφιακών δεδομένων, καθώς και την αυτόματη αναγνώριση μοτίβων σε δομημένα και μη δομημένα δεδομένα (Brynjolfsson, E., & Mitchell, T., 2017) (Von Krogh, G., 2018).

Η ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης έχει δημιουργήσει μια πολύ θετική εικόνα της ανάλυσης ανθρώπων μεταξύ ερευνητών και επαγγελματιών καθώς αυξάνει τις οργανωτικές προσδοκίες και ενισχύει ευρέως τις υποθέσεις σχετικά με την ισχύ, τη διαφάνεια, την ακρίβεια και την αντικειμενικότητα των αλγορίθμων μάθησης (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022). Η Αναλυτική

Ανθρώπινου Δυναμικού προβλέπει, τροποποιεί και διαχειρίζεται την τρέχουσα και μελλοντική ανθρώπινη συμπεριφορά, ιδιαίτερα μέσω της συστηματικής ανάλυσης και διερεύνησης ιστορικών δεδομένων. Η παραδοχή στην οποία βασίζεται είναι ότι η τρέχουσα και μελλοντική συμπεριφορά μπορεί να εξηγηθεί και να προβλεφθεί από την ανάλυση ενεργειών του παρελθόντος καθώς και των συνεπειών τους. Επιπρόσθετα, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού εξορθολογίζει ασυνείδητες και υποκειμενικές αποφάσεις και βελτιστοποιεί διαδικασίες και υλικούς πόρους.

Συμπερασματικά, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η συστηματική δραστηριότητα συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας μεγάλων συνόλων δεδομένων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό για τη μετατροπή ακατέργαστων δεδομένων σε αξιόπιστες πληροφορίες. Είναι μια μέθοδος που ανανεώνει τη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίον λαμβάνονται αποφάσεις ώστε να βασίζονται σε δεδομένα και όχι στη διαίσθηση. Τα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τα πάντα, από τους ρόλους εργασίας, τα επίπεδα εμπειρίας και τους μισθούς των εργαζομένων, μέχρι τις βαθμολογίες απόδοσης, τους βαθμούς ικανοποίησης και τα ποσοστά απουσιών (Ceridian, 2023). Οι οργανισμοί, έχοντας τα σωστά δεδομένα και αναλύοντας τα, μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους, να αντιμετωπίσουν μια σειρά από επιχειρηματικά ζητήματα και να οδηγήσουν τον οργανισμό συνολικά σε μια μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Σε αντίθεση με τις μετρήσεις HR που παρέχουν συγκεκριμένες μετρήσεις για την αξιολόγηση διαφόρων πτυχών της λειτουργίας HR, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία ενός μεγάλου όγκου δεδομένων που σχετίζονται με τους ανθρώπους του. Είναι σημαντικό ότι η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αντιμετωπίζει τα δεδομένα μόνο ως αριθμούς που περιβάλλουν τους ανθρώπους, επειδή οι άνθρωποι είναι πολύ περισσότερα από μετρήσεις.

Τα αναλυτικά στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την καθοδήγηση της στρατηγικής και την παροχή στους οργανισμούς της επιχειρηματικής οξυδέρκειας που χρειάζονται για να λάβουν έξυπνες αποφάσεις σχετικά με το εργατικό τους δυναμικό (Ceridian, 2023). Επιπλέον, είναι χρήσιμα όχι μόνο για το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για άλλες ομάδες μέσα στον οργανισμό καθώς συμβάλλουν στη διαχείριση και τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού του.

2.2 Επίπεδα Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά γενική ομολογία, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινάει με τη χρήση απλών μετρήσεων και αναφορών και συνεχίζει με τη χρήση μοντέλων περιγραφικής ανάλυσης (descriptive analytics), μοντέλων πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων και συμπεριφορών (predictive analytics) και μοντέλων βελτιστοποίησης (prescriptive analytics). Η χρήση των απλών μετρήσεων και αναφορών είναι εύκολη, αλλά ο βαθμός ευφυΐας αυξάνεται όταν υιοθετούνται πιο σύνθετα αναλυτικά μοντέλα.

Δυστυχώς, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού συχνά επικεντρώνονται αποκλειστικά σε θέματα HR χωρίς να τα συσχετίζει με επιχειρησιακά αποτελέσματα που εξηγεί την περιγραφική της προσέγγιση (αναφορές και μετρήσεις) αλλά όχι τη στρατηγική της (αληθινή ανάλυση) (Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanja Bondarouk, 2017). Στα πρώτα επίπεδα Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού μετρούν και μαθαίνουν να κατανοούν τις τρέχουσες διαδικασίες εντός του οργανισμού και βάσει των δεδομένων οδηγούνται σε συμπεράσματα και σχέδια δράσης που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους. Αναγνωρίζουν την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά δεν προβλέπουν το μέλλον.

Στη συνέχεια και αφού οι εταιρείες έχουν εντοπίσει μοτίβα και τάσεις στα δεδομένα, μπορούν να προχωρήσουν στη χρήση των άλλων τύπων ανάλυσης για να εμβαθύνουν στις αιτίες και τις συνέπειες. Τα πιο προηγμένα επίπεδα Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού προσανατολίζονται στο μέλλον και αναλύουν γιατί κάτι συμβαίνει και αν είναι πιθανό να συνεχιστεί. Σε αντίθεση με τα περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία που παρουσιάζουν τα τρέχοντα πρότυπα δεδομένων, οι προγνωστικές αναλύσεις δίνουν νόημα σε αυτά τα πρότυπα για να προβλέπουν μελλοντικά περιστατικά και να μπορούν να είναι προληπτικοί αντί να αντιδρούν. Το επόμενο και ανώτερο επίπεδο είναι η καθοδηγητική αναλυτική (prescriptive analytics) και χρησιμοποιεί βελτιστοποίηση και προσομοίωση συστήματος ώστε να εντοπιστούν οι καλύτερες εναλλακτικές για την ελαχιστοποίηση ή τη μεγιστοποίηση κάποιου στόχου. Αξίζει να αναφερθεί ότι η προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό αυξάνεται εκθετικά καθώς η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού αλλάζει από περιγραφική σε καθοδηγητική (Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I., 2014)

Παρακάτω αναλύονται τα τρία επίπεδα Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού.

Περιγραφική Αναλυτική (Descriptive Analytics)

Η Περιγραφική Αναλυτική είναι ο πιο θεμελιώδης και συχνά χρησιμοποιούμενος στους οργανισμούς τύπος αναλυτικών στοιχείων. Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία για να κατανοήσει το παρελθόν και την τρέχουσα κατάσταση, να αναλύσει και να ερμηνεύσει συμπεριφορές και αποτελέσματα, να εξετάσει και να περιγράψει σχέσεις και μοτίβα που εμφανίζονται. Επίσης, μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να παρακολουθεί την προόδο του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου και να συγκρίνει τις επιδόσεις του με τους μέσους όρους της βιομηχανίας. Αυτός ο τύπος αναλύσεων μετατρέπει δεδομένα σε γραφήματα και αναφορές με νόημα (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι η Περιγραφική Αναλυτική δείχνει την τρέχουσα κατάσταση και τις τάσεις μέχρι αυτό το σημείο. Δεν μιλάει για το μέλλον παρά μόνο μέσω αόριστων και αβέβαιων συμπερασμάτων. Η Περιγραφική Αναλυτική δίνει απάντηση στα ερωτήματα τι συνέβη, πότε συνέβη και ποια διαφορά έκανε σε κάποια πτυχή της επιχείρησης (Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I., 2014). Ωστόσο, οι απαντήσεις που δίνονται είναι ότι κάτι είναι λάθος ή σωστό, χωρίς να εξηγείται η αιτία και για αυτό είναι καλό τα περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία να συνδυάζονται και με άλλα είδη αναλυτικών στοιχείων.

Το πιο συνηθισμένο αποτέλεσμα της περιγραφικής ανάλυσης είναι μια αναφορά με πίνακες και διαγράμματα που βοηθούν στη κατανόηση της παρούσας κατάστασης και την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) που έχουν καθοριστεί από την ομάδα ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού. Άλλα παραδείγματα περιγραφικών αναλυτικών στοιχείων είναι οι πίνακες εργαλείων και οι κάρτες αποτελεσμάτων, η οπτικοποίηση δεδομένων, οι περιοδικές αναφορές και η βασική εξόρυξη δεδομένων (Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I., 2014).

Στην Περιγραφική Αναλυτική χρησιμοποιούνται βασικοί στατιστικοί όροι, όπως ο αριθμός των απαντήσεων, ο μέσος όρος, η απόκλιση και η κατανομή συχνότητας (Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I., 2014). Και από την άλλη τα KPIs που αναλύονται αφορούν σε μεγάλο βαθμό μετρήσεις αποτελεσματικότητας, όπως ποσοστό κύκλου εργασιών, χρόνος πλήρωσης μιας θέσης, αριθμός προσλήψεων.

Προγνωστική Αναλυτική (Predictive Analytics)

Η Προγνωστική Αναλυτική είναι ένα στάδιο μετά την περιγραφική ανάλυση και απαιτεί εξελιγμένους αλγόριθμους και εργαλεία μοντελοποίησης. Χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές και τεχνικές μηχανικής μάθησης αναλύει ιστορικά δεδομένα και εντοπίζει μοτίβα ή σχέσεις σε αυτά τα δεδομένα, σε μια προσπάθεια πρόβλεψης μελλοντικών σεναρίων (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Η Προγνωστική Αναλυτική εστιάζει στις πιθανότητες και τις πιθανές επιπτώσεις (Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I., 2014). Για να προβλεφθεί το μέλλον χρειάζονται τέσσερα πράγματα τα οποία είναι η κατανόηση του παρελθόντος και του παρόντος, ο εντοπισμός τάσεων και οδηγών πίσω από αυτές, η ικανότητα εύρεσης προτύπων συνέπειας αλλά και αλλαγής και η ύπαρξη των κατάλληλων εργαλείων (Fitz-Enz, J., 2010).

Πράγματι, τα ευρήματα των περιγραφικών αναλύσεων χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση τάσεων, ομαδοποιήσεων και εξαιρέσεων, αλλά και για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων. Ενώ τα περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία αποκαλύπτουν τα τρέχοντα πρότυπα δεδομένων, τα προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία εξετάζουν αυτά τα πρότυπα και προβλέπουν, σε κάποιο βαθμό, το μέλλον. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι η πρόβλεψη είναι απλά μια εκτίμηση, η ακρίβεια της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των δεδομένων και τη

σταθερότητα της κατάστασης. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητά της απαιτεί προσεκτική επεξεργασία και συνεχή βελτιστοποίηση.

Τα μοντέλα είναι ένα παράδειγμα για την εφαρμογή πρόβλεψης. Ένα μοντέλο Προγνωστικής Αναλυτικής βασισμένο σε χαρακτηριστικά, δεξιότητες και εμπειρίες, αυξάνει την πιθανότητα επιλογής των σωστών ατόμων για πρόσληψη, εκπαίδευση και προώθηση. Σε αντίθεση με απλές συμπεριφορές που είναι πιο εύκολο να προβλεφθούν, πολύπλοκες συμπεριφορές όπως η ηγεσία και η δέσμευση απαιτούν κάποια αυστηρότητα στις προβλέψεις. Παραδείγματα προγνωστικής ανάλυσης είναι τα δέντρα αποφάσεων, οι γενετικοί αλγόριθμοι και τα νευρωνικά δίκτυα (Jensen-Eriksen, K., 2016).

Καθοδηγητική Αναλυτική (Prescriptive Analytics)

Ο τρίτος τύπος αναλυτικών στοιχείων είναι η Καθοδηγητική Αναλυτική (Prescriptive analytics), που μπορεί όχι μόνο να εκτιμήσει τα ευνοϊκά αποτελέσματα σύμφωνα με μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, αλλά και να προτείνει συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη του πιο επιθυμητού αποτελέσματος. Αναλύει πολύπλοκα δεδομένα, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πιθανές εναλλακτικές αποφάσεις και τις πιθανές τους επιπτώσεις, παρέχοντας συστάσεις για τις επόμενες βέλτιστες ενέργειες και επιτρέποντας την πιθανή διαχείριση των μελλοντικών γεγονότων με στόχο τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων για την επιχείρηση.

Η Καθοδηγητική Αναλυτική συνεργάζεται με την Προγνωστική Αναλυτική, που περιλαμβάνει τη χρήση στατιστικών και τη μοντελοποίηση για τον προσδιορισμό των μελλοντικών επιδόσεων, με βάση τα τρέχοντα και ιστορικά δεδομένα. Ωστόσο, προχωράει ένα βήμα παρακάτω, χρησιμοποιώντας την εκτίμηση των προβλέψεων για το τι είναι πιθανό να συμβεί και αποφασίζοντας σύμφωνα με την επιθυμητή μελλοντική πορεία (Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I., 2014). Προσδοκά να δημιουργήσει ένα σύστημα λήψης αποφάσεων βασισμένο στα δεδομένα, χωρίς τη παρέμβαση του χρήστη.

Παραδείγματα Καθοδηγητικής Αναλυτικής είναι ο μαθηματικός προγραμματισμός και η προσομοίωση (Jensen-Eriksen, K., 2016) ενώ και σε αυτό τον τύπο αναλύσεων χρησιμοποιούνται ανώτερες τεχνικές στατιστικής ανάλυσης δεδομένων όπως μηχανική μάθηση και νευρωνικά δίκτυα.

Η Καθοδηγητική Αναλυτική επιτρέπει στις εταιρείες να συνδυάζουν τη δύναμη της Περιγραφικής Αναλυτικής με μακροπρόθεσμη προοπτική (Jensen-Eriksen, K., 2016). Με τη χρήση της, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να μάθουν να ερευνούν και να δημιουργούν τα μελλοντικά κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία πρόσληψης. Με την ανάλυση των τρέχοντων και ιστορικών δεδομένων που αφορούν τις ικανότητες, την παραγωγικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων, η ομάδα αναλύσεων μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική θέση και τα αποτελέσματα του εργαζομένου. Επομένως η συμβολή της είναι σημαντική στις αποφάσεις που θα λάβει η εταιρία καθώς βοηθά στην αξιολόγηση της θέσης του

υπαλλήλου και στον προσδιορισμό της καταλληλότητας του για το ρόλο και την εταιρία βάσει των προσόντων και της εμπειρίας του και τη διατήρηση των πιο καταρτισμένων εργαζόμενων εμποδίζοντας την αποχώρησή τους.

Πράγματι, η τεχνητή νοημοσύνη στην ανάλυση ανθρώπων βοηθάει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να ενεργεί σε πραγματικό χρόνο με αποφάσεις που βασίζονται σε στοιχεία. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μοντελοποιεί τα δεδομένα του εργατικού δυναμικού του οργανισμού χρησιμοποιώντας αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης σε στατιστικές πλατφόρμες ανοιχτού κώδικα, όπως R και Python, για να κάνουν προβλέψεις και να λάβουν αποφάσεις σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους (Predictive and Prescriptive Analytics) (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022).

2.3 Η Σημασία της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην Επιχειρηματική Επιτυχία

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να γίνει σημαντικός αρωγός στην αναδιαμόρφωση του μέχρι τώρα ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας. Με τη χρήση της, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιστοποιούν το εργατικό δυναμικό τους και να ευθυγραμμίζουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους (Falletta, S. V., & Combs, W. L., 2020). Οι μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού οδηγούνται στο επόμενο επίπεδο καθώς η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί προηγμένες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων για την αποκάλυψη μοτίβων, τάσεων και συσχετισμών στα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού.

Οι συγγραφείς στο (Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J., 2010) είχαν παρουσιάσει από το 2010, έξι κρίσιμα ερωτήματα που σχετίζονται με ανθρώπους και θα μπορούσαν να απαντηθούν χρησιμοποιώντας αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά ήταν τα εξής:

1. Ποιοι είναι οι βασικοί δείκτες της συνολικής υγείας ενός οργανισμού;
2. Ποιες μονάδες, τμήματα ή άτομα χρειάζονται προσοχή;
3. Ποιες ενέργειες έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο σε μια επιχείρηση;
4. Πότε θα πρέπει να γίνονται προσλήψεις ή μειώσεις προσωπικού;
5. Γιατί οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μείνουν ή να φύγουν από μια επιχείρηση;
6. Πώς θα πρέπει να προσαρμοστούν οι ανάγκες του εργατικού δυναμικού στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος;

Αξιοποιώντας πληροφορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως ποσοστά αφοσίωσης εργαζομένων, αναλύσεις προσλήψεων, ποσοστά κύκλου εργασιών και άλλους δείκτες απόδοσης, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν καλύτερες μετρήσεις απόδοσης για το εργατικό τους δυναμικό. Η χρήση αναλυτικών εργαλείων προσπαθεί να αντικαταστήσει την υποκειμενική ανθρώπινη λήψη αποφάσεων με πιο αντικειμενικές, ορθολογικές και χωρίς μεροληψία αποφάσεις (Marler, Janet H., and John W. Boudreau, 2017) (Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G., 2019). Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού παύουν να λειτουργούν με τη διαίσθηση, το ένστικτο, την ατομική εμπειρία και την ανεπίσημη γνώση καθώς αυτά συχνά πηγάζουν από προκατειλημμένες πεποιθήσεις και δεν θεωρούνται έγκυρα, αυστηρά ή αξιόπιστα για την αξιολόγηση ταλέντων ή τη δημιουργία πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022).

Η κατανόηση προηγούμενων ενεργειών και οι συνέπειες αυτών επιτρέπουν στους λήπτες αποφάσεων να εξηγήσουν την τρέχουσα συμπεριφορά, να διαγνώσουν και να κατανοήσουν τους υποκείμενους λόγους και να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Οι διευθυντές μπορούν και λαμβάνουν ορθολογικές, προληπτικές αποφάσεις που προηγουμένως δεν ήταν δυνατές, όπως πρόβλεψη πόρων εργατικού δυναμικού και αντιμετώπιση αναδυόμενων κενών στις ικανότητες (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022).

Οι αλγόριθμοι που χρησιμοποιούνται για την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ανιχνεύσουν πρότυπα και συσχετίσεις σε ένα τεράστιο βάθος και εύρος δεδομένων, ενώ οι άνθρωποι συνήθως μπορούν να χειριστούν μόνο έναν περιορισμένο αριθμό εισροών (Sharma, A., & Sharma, T., 2017). Σαν αποτέλεσμα, αυξάνει η ταχύτητα, η αποτελεσματικότητα και η συνέπεια των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού.

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού αυξάνει την αποτελεσματικότητα του πυρήνα των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού (HR) όπως ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η κατάρτιση, αλλά και συμβάλει στη μείωση του κόστους, του ποσοστού του κύκλου εργασιών και των απουσιών (Jensen-Eriksen, K., 2016). Συνεπώς, δεν προκαλεί έκπληξη γιατί οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο αναπτύσσουν όλο και περισσότερο την Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού για την ανάλυση και τη σύνδεση δεδομένων σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις κοινωνικές σχέσεις και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων με εσωτερικές ή εξωτερικές επιχειρηματικές πληροφορίες (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Αξίζει, επιπλέον, να αναφερθεί ότι το αυξανόμενο επίπεδο λογοδοσίας του ρόλου του διευθυντή γραμμής στη διαχείριση ταλέντων και η εκτέλεση στρατηγικής και από τον ίδιο έχει ενισχύσει την αύξηση της ζήτησης για πληροφορίες και τις πληροφορίες αυτές μπορεί να τις δημιουργήσει η ανάλυση εργατικού δυναμικού (Huselid, M. A., 2018). Είναι σημαντικό ότι η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά τους προϊσταμένους και τους επαγγελματίες HR στην καλύτερη αιτιολόγηση, ιεράρχηση και βελτίωση των επενδύσεων ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα και το τμήμα του HR να προχωρήσει προς την επαγγελματική αξιοπρέπεια και την αυστηρότητα στη λήψη αποφάσεων (Ulrich, D., & Dulebohn, J. H., 2015).

Είναι πολύ σημαντικό πλεονέκτημα ότι η προγνωστική ανάλυση βοηθά στον εντοπισμό των καταλληλότερων υποψηφίων, στη μείωση του χρόνου πλήρωσης και στην ελαχιστοποίηση του κόστους πρόσληψης. Η βελτιωμένη αντιστοίχιση υποψηφίων οδηγεί σε προσλήψεις υψηλότερης ποιότητας, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση της επιχείρησης. Αναλύοντας δεδομένα από προηγούμενες προσλήψεις, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που σχετίζονται με εργαζομένους με υψηλές επιδόσεις.

Τα αναλυτικά στοιχεία και τα δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να βελτιστοποιήσουν τη διαδικασία πρόσληψης. Παρακολουθώντας μετρήσεις προσλήψεων, όπως ο χρόνος έως την πρόσληψη και το κόστος ανά πρόσληψη, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εντοπίσουν τομείς αναποτελεσματικότητας και να λάβουν μέτρα για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας (Jensen-Eriksen, K., 2016). Η αξιοποίηση των εργαλείων πρόβλεψης ανάλυσης βοηθά επίσης να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις πρόσληψης βασίζονται σε συγκεκριμένα στοιχεία και όχι σε διαίσθηση – οδηγώντας σε προσλήψεις υψηλότερης ποιότητας που είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, με τη βοήθεια της τεχνολογίας μηχανικής μάθησης AI, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο αυτοματοποιώντας καθημερινές εργασίες, όπως ο προγραμματισμός συνεντεύξεων με υποψήφιους και να εξαλείψουν παράλληλα το ανθρώπινο λάθος στη διαδικασία (Lázaro Lázaro, C., 2022).

Επιπροσθέτως, με τη χρήση της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού ανακαλύπτονται τα πεδία, στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν έλλειμα γνώσεων και προγραμματίζονται παρακολουθήσεις εκπαιδεύσεων (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022). Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, παρακολουθώντας το ιστορικό της προόδου ενός εργαζομένου, μπορούν να τεκμηριώσουν κατά πόσο ο εργαζόμενος ταιριάζει με τη φύση της εργασίας και την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και πως η πρόοδος του επηρεάζεται από τις εκπαιδεύσεις που του προσφέρουν. Οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης μέσω ανάλυσης δεδομένων και να καθορίσουν ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση ή απαιτούν πρόσθετους πόρους (DiClaudio, M., 2019) (Nocker, M., & Sena, V., 2019).

Στη συνέχεια οι οργανισμοί μπορούν να επενδύσουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες που έχουν στο δυναμικό τους. Και πάλι αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια των αναλυτικών στοιχείων καθώς θα επενδύσουν σε στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που ενισχύουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες. Για παράδειγμα, αναλύοντας τις αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εντοπίσουν κοινούς τομείς όπου οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση ή υποστήριξη για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Αυτή η προσέγγιση βάσει δεδομένων επιτρέπει στους οργανισμούς να πραγματοποιούν στοχευμένες επενδύσεις σε εξατομικευμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης που θα έχουν μετρήσιμο αντίκτυπο στη συνολική απόδοση της ομάδας.

Σημαντική μπορεί να είναι η συμβολή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού και στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και τη μείωση του κύκλου εργασιών. Η ανάλυση των πληροφοριών που προέρχονται από τις έρευνες απόψεων εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναγνωρίσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάσουν ενέργειες προσαρμοσμένες για να επηρεάσουν τα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησής τους. Πράγματι, η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών δέσμευσης είναι πολύ σημαντική καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, καινοτόμοι και αφοσιωμένοι στους στόχους της εταιρείας. Σε οργανωτικό επίπεδο, οι αναλύσεις του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τους συνήθεις λόγους που ένας εργαζόμενος απομακρύνεται από το περιβάλλον εργασίας και μπορούν να βοηθήσουν τα ανώτερα στελέχη να τους κατανοήσουν και να σχεδιάσουν πολιτικές που μπορούν να βελτιώσουν τη διατήρηση του προσωπικού (Nocker, M., & Sena, V., 2019).

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού προβλέποντας μελλοντικές ανάγκες ταλέντων αλλά και αποχωρήσεις από τον οργανισμό και αντιμετωπίζοντας τα κενά δεξιοτήτων (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Από τη μία η ύπαρξη των κατάλληλων ταλέντων διασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους και από την άλλη η μείωση του κύκλου εργασιών συμβάλλει στην εξοικονόμηση κόστους και τη διατήρηση ενός σταθερού και έμπειρου εργατικού δυναμικού.

Συμπληρωματικά, οι αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν στον εντοπισμό ατόμων που μπορούν να αναλάβουν βασικούς ηγετικούς ρόλους στο μέλλον και αξίζει να επωφεληθούν με στοχευμένες πρωτοβουλίες ανάπτυξης. Αναγνωρίζοντας και καλλιεργώντας αποτελεσματικά τα ταλέντα, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη συνολική απόδοση και να προωθήσουν τη διατήρηση και την ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού υψηλών δυνατοτήτων (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022). Το παραπάνω είναι ζωτικής σημασίας για τον σχεδιασμό του μοντέλου διαδοχής μέσα στον οργανισμό καθώς διασφαλίζει μια ομαλή μετάβαση όταν οι βασικοί υπάλληλοι αποχωρούν ή συνταξιοδοτούνται.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη αποτελούν ζωτικά συστατικά μιας επιτυχημένης οργάνωσης. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα σε αυτά τα συστατικά τείνουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων και στην εξυπηρέτηση διαφορετικών βάσεων πελατών. Ωστόσο σε αυτό μπορεί καλύτερα να απαντήσει η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού και να αποκαλύψει τον αντίκτυπο των πρωτοβουλιών διαφορετικότητας και ένταξης στην ικανοποίηση των εργαζομένων, την καινοτομία και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει τους οργανισμούς να μετρήσουν την ποικιλομορφία του εργατικού τους δυναμικού και να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο της διαφορετικότητας και των προσπαθειών ένταξης.

Θα αποτελούσε παράλειψη να μην επισημανθεί ότι κάποιοι οργανισμοί υιοθετούν πολιτικές για την αύξηση της ποικιλομορφίας του εργατικού τους δυναμικού. Σε αυτή την κατεύθυνση, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό του συνόλου των πιθανών μέτρων που μπορεί να αυξήσουν την ποικιλομορφία και την αξιολόγηση του αντίκτυπού τους στον κύκλο εργασιών (Nocker, M., & Sena, V., 2019).

Δεν είναι μικρότερης σημασίας το γεγονός ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται υποστηρίζονται από τεκμηριωμένες αναφορές. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί πιο αποτελεσματικά, μπορεί να βλέπει πώς δαπανώνται οι πόροι (υλικοί και άυλοι) και οι όποιες απαιτήσεις σε πόρους μπορούν να αιτιολογηθούν. Οι μετρήσεις προσλήψεων, για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση του μέσου κόστους ανά πρόσληψη, ενώ οι μετρήσεις αμοιβών υπερωριών μπορούν να αποκαλύψουν τρόπους βελτίωσης του προσωπικού και μείωσης της διαρροής μισθοδοσίας (Ceridian, 2023). Ένα άλλο παράδειγμα είναι η βελτιστοποίηση του κόστους εργασίας με τη βοήθεια δεδομένων, όπως οι μετρήσεις απόδοσης, οι προϋπολογισμοί, οι μοναδικοί ρόλοι και οι δεξιότητες των εργαζομένων (Ceridian, 2023). Τα παραπάνω δείχνουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να προσδιορίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τον προϋπολογισμό της και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις δαπάνες προσωπικού αλλά και να βελτιστοποιεί το κόστος του (Karmańska, A., 2020).

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού ικανοποιεί την ανάγκη των στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και κάθε διοικητικού στελέχους για καλύτερη τεκμηρίωση, προτεραιοποίηση αλλά και βελτίωση των επενδύσεων που απαιτούνται σε ανθρώπινους πόρους (Τασούλης, Κ., Κραβαρίτη, Φ., Κυριακίδου, Ο., Σούκουλη, Π., Παπατζήμου, Β., Καλεμίδου, Γ., 2022).

Συνοπτικά, η ανάλυση ανθρώπων δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο εργατικό δυναμικό, την παραγωγικότητα και την επιχειρηματική τους επιτυχία. Με τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων τους, να προωθήσουν την καινοτομία και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι μετρήσεις και τα αναλυτικά στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού έχουν εξελιχθεί από βασικές μετρήσεις των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού σε εξελιγμένα εργαλεία που οδηγούν την επιτυχία της επιχείρησης. Μετρώντας τη δέσμευση των εργαζομένων, την απόκτηση ταλέντων, τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη, το τμήμα του HR μπορεί να αποδείξει τον αντίκτυπό του στο τελικό αποτέλεσμα ενός οργανισμού. Στο σημερινό κόσμο που βασίζεται στα δεδομένα, ο ρόλος του HR είναι αναγκαίο συνεχώς να εξελίσσεται καθώς η χρήση μετρήσεων και αναλυτικών στοιχείων θα γίνεται ολοένα και πιο κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Έτσι, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού κερδίζουν και μια θέση στο τραπέζι της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και ο ρόλος τους δεν περιορίζεται μόνο στο ότι γνωρίζουν θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 3 Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού και Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική επειδή επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιοποιούν τα δεδομένα για να λαμβάνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις, να ενίσχυσουν το μοντέλο διοίκησης με βάση αριθμητικά δεδομένα καθώς και να διαχειρίζονται καλύτερα τους εργαζομένους. Η χρήση της βοηθά τους προϊσταμένους και τους επαγγελματίες HR στην καλύτερη αιτιολόγηση, ιεράρχηση και βελτίωση των επενδύσεων ανθρώπινου δυναμικού (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Παρακάτω αναφέρονται με αύξουσα σειρά πολυπλοκότητας οι έξι βασικοί τρόποι με τους οποίους χρησιμοποιείται η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού (Jensen-Eriksen, K., 2016):

1. Η επιλογή και η παρακολούθηση βασικών δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Ο προσδιορισμός των μονάδων και των ατόμων στους οργανισμούς που χρειάζονται περισσότερο προσοχή
3. Ο προσδιορισμός των ενεργειών με το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιχείρηση
4. Η πρόβλεψη του πότε οι οργανισμοί πρέπει να προσελκύσουν ή περικόψουν προσωπικό
5. Η δημιουργία ενός μοντέλου κατανόησης του γιατί οι οι εργαζόμενοι φεύγουν ή μένουν σε έναν οργανισμό
6. Η δημιουργία ενός μοντέλου κατανόησης του πώς να προσαρμοστούν οι αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους εργαζόμενους.

Στις επόμενες υποενότητες του κεφαλαίου παρουσιάζονται αναλυτικά ο τρόπος εφαρμογής και τα πλεονεκτήματα των People Analytics στις διαδικασίες Πρόσληψης και Επιλογής, Ανάπτυξης και Διατήρησης και Δέσμευσης και Ευημερίας.

3.1 Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής

Περιγραφή του τρόπου εφαρμογής της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί διάφορους έξυπνους αλγόριθμους για την επεξεργασία των δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού. Επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήσεις, όπως:

- Ποιο κανάλι προσέλκυσης εργαζομένων παρέχει τους καλύτερους υποψηφίους;
- Ποιο είναι το κόστος πρόσληψης για μια θέση;
- Τι κοινό έχουν οι καλύτεροι υποψήφιοι ενός οργανισμού;

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν Predictive Analytics αναλύουν ιστορικά δεδομένα για επιτυχημένες προσλήψεις και χρησιμοποιούν αλγόριθμους για να αντιστοιχίσουν τα προφίλ των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της εργασίας. Αναλύουν συμπεριφορικές και ψυχομετρικές αξιολογήσεις για να παρέχουν πληροφορίες για την προσωπικότητα, το στυλ εργασίας και τις προτιμήσεις ενός υποψηφίου. Επιπλέον, με τη βοήθεια της μηχανικής μάθησης μαθαίνουν συνεχώς από προηγούμενες αποφάσεις προσλήψεων. Με αυτόν τον τρόπο, οι αλγόριθμοι αντιστοίχισης υποψηφίων σε θέσεις εργασίας βελτιώνονται και γίνονται ακόμη πιο ακριβείς με την πάροδο του χρόνου.

Οι οργανισμοί μπορούν να μοντελοποιήσουν το προφίλ του ιδανικού υποψηφίου, ο οποίος προσεγγίζει καλύτερα την κουλτούρα της εταιρείας και αναλύοντας τα ιστορικά δεδομένα συγκρίνουν και εξετάζουν παρόμοια βιογραφικά έτσι ώστε να εντοπίσουν το προφίλ που ταιριάζει καλύτερα στην εταιρία (Lázaro Lázaro, C., 2022).

Τα ψυχομετρικά τεστ αξιολόγησης που μπορεί να υποβάλλεται ένας υπόψηφιος είναι ένας βασικός τρόπος να συλλεχθούν πληροφορίες για αυτόν σε πραγματικό χρόνο. Κάθε απόφαση που παίρνει καθώς και η συμπεριφορά του αναλύονται μέσω αλγορίθμων για να ληφθούν αποτελέσματα και να ελεγχθεί αν είναι κατάλληλος για τη δουλειά ή όχι. Μπορεί να βρεθεί εάν διστάζει πριν κάνει μια επιλογή ή πώς λύνει ένα πρόβλημα και κατά πόσο τον χαρακτηρίζουν δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η επιμονή, η ικανότητα μάθησης, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η κοινωνική νοημοσύνη, η ηγετική ικανότητα και το καινοτόμο πνεύμα (Lázaro Lázaro, C., 2022).

Μια άλλη πρακτική είναι οι ψηφιακές συνεντεύξεις, οι οποίες είναι συνεντεύξεις στις οποίες η τεχνολογία χρησιμοποιείται για τη συνομιλία μεταξύ του συνεντευξιζόμενου και του συνεντευξιζόμενου. Με την ανάλυση των αλγορίθμων, τα αποτελέσματα λαμβάνονται από την έκφραση του προσώπου, τον τόνο της φωνής, τα συναισθήματα και τη γλώσσα που χρησιμοποιείται (Lázaro Lázaro, C., 2022).

Στην κατεύθυνση αυτή, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθηθούν από τα συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων (ATS) τα οποία διαθέτουν μία βάση δεδομένων με τα στοιχεία όσων υποψήφιων έχουν υποβάλει το βιογραφικό τους και μια μηχανή αναζήτησης με την οποία ο εργοδότης ή ο υπεύθυνος προσλήψεων μπορεί να αναζητήσει εκείνους που πληρούν τις προϋποθέσεις που ο ίδιος θέτει για τη θέση εργασίας. Η βασική λογική των συστημάτων ATS είναι ότι «σκανάρουν» τα βιογραφικά που έχουν στη βάση δεδομένων τους για να εντοπίσουν εκείνους τους υποψήφιους που ανταποκρίνονται σε αυτό που αναζητά ο εργοδότης ή ο υπεύθυνος προσλήψεων χρησιμοποιώντας φίλτρα καθώς και λέξεις κλειδιά (Vishruth, R. G., et al., 2020).

Ανάλυση των πλεονεκτημάτων της ανάπτυξης μιας διαδικασίας Πρόσληψης και Επιλογής βασισμένης σε δεδομένα

Παραδοσιακά, οι υπεύθυνοι προσλήψεων και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού βασίζονταν στη διαίσθηση και τις προηγούμενες εμπειρίες για να λάβουν αποφάσεις πρόσληψης. Ωστόσο, η αυξανόμενη διαθεσιμότητα δεδομένων και προηγμένων τεχνικών ανάλυσης μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας πιο αντικειμενικής και βασισμένης σε δεδομένα διαδικασίας Πρόσληψης και Επιλογής.

Η εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής μπορεί να τη βελτιώσει με διάφορους τρόπους. Μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους προσλήψεων και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους για να καλύψουν τους διαθέσιμους ρόλους, να βελτιώσουν το ρυθμό και την ποιότητα των προτάσεων στους υποψηφίους, να κάνουν πιο ευχάριστη την εμπειρία του υποψηφίου και να μειώσουν το χρόνο, τα χρήματα και την αβεβαιότητα που συνεπάγεται μια πρόσληψη.

Αξιοποιώντας τη δύναμη των δεδομένων και των αναλυτικών στοιχείων, οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και τη συνολική ποιότητα της διαδικασίας πρόσληψης. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού θα χρησιμοποιούν σαφείς μετρήσεις που δείχνουν όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πρόσληψης ενός συγκεκριμένου υποψηφίου και την καταλληλότητα ενός υποψηφίου για έναν ρόλο.

Τα δεδομένα των υποψηφίων που αναλύονται σχετίζονται με τις απαιτήσεις της εργασίας, τα βιογραφικά τους, τις αξιολογήσεις από τις συνεντεύξεις τους και τις προηγούμενες επιδόσεις εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση δεδομένων και μετρήσεων απόδοσης από προηγούμενες επιτυχημένες προσλήψεις επιτρέπει τον εντοπισμό μοτίβων και χαρακτηριστικών που σχετίζονται με υπαλλήλους υψηλής απόδοσης (Jensen-Eriksen, K., 2016). Στη συνέχεια τα μοντέλα προγνωστικής ανάλυσης θα χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για την αξιολόγηση των νέων υποψηφίων, βελτιώνοντας την πιθανότητα επιλογής ατόμων που ευθυγραμμίζονται με τα κριτήρια επιτυχίας του οργανισμού και μειώνοντας τον κίνδυνο μιας κακής πρόσληψης.

Η πρόσληψη βάσει δεδομένων αξιολογεί τους υποψηφίους με βάση συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Είναι φανερό ότι έτσι εξασφαλίζεται μια πιο ακριβή αντιστοίχιση μεταξύ των υποψηφίων και των απαιτήσεων εργασίας και πραγματοποιούνται προσλήψεις ανθρώπων που διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι οργανισμοί με τη χρήση των People Analytics έχουν τη δυνατότητα να αναλύσουν δείκτες συμπεριφοράς και πολιτιστικής προσαρμογής, όπως αξίες, προτιμήσεις εργασίας και στυλ συνεργασίας (Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B.T, 2020). Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή υποψηφίων γίνεται όχι μόνο βάσει δεξιοτήτων αλλά και ευθυγράμμισης τους με την κουλτούρα του οργανισμού.

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων έχουν καταλάβει ότι η σωστή διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την εταιρία αποτελεί μια διαδικασία μεγάλης σημασίας για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της και οφείλουν να αξιοποιήσουν το μεγάλο όγκο δεδομένων που έχουν στη διάθεση τους. Υπάρχει ουσιώδης διαφορά από τον απλό συνδυασμό κάποιων πληροφοριών σε σχέση με την ανάπτυξη μοντέλων προγνωστικής ανάλυσης. Έτσι θα μπορούν να απαντούν σε ερωτήσεις όπως ποιοι υποψήφιοι είναι οι καλύτεροι από τους καλύτερους, ποιοι από τους υποψηφίους θα παραμείνουν στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα και ποια προβλήματα ενδέχεται να προκύψουν σε όλο το διάστημα της απασχόλησής τους.

Στην κατεύθυνση αυτή οι εταιρίες που επιλέγουν να επενδύσουν σε πλατφόρμες Analytics μηχανικής μάθησης μαθαίνουν συνεχώς από προηγούμενες αποφάσεις προσλήψεων (Pessach, Dana, et al., 2020). Αυτή η προσαρμοστική μάθηση βοηθά στη βελτίωση των αλγορίθμων αντιστοίχισης με την πάροδο του χρόνου, αναβαθμίζοντας την ακρίβεια των προτάσεων πρόσληψης υποψηφίων.

Αδιαφυσβήτητα, η εφαρμογή τεχνικών ανάλυσης στα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και την οικοδόμηση μιας ισχυρής στρατηγικής απόκτησης ταλέντων που βασίζεται σε στοιχεία και όχι στη διαίσθηση. Η υιοθέτηση των People Analytics όχι μόνο βελτιώνει την ποιότητα των προσλήψεων, αλλά μπορεί να συμβάλλει και στη δημιουργία ενός ποικιλόμορφου και χωρίς αποκλεισμούς ανθρώπινου δυναμικού (Isson, J. P., & Harriott, J. S., 2016) (Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B.T, 2020). Είναι πραγματικότητα ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να είναι απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις. Αντίθετα, μια έξυπνη ψηφιακή λύση θα αγνοεί οποιαδήποτε φυλετικά, κοινωνικά, ψυχολογικά, πολιτιστικά και προσωπικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου που αναζητά εργασία και ως εκ τούτου η απόφαση πρόσληψης θα βασίζεται αποκλειστικά στα επαγγελματικά προσόντα του.

Αναλύοντας δεδομένα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των υποψηφίων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανές μεροληψίες στις πρακτικές πρόσληψης και να αναπτύξουν στρατηγικές για να προσελκύσουν μια πιο διαφορετική ομάδα υποψηφίων.

Είναι ευθύνη των στελεχών πρώτης γραμμής να αναπτύξουν σχέδια για τον εντοπισμό των κενών δεξιοτήτων που υπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους καθώς και του συνολικού αριθμού των απαιτήσεων από τρίμηνο σε τρίμηνο. Η αποτελεσματική ανάλυση πρόβλεψης μπορεί να

βοηθήσει σε αυτή την κατεύθυνση. Η προγνωστική μοντελοποίηση μπορεί να εκτιμήσει τον χρόνο που θα χρειαστεί για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων με βάση τα ιστορικά δεδομένα και τις τρέχουσες τάσεις της αγοράς (Jensen-Eriksen, K., 2016). Αυτό επιτρέπει στους υπεύθυνους προσλήψεων να σχεδιάζουν προληπτικά και να κατανέμουν πόρους για να επισπεύσουν τις κρίσιμες προσλήψεις.

Τα People Analytics βοηθούν στον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών καναλιών προμήθειας και μεθόδων για την προσέλκυση υποψηφίων υψηλής ποιότητας (Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C., 2018). Εστιάζοντας στα κανάλια που αποφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα, οι οργανισμοί μπορούν να εξορθολογίσουν τη διαδικασία πρόσληψης, να κατανεύμουν τους πόρους τους στρατηγικά και να μειώσουν τον χρόνο πλήρωσης των θέσεων (Peeters, T., Raauwe, J., & Van De Voorde, K., 2020). Η εφαρμογή εργαλείων που βασίζονται σε δεδομένα για τον έλεγχο βιογραφικών και τις αρχικές αξιολογήσεις υποψηφίων επιταχύνει τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής (Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C., 2018).

Την κυριότερη εργασία την αναλαμβάνει ένα σύστημα και ο ρόλος του ανθρώπου παρότι είναι πολίτιμος έχει να κάνει με την ανάπτυξη και τον έλεγχο της διαδικασίας. Συνεπώς, όταν χρησιμοποιούνται λογισμικά και εργαλεία ανάλυσης, θα χρειάζονται λιγότερα άτομα να απαρτίζουν τις ομάδες πρόσληψης, θα μειωθεί το κόστος για τη σύσταση τους και ο χρόνος που θα λαμβάνεται μια απόφαση (Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W., 2018).

Η χρήση προγνωστικών αναλυτικών στοιχείων στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής βελτιώνει τη στρατηγική προσλήψεων με γνώμονα τα δεδομένα, προσφέροντας συστάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν. Αναλύοντας τεράστια σύνολα δεδομένων και λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες, τα προκαθορισμένα αναλυτικά στοιχεία βοηθούν στη βελτίωση των προσεγγίσεων προσλήψεων, στη μείωση του χρόνου κάλυψης των κενών θέσεων και στη βελτιστοποίηση του κόστους ανά πρόσληψη.

Τα People Analytics μπορούν να βελτιστοποιήσουν τον προϋπολογισμό προσλήψεων αναλύοντας δεδομένα σχετικά με το κόστος ανά πρόσληψη. Εντοπίζοντας τους παράγοντες κόστους και αναλύοντας τον αντίκτυπό τους στις ποιοτικές προσλήψεις, οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν να κατανεύμουν τους πόρους πιο αποτελεσματικά και να μειώσουν το συνολικό κόστος πρόσληψης.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της εφαρμογής των People Analytics στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι η πληροφόρηση για την εμπειρία του υποψηφίου καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης. Οι οργανισμοί, αναλύοντας έρευνες ανατροφοδότησης, ποσοστά εγκατάλειψης εφαρμογών και μετρήσεις χρόνου έως την πρόσληψη, μπορούν να εντοπίσουν προβληματικά σημεία και να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες τους για να παρέχουν καλύτερη εμπειρία υποψηφίου (Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G., 2019). Είναι σημαντικό ότι αναλύοντας δεδομένα συνέντευξης, όπως τα σχόλια των συνεντευξιαζόμενων και τις απαντήσεις των υποψηφίων μπορεί να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία της συνέντευξης.

Εν κατακλείδι είναι σημαντική η ενσωμάτωση των αναλυτικών στοιχείων στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού καθώς με τη χρήση τους οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν να βελτιστοποιήσουν διάφορες πτυχές του κύκλου προσλήψεων, από την ποιότητα της πρόσληψης, το μειωμένο χρόνο συμπλήρωσης μίας θέσης, την αποτελεσματική κατανομή των πόρων έως τις συνεντεύξεις, την εμπειρία των υποψηφίων και τη διατήρηση των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο απαιτείται η υποστήριξη τους από τη Διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη.

3.2 Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διαδικασία Ανάπτυξης και Διατήρησης Ταλέντων

Περιγραφή του τρόπου εφαρμογής της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων

Η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας. Με την εφαρμογή της, οι οργανισμοί αναλύουν δεδομένα από διάφορες πηγές, όπως συνεντεύξεις εξόδου, έρευνες εργαζομένων και αξιολογήσεις απόδοσης τα οποία τους επιτρέπουν να κατανοήσουν:

- Γιατί οι εργαζόμενοι αποχωρούν από τον οργανισμό;
- Πώς μπορεί να αποτραπεί μια αποχώρηση;
- Εάν οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ευκαιρίες μάθησης, καθοδήγησης και ανάπτυξης;

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία για να μοντελοποιήσουν τον κύκλο εργασιών του προσωπικού και να κατανοήσουν τις βασικές αιτίες. Αυτά τα μοντέλα αποδίδουν μια βαθμολογία κινδύνου καθώς και έναν αριθμό παραγόντων (τόσο ατομικών όσο και οργανωτικών), οι οποίοι σχετίζονται σημαντικά με την πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό. Μια ενδιαφέρουσα εφαρμογή είναι αυτή της Cisco, η οποία έχει αναπτύξει μοντέλα ροών ταλέντων και εξετάζει από πού προσλήφθηκαν οι άνθρωποι της εταιρείας και πού πήγαν όταν έφυγαν. (Nocker, M., & Sena, V., 2019).

Τα εργαλεία Analytics χρησιμοποιούν αλγόριθμους και στατιστικά μοντέλα για την ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων. Προσδιορίζουν πρότυπα, συσχετισμούς και βασικούς δείκτες που σχετίζονται με υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων. Αυτοί οι δείκτες μπορεί να περιλαμβάνουν σταθερή υψηλή απόδοση, ηγετικές ιδιότητες, καινοτομία και ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή. Με βάση αυτή την ανάλυση, οι οργανισμοί μπορούν να υποστηρίξουν αποφάσεις που σχετίζονται με προαγωγές, εξέλιξη σταδιοδρομίας, προγράμματα εκπαίδευσης και κατ' επέκταση διατήρηση ταλέντων.

Ένα μοντέλο εφαρμογής People Analytics είναι οι πίνακες εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη εξατομικευμένου προγράμματος εκπαίδευσης για νέους υπαλλήλους με βάση την εκπαίδευση τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους (Nocker, M., & Sena, V., 2019). Αυτοί οι πίνακες έχουν την ικανότητα να παράγουν δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό της απόδοσης της επένδυσης στην εκπαίδευση το οποίο είναι πολύ σημαντικό γιατί συνήθως η απόδοση της επένδυσης στην εκπαίδευση υπολογίζεται σε επίπεδο εταιρείας (ή τμήματος) αλλά σπάνια σε ατομικό επίπεδο (Nocker, M., & Sena, V., 2019).

Ανάλυση των πλεονεκτημάτων της ανάπτυξης μιας διαδικασίας Ανάπτυξης και Διατήρησης Ταλέντων βασισμένης σε δεδομένα

Οι οργανωμένες προσπάθειες μιας επιχείρησης που αποβλέπουν το προσωπικό της που παρουσιάζει ταλέντο να παραμείνει έμπιστο και να μην ωθείται σε αποχώρηση από αυτή, ορίζουν την έννοια της διατήρησης ταλέντων. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλουν οι υψηλές αμοιβές, η ύπαρξη θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η γενικότερα εφαρμογή πρακτικών που θα υποκινούν και θα διατηρούν άτομα υψηλών αποδόσεων. Πολλές φορές το κίνητρο της απομάκρυνσης δεν είναι μόνο οικονομικής φύσεως αλλά έχει σχέση και με τις προκλήσεις που παρουσιάζονται, το περιβάλλον εργασίας, τις προοπτικές που παρέχονται σε επαγγελματική ανέλιξη και γενικότερα η δυσαρέσκεια.

Είναι ζωτικής σημασίας όταν βρεθεί και εισαχθεί ένα ταλέντο σε μια επιχείρηση, να του παρέχεται βοήθεια για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του. Η πρόοδος ενός οργανισμού συνδέεται με την ανάπτυξη των ταλέντων του διότι έτσι θα αυξάνεται και η απόδοση τους. Συνεπώς, η σωστή διαδικασία εκπαίδευσης τους είναι απαραίτητη και επιβάλλεται να συμβαδίζει με τις προϋποθέσεις της αγοράς εργασίας αλλά και με τις συνεχώς αυξανόμενες τεχνολογικές εξελίξεις. Ο νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση προσμένει πως θα μάθει τις λειτουργίες και θα υπάρχει κινητικότητα. Η διαδοχή και ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντικό κομμάτι της ανάπτυξης του.

Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι πλέον το management δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση των υπαλλήλων αλλά προέκυψε η ιδέα του talent management που εξυπηρετεί διάφορες λειτουργίες όπως την ενισχυμένη αποδοτικότητα, τον αναπτυξιακό σχεδιασμό καθώς και την προσωπική ανάπτυξη (McCartney, C., & Worman, D., 2010).

Τα People Analytics είναι ένα ισχυρό εργαλείο που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντων. Αξιοποιώντας τα, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τους υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων με μεγαλύτερη ακρίβεια και να σχεδιάσουν προγράμματα ανάπτυξης που ανταποκρίνονται στις εξατομικευμένες ανάγκες τους. Επιπλέον, καθίσταται δυνατό να αναλυθούν τα κίνητρα αποχώρησης αλλά και παραμόνης των εργαζομένων στην εταιρία. Αυτό όχι μόνο ωφελεί την ανάπτυξη και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, αλλά και ευθυγραμμίζεται με τους οργανωτικούς στόχους για τη διαδοχή ηγεσίας και την ανάπτυξη ταλέντων.

Οι οργανισμοί που ενστερνίζονται τη δύναμη των αναλύσεων ανθρώπων, μπορούν να ξεκλειδώσουν το πλήρες δυναμικό του εργατικού τους δυναμικού, να βελτιώσουν την απόδοση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

Η κατανόηση των παραγόντων που καθιστούν το προσωπικό πιθανό να εγκαταλείψει μια εταιρεία είναι σημαντική, καθώς επιτρέπει σε κάποιον να προγραμματίσει προσλήψεις καθώς και να εντοπίσει μια σειρά από ενέργειες που μπορούν να γίνουν για τη διατήρηση του βασικού προσωπικού (Nocker, M., & Sena, V., 2019). Αρκετές μεγάλες εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία για να μοντελοποιήσουν τον κύκλο εργασιών του προσωπικού

και να κατανοήσουν τις βασικές αιτίες χρησιμοποιώντας μια ποικιλία δεδομένων όπως δεδομένα προσλήψεων, θητείας, απόδοσης (Nocker, M., & Sena, V., 2019).

Τα εργαλεία Analytics χρησιμοποιούν αλγόριθμους και στατιστικά μοντέλα για την ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων. Προσδιορίζουν πρότυπα, συσχετισμούς και βασικούς δείκτες που σχετίζονται με υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων. Αυτοί οι δείκτες μπορεί να περιλαμβάνουν σταθερή υψηλή απόδοση, ηγετικές ιδιότητες, καινοτομία και ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή. Με βάση αυτή την ανάλυση, οι ρόλοι εργασίας θα προσαρμόζονται στις ανθρώπινες ικανότητες και χαρακτηριστικά, και δεν θα γίνεται το αντίθετο (Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanja Bondarouk, 2017). Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν στον εντοπισμό ατόμων που ενδέχεται να διαπρέψουν μελλοντικά σε ηγετικούς ρόλους ή να επωφεληθούν από στοχευμένες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Αναγνωρίζοντας και καλλιεργώντας αποτελεσματικά τα ταλέντα, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη συνολική απόδοση και να προωθήσουν τη διατήρηση και την ανάπτυξη εργατικού δυναμικού υψηλών δυνατοτήτων (Giermindl, Lisa Marie, et al., 2022).

Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι προσλήψεων και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα για να αξιολογήσουν την ατομική και ομαδική απόδοση και να υποστηρίξουν αποφάσεις που σχετίζονται με προαγωγές, εξέλιξη σταδιοδρομίας και κατ' επέκταση διατήρηση ταλέντων (Isson, J. P., & Harriott, J. S., 2016).

Αναλύοντας διάφορα δεδομένα, όπως η απόδοση, τα ποσοστά κύκλου εργασιών, τα επίπεδα δέσμευσης και τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις. Οι προγνωστικές αναλύσεις μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό πιθανών αποχωρήσεων, επιτρέποντας προληπτικές παρεμβάσεις για τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Επιπλέον, μπορεί να προβλέψει τα κενά δεξιοτήτων και τις ανάγκες κατάρτισης και να βοηθήσει σε πιο στοχευμένες ενέργειες και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού ευθυγραμμίζοντας την προσφορά ταλέντων με τις μελλοντικές οργανωτικές ανάγκες (Isson, J. P., & Harriott, J. S., 2016). Αυτές οι προληπτικές στρατηγικές ενισχύουν ένα πιο ευέλικτο και ανθεκτικό εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας τη συνολική απόδοση.

Η χρήση People Analytics μπορεί να προσφέρει εξατομικευμένες και στοχευμένες ευκαιρίες μάθησης στους εργαζόμενους. Οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων και να αντιμετωπίσουν τα κενά δεξιοτήτων αναλύοντας δεδομένα απόδοσης των εργαζομένων, αξιολογήσεις δεξιοτήτων και φιλοδοξίες σταδιοδρομίας. Η εξατομικευμένη μάθηση ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων και αυξάνει την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων, ενώ αποδεικνύει έπρακτα ότι ο οργανισμός επενδύει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και προσαρμόζεται στο στυλ μάθησής του εκάστοτε ατόμου (Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G., 2019). Ο στόχος είναι να επιτύχει να προσφέρει μια ποικιλία ευκαιριών μάθησης, όπως συνέδρια κατάρτισης, προγράμματα καθοδήγησης, έκθεσης του ατόμου σε διαλειτουργικά έργα έτσι ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις αναπτυξιακές ανάγκες του εκάστοτε ατόμου.

Κλείνοντας, η χρήση του δείκτη που εκφράζει το ποσοστό κύκλου εργασιών, ειδικά ο εθελούσιος, αποτελεί βασική μέτρηση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με τη διατήρηση των εργαζομένων. Επιπλέον μπορούν να χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες που περιλαμβάνουν τον εντοπισμό των αιτιών κινδύνου και επιτρέπουν στους οργανισμούς τη λήψη προληπτικών μέτρων για να διατηρήσουν πολύτιμους υπαλλήλους. Η μείωση των ποσοστών κύκλου εργασιών εξοικονομεί κόστος και διατηρεί σταθερό εργατικό δυναμικό. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αναλυτικά στοιχεία για την ανάπτυξη ταλέντων και τον σχεδιασμό διαδοχής είναι πιο επιτυχημένοι στον εντοπισμό και την ανάπτυξη ηγετικών δυνατοτήτων. Αυτό συμβάλλει σε ένα πιο ικανό και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό.

3.3 Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δέσμευση και την Ευημερία των Εργαζομένων

Περιγραφή του τρόπου εφαρμογής της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δέσμευση και την Ευημερία των Εργαζομένων

Οι ομάδες Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποιούν δεδομένα από διαφορετικές πηγές, όπως έρευνες απόψεων εργαζομένων, αξιολογήσεις απόδοσης, συνεντεύξεις εξόδου, έρευνες αγοράς για τις επιθυμίες του σύγχρονου εργαζόμενου, συζητήσεις με εργαζόμενους. Με την ανάλυση τους, μπορούν να αναγνωρίσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάσουν ενέργειες προσαρμοσμένες για να επηρεάσουν τα επίπεδα δέσμευσης και ευημερίας τους.

Οι έρευνες των απόψεων των εργαζομένων περιλαμβάνουν ένα συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών ερωτήσεων και στοχεύουν να συγκεντρώσουν δεδομένα σχετικά με διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, την ικανοποίηση από την εργασία, την ηγεσία, την επικοινωνία και τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων (Jensen-Eriksen, K., 2016). Τα δεδομένα που συλλέγονται μπορεί να είναι αριθμητικές ή ποιοτικές αξιολογήσεις καθώς και απαντήσεις ανοιχτού τύπου.

Τα προγνωστικά μοντέλα που χρησιμοποιούν αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως:

- Ποιοι υπάλληλοι υπόκεινται σε πιέσεις;
- Ποια χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ταιριάζουν με πρότυπα που σχετίζονται με την πιθανότητα αποχώρησης.
- Ποιες παροχές είναι δημοφιλείς και ποιες δεν αξιοποιούνται από τους εργαζομένους;

Τα εργαλεία Analytics χρησιμοποιούν αλγόριθμους και στατιστικά μοντέλα για την ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων. Προσδιορίζουν πρότυπα, συσχετισμούς και βασικούς δείκτες που σχετίζονται με πτυχές όπως οι ώρες εργασίας, ο χρόνος διακοπών και η απομακρυσμένη εργασία για να εξασφαλίσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Συνδυάζονται με τα ποσοστά κύκλου εργασιών τα οποία μπορούν να δώσουν πολλά συμπεράσματα σχετικά με τη δέσμευση και την ευημερία των εργαζομένων.

Ανάλυση των πλεονεκτημάτων της ανάπτυξης μιας διαδικασίας Δέσμευσης και Ευημερίας των Εργαζομένων βασισμένης σε δεδομένα

Οι εργαζόμενοι που είναι ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι πιο παραγωγικοί και αφοσιωμένοι. Από την άλλη πλευρά, φαίνεται πολύ λογικό ότι οι εργαζόμενοι που δεν είναι ευτυχισμένοι με τη δουλειά ή την εταιρεία τους, δεν δουλεύουν τόσο σκληρά, ή δεν έχουν το ίδιο κίνητρο για να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους πελάτες ή να διασφαλίσουν ότι η δουλειά έγινε στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Burnett, J. R., & Lisk, T. C., 2021). Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο στην ανάλυση ανθρώπων για να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την ευημερία και την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Πολλοί εργαζόμενοι, παρόλο που μπορεί να προσφέρουν σημαντική εργασία και επιτυχημένα αποτελέσματα στην επιχείρηση, αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους δεν αναγνωρίζεται και δεν υπάρχουν κίνητρα για τη συνέχιση της καλής απόδοσης και αυτό τους κάνει να νιώθουν αποθάρρυνση και αποσύνδεση από το εργασιακό περιβάλλον. Η έλλειψη κινήτρων και αναγνώρισης μπορεί να τους κάνει να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία, καθώς δεν βλέπουν λόγους για να προσπαθήσουν περισσότερο ή να διατηρήσουν το υψηλό επίπεδο αφοσίωσης.

Ένα από τα κρίσιμα οφέλη της ανάλυσης ανθρώπων είναι η ικανότητα εντοπισμού παραγόντων κινδύνου για την ευημερία και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Αναλύοντας τα δεδομένα που έχουν στη διάθεση τους, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν κοινά ζητήματα που επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων. Τα υψηλά επίπεδα άγχους, η εξουθένωση, η κακή ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τα ανεπαρκή οφέλη είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων. Από την άλλη, η ευελιξία του χώρου εργασίας και του ωραρίου είναι παράγοντες που μπορεί να συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Ray, T. K., & Pana-Cryan, R., 2021).

Με τη βοήθεια των People Analytics μπορούν να παρακολουθούνται πτυχές όπως οι ώρες εργασίας, ο χρόνος διακοπών και η απομακρυσμένη εργασία για να εξασφαλίσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η εργασία με υπερωρίες και εξαντλητικά ωράρια μπορεί να είναι κάτι διαχειρίσιμο για λίγο καιρό, όμως μια διαρκής πίεση και μια απουσία ισορροπίας επαγγελματικής προσωπικής ζωής μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει σε κατάρρευση της ψυχικής υγείας, μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης, μειωμένη δημιουργικότητα και σε εξουθένωση (linkedin). Η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό τέτοιων προτύπων και στη χάραξη στρατηγικών ευημερίας των εργαζομένων για την καταπολέμησή τους.

Επομένως, ο οργανισμός μετά θα είναι σε θέση να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για να αποφευχθούν τέτοιες τάσεις. Το προσωπικό πρέπει να ενθαρρύνεται να εργάζεται στο κανονικό ωράριο εργασίας, να κάνει διαλείμματα για φαγητό, να ξεκουράζεται μετά από δύσκολες περιόδους εργασίας, να αποφεύγει να εργάζεται από το σπίτι και τα σαββατοκύριακα και να λαμβάνει την κανονική του πλήρη νόμιμη άδεια διακοπών (linkedin).

Με τη βοήθεια λογισμικού ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού, μια εταιρεία μπορεί να ανακαλύψει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται συχνά υπερωρίες είναι πιο πιθανό να φύγουν (Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D., 2020). Μια δραστική στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση του φόρτου εργασίας και την εφαρμογή πολιτικών για την ενθάρρυνση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Ένα άλλο πεδίο εφαρμογής των People Analytics που έχει προαναφερθεί είναι η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανά ζητήματα που επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων αναλύοντας δεδομένα απόδοσης των εργαζομένων. Στην περίπτωση που ένας υπάλληλος χάνει συνεχώς προθεσμίες ή έχει κακή απόδοση, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι βιώνει υψηλά επίπεδα άγχους ή εξάντλησης (Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D., 2020). Με αυτές τις πληροφορίες, οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων και την υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων.

Οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις και το έντονο στρες αποτελούν δύο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή δέσμευση. Όταν οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερες εργασίες από όσες μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά, τότε τείνουν να βρίσκονται υπό συνεχή πίεση. Αυτή η πίεση μπορεί να αποσπάσει την προσοχή τους και να τους αποτρέψει από το να επικεντρωθούν στα καθήκοντά τους με τον βέλτιστο τρόπο.

Οι παροχές είναι απαραίτητες για την ευημερία των εργαζομένων, αλλά μπορεί να είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να γνωρίζουν ποια οφέλη είναι πιο αποτελεσματικά (Werner, S., & Balkin, D. B., 2021). Αναλύοντας δεδομένα σχετικά με τη χρήση των παροχών, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με το ποια οφέλη είναι πιο δημοφιλή και ποια δεν χρησιμοποιούνται. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι δεν χρησιμοποιούν τα προσφερόμενα οφέλη ψυχικής υγείας, αυτό μπορεί να υποδηλώνει έλλειψη ευαισθητοποίησης ή στιγματισμό σχετικά με θέματα ψυχικής υγείας.

Τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών μπορεί να υποδηλώνουν κακή ευημερία και ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανά ζητήματα που προκαλούν την αποχώρηση των εργαζομένων ακολουθώντας τα ποσοστά κύκλου εργασιών. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι αποχωρούν λόγω υψηλών επιπέδων άγχους ή εξάντλησης, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι ο οργανισμός πρέπει να λάβει μέτρα για την υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων.

Τα προγνωστικά μοντέλα που χρησιμοποιούν αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δείξουν ποιοι υπάλληλοι υπόκεινται σε πιέσεις ή ταιριάζουν με πρότυπα που σχετίζονται με την πιθανότητα αποχώρησης (Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D., 2020). Αυτό επιτρέπει στη διοίκηση να ασχοληθεί προληπτικά μαζί τους, κατανοώντας τις ανησυχίες τους και λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα.

Χρησιμοποιώντας τα αναλυτικά στοιχεία HR, μπορούν να συγκριθούν οι μετρήσεις των εργαζομένων με τα πρότυπα του κλάδου. Οι παράγοντες που μετρώνται περιλαμβάνουν ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία, ποσοστά κύκλου εργασιών, απουσίες, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, δείκτες υγείας των εργαζομένων, συμμετοχή σε προγράμματα ευεξίας, μετρήσεις παραγωγικότητας και απόδοση έναντι ατομικών ή ομαδικών στόχων. Η σύγκριση αυτών των παραγόντων με τα σημεία αναφοράς του κλάδου παρέχει μια εις βάθος κατανόηση της θέσης του οργανισμού σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές και μπορεί να επισημάνει συγκεκριμένους τομείς για βελτίωση ή επένδυση. Η ανάλυση δεδομένων επιτρέπει στους οργανισμούς να συγκρίνουν τις βαθμολογίες δέσμευσής τους σε σχέση με τα πρότυπα του κλάδου ή με προηγούμενα εσωτερικά σημεία αναφοράς (Brown, M. I., 2020). Οι συγκρίσεις βοηθούν στην κατανόηση της συμπεριφοράς του οργανισμού σε σχέση με άλλους και στον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση.

Σημαντική είναι και η χρήση των People Analytics για τη σύνδεση της εργασιακής δέσμευσης με την εταιρική κουλτούρα. Όταν η εταιρική κουλτούρα δεν υποστηρίζει τη συμμετοχή και την ευεξία των εργαζομένων, τότε αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν υπάρχει υποστήριξη για τις ανάγκες τους, δεν εκτιμώνται και ότι οι προσπάθειές τους δεν ανταμείβονται. Αυτό μπορεί να τους καθιστά λιγότερο αφοσιωμένους και πιο αποσυνδεδεμένους από την εργασία τους. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν η εταιρική κουλτούρα έχει θετικό πρόσημο και υποστηρίζει την αμοιβαία επικοινωνία, την αναγνώριση των επιτευγμάτων και την ευεξία των εργαζομένων, τότε η εργασιακή δέσμευση τείνει να είναι υψηλότερη, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμημένοι και συνδεδεμένοι με την επιχείρηση.

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις για τη δέσμευση και την ευημερία των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αναλυτικά στοιχεία ανθρώπων για τον εντοπισμό παραγόντων κινδύνου, την παρακολούθηση της απόδοσης, την ανάλυση της χρήσης των οφελών και την παρακολούθηση των ποσοστών κύκλου εργασιών.

Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση Μελετών Περιπτώσεων Οργανισμών που Έχουν Αξιοποιήσει με Επιτυχία τα People Analytics στις Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων και βέλτιστες πρακτικές που οι οργανισμοί έχουν αξιοποιήσει την ανάλυση ανθρώπων για να βελτιώσουν τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, να μειώσουν τον κύκλο εργασιών και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Μέσα από αυτά φαίνονται οι δυνατότητες των αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού να μεταμορφώσουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και να οδηγήσουν στην επιτυχία της επιχείρησης.

4.1 Google - Project Oxygen

Η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού της Google διεξήγαγε μια μελέτη βάσει ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, γνωστή ως Project Oxygen, για να εντοπίσει τα βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διευθυντών στην εταιρεία. Το Project Oxygen είναι μια από τις πρωτοβουλίες της Google που δημιουργήθηκε για να απαντήσει στην ερώτηση τι είναι αυτό που κάνει τους σπουδαίους διευθυντές τόσο σημαντικούς. Αρχικά προσδιόρισε μέσα στον οργανισμό τις πηγές από τις οποίες θα χρησιμοποιήσει δεδομένα και αυτές ήταν αναφορές αξιολόγησης απόδοσης και έρευνες εργαζομένων. Μετά προσπάθησε να καταλάβει και να συνδυάσει αυτά τα δεδομένα καθώς από τη μία η αξιολόγηση της απόδοσης των Διευθυντών είναι μια κριτική από πάνω προς τα κάτω και από την άλλη η έρευνα των εργαζομένων εξετάζει τους διευθυντές από κάτω προς τα πάνω και δίνονταν διαφορετικά σήματα (Momin, W. Y. M., & Mishra, K., 2017). Έτσι, εντοπίστηκαν μοτίβα που σχετίζονται με την επιτυχημένη διαχείριση.

Το αποτέλεσμα αυτής της ανάλυσης ήταν μια λίστα με 8 συμπεριφορές, που αργότερα επεκτάθηκε σε 10 που χαρακτηρίζουν τους «αποτελεσματικούς» διευθυντές και τους διαφοροποιούν από το μέσο όρο (inc) (Momin, W. Y. M., & Mishra, K., 2017):

1. Είναι καλοί coaches
2. Ενδυναμώνουν τα άτομα της ομάδας τους και δεν κάνουν μικροδιαχείριση.
3. Εκφράζουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων της ομάδας τους.
4. Είναι παραγωγικοί και προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα.
5. Είναι καλοί στην επικοινωνία, ακούνε και μοιράζονται πληροφορίες.
6. Ενδιαφέρονται για την εξέλιξη στην καριέρα των μελών της ομάδας τους.
7. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα-στρατηγική για την ομάδα.
8. Έχουν τα τεχνικά skills για να βοηθήσουν την ομάδα.
9. Συνεργάζονται με ανθρώπους πέρα από το τμήμα τους.
10. Παίρνουν τολμηρές αποφάσεις.

Αυτή η μελέτη έδωσε στην Google τα δεδομένα που χρειαζόταν για να δικαιολογήσει πλήρως τον ρόλο του διευθυντή και αποκάλυψε ότι οι μαλακές δεξιότητες που σχετίζονται κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη διαχείριση συγκεκριμένων καταστάσεων όπως η καθοδήγηση και η επικοινωνία ήταν πιο σημαντικές από την τεχνική εξειδίκευση. Η Google χρησιμοποίησε αυτές τις πληροφορίες για να βελτιώσει την εκπαίδευση διαχείρισης και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτές οι πληροφορίες όχι μόνο προσδιόρισαν αυτές τις βασικές συμπεριφορές αλλά και τις μετέτρεψαν σε κατευθυντήριες γραμμές για τους διαχειριστές. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές προορίζονταν να χρησιμεύσουν ως αναφορά τόσο για τα υπάρχοντα στελέχη όσο και για εκείνους που φιλοδοξούν να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους εντός της εταιρείας (Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A., 2018).

Στη συνέχεια η Google χρησιμοποίησε τις πληροφορίες από το Project Oxygen για να βελτιώσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης (Momin, W. Y. M., & Mishra, K., 2017). Οι συμπεριφορές που εντοπίστηκαν έγιναν θεμελιώδες μέρος των πρωτοβουλιών ανάπτυξης ηγεσίας, διασφαλίζοντας ότι οι διευθυντές σε ολόκληρο τον οργανισμό ήταν εξοπλισμένοι με τις δεξιότητες που απαιτούνται για να διαπρέψουν στους ρόλους τους.

Η επιλογή της Google να εστιάσει σε αυτές τις βασικές συμπεριφορές δημιούργησε μια θετική εργασιακή κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση και αισθάνονται ενθάρρυνση και υποστήριξη, δεν απογοητεύονται και δεν μπερδεύονται (inc). Η έμφαση στην καθοδήγηση, την ενδυνάμωση και τη σαφή επικοινωνία συνέβαλαν σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και υψηλών επιδόσεων. Επιβραβεύσεις και δομή αναγνώρισης αναθεωρήθηκαν για να παρακινήσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές στους διευθυντές (Momin, W. Y. M., & Mishra, K., 2017). Η ανάλυση δεδομένων βοήθησε την Google να αναγνωρίσει τη συμβολή των διευθυντών τους που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να καθοριστεί.

Κλείνοντας, το Project Oxygen εξακολουθεί να εκτελείται και έχει αποδειχθεί βασικό για την ανάπτυξη της Google σε έναν μη ιεραρχικό χώρο εργασίας με λίγα επίπεδα διαχείρισης στον οποίο μια ομάδα σπουδαίων διευθυντών κάνει μεγάλη διαφορά (medium). Με τη χρήση του, η Google μαθαίνει συνεχώς από τα δεδομένα και βελτιώνει την προσέγγιση της στην ανάπτυξη του μοντέλου ηγεσίας με βάση τις νέες ανάγκες και τα σχόλια.

4.2 IBM Watson

Η IBM, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες μηχανικής μάθησης, ανέπτυξε ένα εργαλείο τεχνητής νοημοσύνης, γνωστό ως IBM Watson. Η ομάδα ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού δημιούργησε έναν αλγόριθμο για την επεξεργασία των δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού όπως προσλήψεων, θητείας μέσα στην εταιρία, ιστορικό προαγωγών, μετρήσεις απόδοσης, ρόλου, μισθού και άλλα. Στην αρχή το εργαλείο αυτό αναπτύχθηκε για εσωτερική χρήση, ωστόσο λόγω της τόσο σημαντικής του αξίας πλέον προσφέρεται και εμπορικά σε άλλους οργανισμούς (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα ξεχωριστά AI και οι λειτουργίες τους, IBM Watson Candidate Assistant, IBM Watson Recruitment, IBM Watson Career Coach και Your Learning (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018) (Cho, W., Choi, S., & Choi, H., 2023).

Το Watson Candidate Assistant (WCA) είναι μια λύση AI που ανέπτυξε η IBM για να δημιουργήσει μια ουσιαστική εμπειρία που θα προσελκύει άτομα που αναζητούν εργασία από την πρώτη αλληλεπίδραση, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει έναν κοινώς αποδεκτό τρόπο αντιστοίχισης δεξιοτήτων τους και καταλληλότητάς τους για κάποιο ρόλο (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Το WCA έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκονται με την IBM τα άτομα που αναζητούν εργασία σε αυτήν. Παραδοσιακά, οι υποψήφιοι μάθαιναν για την ευκαιρία εργασίας από έναν διαδικτυακό πίνακα θέσεων εργασίας ή έναν ιστότοπο καριέρας και συναντιόντουσαν με τον εργοδότη για πρώτη φορά στη συνέντευξη εργασίας. Με την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης, οι υποψήφιοι και οι εργοδότες πλέον μπορούν να έχουν αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο μέσω ενός chatbot. Στη συνέχεια χρησιμοποιούνται αλγόριθμοι επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP) για την ανάλυση του κειμένου των απαντήσεων και προσδιορίζονται μοτίβα και τάσεις (Cho, W., Choi, S., & Choi, H., 2023). Αυτά τα δεδομένα συμβάλουν σε μια πιο εξατομικευμένη διαδικασία αίτησης το οποίο αυξάνει και την πιθανότητα να βρεθεί ο κατάλληλος για το ρόλο ανάμεσα στις αιτήσεις που θα γίνουν. Τα chatbots που χρησιμοποιούνται έχουν την ικανότητα να γίνονται πιο έξυπνα με κάθε αλληλεπίδραση (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Τα αποτελέσματα της χρήσης του WCA από την IBM ήταν μια αυξημένη προσέλκυση υποψηφίων υψηλών δυνατοτήτων, μείωση του χρόνου που μεσολαβεί από την αίτηση μέχρι τη συνέντευξη και βελτίωση της αντιστοίχισης υποψηφίων με θέσεις εργασίας.

Το IBM Watson Recruitment (IWR) είναι μια λύση που χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη για να αξιοποιήσει πληροφορίες που σχετίζονται με την αγορά εργασίας και προηγούμενες εμπειρίες από την πρόσληψη υποψηφίων για να προβλέψουν τον χρόνο συμπλήρωσης και να εντοπίσουν τους υποψηφίους που είναι πιο πιθανό να επιτύχουν σε συγκεκριμένους ρόλους (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Με τη βοήθεια αυτού του λογισμικού οι υπεύθυνοι προσλήψεων ήταν σε θέση να αναδείξουν τους κορυφαίους υποψηφίους για ανοιχτές θέσεις εργασίας και να δώσουν προτεραιότητα στις πιο σημαντικές αιτήσεις. Η τεχνητή νοημοσύνη αντλεί τις απαιτούμενες δεξιότητες από τις απαιτήσεις εργασίας και υπολογίζει μια βαθμολογία για τους υποψηφίους αθροίζοντας το πλήθος των δεξιοτήτων που περιγράφονται στα βιογραφικά και αντιστοιχούν στις απαιτήσεις της εργασίας. Η λύση μπορεί επίσης να δημιουργήσει μια προγνωστική βαθμολογία με βάση τα βιογραφικά δεδομένα (π.χ. αν έχουν ηγηθεί ομάδας ή όχι). Αυτές οι βαθμολογίες προβλέπουν τις μελλοντικές εργασιακές επιδόσεις. Πολύ σημαντικό είναι ότι το IWR

παρακολουθεί τις αποφάσεις πρόσληψης για να βεβαιωθεί ότι δεν έχουν προκατάληψη και οι αγωγοί παραμένουν ποικίλοι και χωρίς αποκλεισμούς.

Η IBM ήθελε να παρέχει υψηλής ποιότητας επαγγελματική καθοδήγηση σε όλους τους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως επιπέδου. Η λύση που αναπτύχθηκε είναι ο προσωπικός σύμβουλος, Watson Career Coach (WCC), που φέρνει τα οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης σε όλη την IBM. Γνωρίζει τον εργαζόμενο κάνοντας και απαντώντας ερωτήσεις με φυσική γλώσσα και ενσωματώνοντας ιστορικές πληροφορίες. Ένα δεύτερο στοιχείο της λύσης, η αντιστοίχιση ευκαιριών εργασίας, επιτρέπει στους εργαζόμενους να ανεβάσουν τα βιογραφικά τους ή να απαντήσουν ερωτήσεις σχετικά με τις δεξιότητες και στη συνέχεια προτείνει ρόλους που είναι κατάλληλοι για τον εργαζόμενο. Αν οι εργαζόμενοι αναζητούν ευκαιρίες πιο έξω, μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα στοιχείο πλοηγού καριέρας. Ο πλοηγός καριέρας επιτρέπει στους εργαζόμενους να σχεδιάσουν την πορεία τους προς τους επιθυμητούς ρόλους και τους προετοιμάζει για ανάπτυξη προς αυτούς τους ρόλους με αναπτυξιακές προτάσεις που θα τους βοηθήσουν να χτίσουν τα απαιτούμενα προσόντα (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Ο βοηθός AI μπορεί επίσης να προσφέρει εξατομικευμένες συστάσεις μάθησης που βοηθούν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν συνεχώς τις δεξιότητές τους. Ευθυγραμμίζει τους στόχους σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου με τους στόχους του οργανισμού—το κάνει μαθαίνοντας για τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του εργαζομένου μέσω αλληλεπιδράσεων και ενημερώσεων και κάνοντας συστάσεις για υπάρχουσες ευκαιρίες εργασίας και πώς να πλοηγηθούν σε μελλοντικές επαγγελματικές κινήσεις. (Cho, W., Choi, S., & Choi, H., 2023)

Χρησιμοποιώντας AI, η IBM ανέπτυξε το Your Learning, μια πλούσια, εξατομικευμένη ψηφιακή πλατοφόρμα μάθησης. Ο κάθε εκπαιδευόμενος μπορεί να επιλέξει εκπαιδευτικό υλικό με βάση τους στόχους, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του πράγμα που βοηθά στη βελτιστοποίηση της μαθησιακής διαδικασίας (Cho, W., Choi, S., & Choi, H., 2023). Εξερευνά τις δεξιότητες που χρειάζεται για να προετοιμαστεί για τους πιο περιζήτητους ρόλους της εταιρείας (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Η IBM έχει αποδείξει μια στατιστική σχέση μεταξύ του όγκου μάθησης ενός εργαζομένου και του συνολικού επιπέδου δέσμευσής του. Οι μελέτες επιχειρηματικού αντίκτυπου δείχνουν μια άμεση συσχέτιση μεταξύ μάθησης και επιχειρηματικής απόδοσης, καθώς και πρόσθετες αναλύσεις έχουν δείξει ότι τα άτομα με μεγαλύτερη πιθανότητα και προθυμία να μάθουν έχουν καλύτερη συνολική απόδοση. Καθώς ο χρόνος ημιζωής των δεξιοτήτων συρρικνώνεται, η μάθηση βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη διασφαλίζει ότι οι δεξιότητες του εργατικού δυναμικού της IBM παραμένουν σχετικές.

Τέλος, στην IBM οι διευθυντές λαμβάνουν ειδοποιήσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες των μεμονωμένων υπαλλήλων (Guenole, N., & Feinzig, S., 2018). Για παράδειγμα, ο διευθυντής ειδοποιείται όταν κάποιος υπάλληλος είναι σε μια ομάδα πολύ καιρό, έχει ορισμένες δεξιότητες και είναι έτοιμος για προαγωγή. Ομοίως, ο διευθυντής λαμβάνει ειδοποιήσεις για υπαλλήλους με μεγαλύτερη τάση να φύγουν. Τέτοιες ειδοποιήσεις επιτρέπουν στους διευθυντές να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι συνεπείς με την προσέγγιση διαχείρισης ταλέντων ενός οργανισμού, προτείνοντας αποφάσεις που θα ήθελε να δει το ανθρώπινο δυναμικό να εφαρμόζονται. Η IBM ήθελε να κατανοήσει καλύτερα τους υπαλλήλους της - τις ανησυχίες, τις προκλήσεις και το γενικό

συναίσθημά τους προς τον οργανισμό και με τη βοήθεια μια AI λύσης να αναλύσει τα συναισθήματα των εργαζομένων. Μελετάει αναλυτικά τις απαντήσεις τους στις έρευνες, τις φόρμες ανατροφοδότησης, ακόμη και τις συζητήσεις τους σεβόμενη το απόρρητο και μετράει τη διάθεση του εργατικού δυναμικού. Εάν ένα συγκεκριμένο τμήμα εξέφραζε ανησυχίες σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το HR θα λάμβανε αμέσως πληροφορίες από τον Watson, επιτρέποντας την έγκαιρη παρέμβαση.

Συνοψίζοντας, η IBM υπήρξε πρωτοπόρος στη χρήση τεχνητής νοημοσύνης για τις αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού και πέτυχε να διατηρήσει κορυφαία ταλέντα και να ευθυγραμμίσει το εργατικό δυναμικό της με τις επιχειρηματικές ανάγκες.. Οι εφαρμογές της αναλύουν ιστορικά δεδομένα και δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για να εντοπίσουν ταλέντα υψηλών δυνατοτήτων, να βελτιστοποιήσουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, να προτείνουν στους εργαζομένους τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης, να βελτιστοποιήσουν την επαγγελματική καθοδήγηση και να προβλέψουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων.

4.3 Unilever

Η Unilever είναι μια πολυεθνική εταιρία που προσλαμβάνει περισσότερα από 30.000 άτομα το χρόνο και επεξεργάζεται περίπου 1,8 εκατομμύρια αιτήσεις εργασίας (bernardmarr). Αυτός ο όγκος υποψηφίων απαιτεί και πολύ χρόνο και πολλούς πόρους. Και για αυτό, η Uniliver θέλησε να εξορθολογίσει τη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας την ταχύτητα, τη δικαιοσύνη και τη συνέπειά της.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η Unilever συνεργάστηκε με την Pymetrics, μια εταιρία που ειδικεύεται στις προσλήψεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας μηχανικής μάθησης AI. Της ανέθεσε να αναπτύξει μια διαδικτυακή πλατφόρμα μέσω της οποίας οι υποψήφιοι μπορούν να αξιολογούνται αρχικά από το σπίτι τους, χρησιμοποιώντας τον υπολογιστή ή το κινητό τους τηλέφωνο. Αυτή η διαδικτυακή πλατφόρμα περιλαμβάνει παιχνίδια που αξιολογούν τις ικανότητες των υποψηφίων, τη λογική και τη συλλογιστική τους και γενικά τη συμπεριφορά τους σε διάφορες συνθήκες (π.χ. ανάληψη ρίσκου). Οι υποψήφιοι που επιτυγχάνουν στο προηγούμενο στάδιο υποβάλλουν μια συνέντευξη βίντεο. Την αξιολόγηση και σε αυτή την περίπτωση θα αναλάβει ένας αλγόριθμος μηχανικής μάθησης και όχι ένας άνθρωπος. Ο αλγόριθμος εξετάζει τα βίντεο των υποψηφίων που απαντούν σε ερωτήσεις για περίπου 30 λεπτά. Αναλύει όχι μόνο το περιεχόμενο των απαντήσεων των υποψηφίων, αλλά και την επιλογή λέξης, τον τόνο της φωνής τους και τις μικροκινήσεις του προσώπου και τα συσχετίζει με αυτά των επιτυχημένων εργαζομένων της Unilever (Black, J. S., & van Esch, P., 2020). Έτσι μπορούν και προβλέπουν την πιθανότητα να ταιριάζει στη συγκεκριμένη θέση και τη μελλοντική του απόδοση στη Unilever.

Όπως αναφέρει και η επικεφαλής του HR της Unilever η εταιρία αναζητά ανθρώπους με αίσθηση σκοπού – συστημική σκέψη, ανθεκτικότητα, επιχειρηματική οξυδέρκεια. Με βάση αυτό το προφίλ, τα παιχνίδια και η βιντεοσυνέντευξη προγραμματίζονται να αναζητούν στοιχεία στη συμπεριφορά των υποψηφίων που θα δείξουν αν ταιριάζουν στις απαιτήσεις και την κουλτούρα της Unilever.

Ένα επιπλέον θετικό στοιχείο της διαδικασίας αυτής είναι ότι δίνεται ανατροφοδότηση σε όλους τους αιτούντες, ακόμη και σε αυτούς που δεν έχουν επιτύχει. Η ανατροφοδότηση που τους δίνεται περιλαμβάνει του πώς τα πήγαν στο παιχνίδι, πώς τα πήγαν στις συνεντεύξεις βίντεο, ποια χαρακτηριστικά έχουν και αν δεν ταιριάζουν, ο λόγος για τον οποίο δεν ταιριάζουν, και τι πιστεύεται ότι πρέπει να κάνουν για να έχουν επιτυχία σε μια μελλοντική εφαρμογή.

Παρότι η διαδικασία δεν γίνεται αποκλειστικά από μια τεχνολογία μηχανικής μάθησης AI, είναι πολύ χρηστική στο αρχικό «κοσκίνισμα» όταν πρόκειται για προκαταρκτικό έλεγχο των αιτούντων (bernardmarr). Δεν είναι μικρής σημασίας ότι ο χρόνος πρόσληψης μειώθηκε από τέσσερις μήνες σε λίγες μόνο εβδομάδες και επίσης αύξησε δραστικά την ποικιλομορφία της δεξαμενής υποψηφίων, υπερβαίνοντας τις ανθρώπινες προκαταλήψεις (Black, J. S., & van Esch, P., 2020).

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Uniliver έχει επιλέξει τη χρήση τεχνολογίας μηχανικής μάθησης AI για την προσαρμογή των νέων υπαλλήλων τους στους νέους τους ρόλους, στην καθημερινή ρουτίνα

καθώς και στην εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης. Χρησιμοποιεί το Unabot που είναι ένα bot επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP) που βασίζεται στο πλαίσιο Bot της Microsoft και έχει σχεδιαστεί για να γίνει ο προσωπικός βοηθός των εργαζομένων και να τους καθοδηγεί σε αυτό που χρειάζονται κάθε στιγμή (accenture). Δεν απαντά μόνο σε ερωτήσεις ανθρώπινου δυναμικού, αλλά σε ερωτήσεις σχετικά με οτιδήποτε επηρεάζει τους υπαλλήλους όπως ερωτήσεις IT ή για τα επιδόματά τους και είναι ένας τρόπος να μάθουν τι έχει σημασία για τους εργαζόμενους σε πραγματικό χρόνο. Μέσω της αλληλεπίδρασης με τους υπαλλήλους, το Unabot έμαθε να απαντά σε ερωτήσεις όπως πού υπάρχει διαθέσιμος χώρος στάθμευσης, η ώρα των λεωφορείων και πότε πρόκειται να πραγματοποιηθούν ετήσιες αναθεωρήσεις μισθών (bernardmarr).

Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης βοήθησε τη Unilever να απλοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκουν πληροφορίες μέσω πολλών διαδικασιών, συστημάτων και πόρων περιεχομένου. Και επιπλέον απελευθέρωσε χρόνο από την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού για να επικεντρωθεί σε υψηλότερης αξίας εργασίες (accenture).

4.4 Johnson & Johnson

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων της πολυεθνικής Johnson&Johnson υπέθεταν ότι οι υποψήφιοι με εργασιακή εμπειρία στον κλάδο είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία και η συνεισφορά τους σε αυτή θα ήταν πιο γρήγορη. Βασιζόμενοι σε αυτήν την υπόθεση και με στόχο να βελτιώσουν τόσο την απόδοση όσο και τη διατήρηση των εργαζομένων, επέλεξαν να μειώσουν κατά 10% τις νέες προσλήψεις υποψηφίων που πρόσφατα αποφοίτησαν.

Ωστόσο, όταν το τμήμα HR και η ομάδα αναλύσεων της πολυεθνικής Johnson&Johnson ανέλυσαν δεδομένα από 47.000 υπαλλήλους για να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ εμπειρίας και κύκλου εργασιών, αυτό που εντόπισαν είναι ότι οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν αμέσως μετά το κολέγιο παρέμειναν στην οργάνωση «σημαντικά περισσότερο» από τους πιο έμπειρους υποψηφίους (effectory). Επιπλέον, δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στις δύο αυτές ομάδες εργαζομένων στη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Στη συνέχεια ανέλυσαν και τα αποτελέσματα του διετούς προγράμματος ανάπτυξης ηγεσίας της Johnson&Johnson στη μείωση του κύκλου εργασιών μεταξύ των πρόσφατων αποφοίτων.

Με βάση τα αποτελέσματα των People Analytics, η Johnson&Johnson αύξησε τις προσλήψεις νέων αποφοίτων κατά 20%, μειώνοντας ουσιαστικά τον κύκλο εργασιών διατηρώντας παράλληλα την απόδοση.

Συνοψίζοντας, το παραπάνω εύρημα έρχεται σε αντίθεση με την κοινώς αποδεκτή πεποίθηση ότι οι νεότεροι άνθρωποι είναι λιγότερο πιστοί, δεν συνδέονται με μια εταιρεία και είναι μεγαλύτερη η πιθανότητα να αλλάξουν σύντομα. Και για αυτό το λόγο η Johnson&Johnson πιστεύει ότι σχετίζεται με το διετές πρόγραμμα ηγεσίας της εταιρείας, το οποίο επιτρέπει στους νεοεισερχόμενους να αναπτύξουν σχέσεις με συνομηλίκους τους και παράλληλα να έχουν μέντορες από όλη την εταιρεία.

4.5 Microsoft MyAnalytics

Το MyAnalytics της Microsoft είναι ένα εργαλείο Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιείται από ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών και μπορεί να δώσει στους εργαζομένους πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που εργάζονται και να χρησιμοποιήσουν αυτήν την ανατροφοδότηση για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να μειώσουν το άγχος τους (Microsoft2019).

Σημαντικό πλεονέκτημα αυτού του εργαλείου είναι ότι η πρόσβαση στις εξατομικευμένες πληροφορίες που εμφανίζονται σε αυτές τις επιφάνειες γίνεται μόνο από τον τελικό χρήστη, αυτόν που αφορά. Ωστόσο εάν το επιθυμεί μπορεί να τις κοινοποιήσει ο ίδιος σε τρίτους (Microsoft, 2018).

Πιο αναλυτικά με τη χρήση ενός προσωπικού πίνακα ελέγχου ή ενός add-in του Outlook ή εβδομαδιαίων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το MyAnalytics συνοψίζει τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος ξοδεύει τον χρόνο του και, στη συνέχεια, του προτείνει τρόπους για να εργαστεί πιο έξυπνα. Αυτοί μπορεί να είναι να μειώσει είτε τον χρόνο των μη παραγωγικών συσκέψεων είτε τον χρόνο εργασίας εκτός του κανονικού ωραρίου του. Οι μετρήσεις που εξάγει προκύπτουν με βάση τον χρόνο που αφιερώνεται στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τις συναντήσεις του Outlook, τις κλήσεις και τις συνομιλίες του Microsoft Teams, τις κλήσεις και συζητήσεις του Skype καθώς και τα σήματα από από έγγραφα εργασίας που είναι αποθηκευμένα στο OneDrive και το SharePoint.

Σύμφωνα με τη Microsoft οι εταιρίες που χρησιμοποιούν το MyAnalytics αναζητούν τρόπους αντιμετώπισης των παραγόντων που προκαλούν εξάντληση στους εργαζομένους όπως ο αυξημένος ρυθμός εργασίας, η αύξηση των συνεργατικών εργασιών (συνομιλίες, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συσκέψεις) και η συνεχιζόμενη τάση της τεχνολογίας να κάνει δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Το MyAnalytics λειτουργεί ως ένας προσωπικός βοηθός του εργαζομένου που θα τον βοηθήσει να βρει χρόνο για να εστιάσει στην εργασία του, να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, να δημιουργήσει καλύτερες πρακτικές συσκέψεων και να δημιουργήσει πιο ουσιαστικές σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Συνολικά, η χρήση τεχνολογιών όπως το MyAnalytics έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοί μιας εταιρίας να μπορούν να εστιάσουν λιγότερο σε διοικητικά καθήκοντα, μη παραγωγικές συναντήσεις και άλλες διαδικασίες και να είναι πιο παραγωγικοί, δημιουργικοί και καινοτόμοι (Microsoft, 2018).

Κεφάλαιο 5 Προκλήσεις και Περιορισμοί στην Εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη σύγχρονη πραγματικότητα της συνεχούς προόδου της τεχνολογίας και της αυξημένης διαθεσιμότητας δεδομένων, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών επιλέγουν να επενδύουν σε λογισμικό ανθρώπινου κεφαλαίου και να δημιουργούν ομάδες ανάλυσης ατόμων. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι οργανισμοί είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν People Analytics στις διαδικασίες τους.

Η υποδομή και η νοοτροπία ορθολογικής και ουσιαστικής συγκέντρωσης όλων των δεδομένων για το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα τμήμα και συγκεκριμένα στο τμήμα του HR δεν υπάρχει στους περισσότερους οργανισμούς, αλλά συνήθως αυτά βρίσκονται διάσπαρτα και αναξιοποίητα. Επιπλέον, η έλλειψη οργάνωσης και κεντρικής τοποθεσίας αποθήκευσης των δεδομένων δημιουργεί πολλά ζητήματα, όπως διπλασιασμό δεδομένων, λανθασμένες και ανακριβείς καταχωρήσεις και δεδομένα που λείπουν (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022) (Shet, Sateesh V., et al, 2021). Τέλος, αν τα δεδομένα αυτά δεν είναι υψηλής ποιότητας η χρήση τους για αναλύσεις ανθρώπων δεν έχει νόημα και δεν οδηγεί σε σωστά συμπεράσματα.

Είναι πολύ σημαντικό τα συστήματα που χρησιμοποιούνται τόσο για τη διατήρηση όσο και την ανάλυση των δεδομένων και των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών να ανανεώνονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται συνεχώς στις ανάγκες που επιφέρουν οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Μια άλλη βασική πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί είναι η διασφάλιση της ιδιωτικής ζωής και του απόρρητου των δεδομένων των εργαζομένων τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι αισθάνονται να απειλείται το απόρρητό τους και αντιμετωπίζουν με καχυποψία τον τύπο των δεδομένων που συλλέγονται, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα δεδομένα τους.

Από την πλευρά της η ομάδα που ασχολείται με τα People Analytics οφείλει να μην συνδυάζει απλά κάποιες πληροφορίες αλλά να αναπτύσσει μεθόδους πρόβλεψης μελλοντικών συμπεριφορών, όπως για παράδειγμα ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν εργαζόμενο επιτυχημένο σε συγκεκριμένο ρόλο ή ποιοι εργαζόμενοι είναι πιθανόν το επόμενο έτος να αναζητήσουν επαγγελματικές ευκαιρίες εκτός εταιρείας. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύ χρήσιμες κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής προσέλκυσης και αξιοποίησης στελεχών. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι επαγγελματίες που εργάζονται στα τμήματα HR συνήθως δεν έχουν πολλές από τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για να διεξάγουν τις απαραίτητες αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού ενώ μπορεί να τις διαθέτουν εργαζόμενοι σε άλλα τμήματα εντός του οργανισμού (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022) (Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanya Bondarouk, 2017).

Στις επόμενες υποενότητες του κεφαλαίου παρουσιάζονται αναλυτικά οι βασικές προκλήσεις και περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην εφαρμογή People Analytics στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού.

5.1 Διαθεσιμότητα και ποιότητα δεδομένων

Ένας οργανισμός που συλλέγει και αποθηκεύει δεδομένα για τους εργαζομένους, την απόδοσή τους και τις μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού είναι σχετικά πιο εύκολο να ξεκινήσει την εφαρμογή των People Analytics στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύοντας τα δεδομένα που συλλέγονται, μπορεί να αντλήσει χρήσιμες γνώσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και να τις συνδέσει με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και την οργανωτική απόδοση.

Μια βασική παράμετρος που θα πρέπει να εξεταστεί από τον οργανισμό είναι η συσχέτιση των δεδομένων που χρησιμοποιούνται με τους επιχειρηματικούς στόχους του και σε αυτή την κατεύθυνση να οριστούν οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs). Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν σημαντικούς πόρους, διερευνώντας μόνο τους τομείς εκείνους που χρειάζονται άμεση παρακολούθηση. Η μελέτη των People Analytics αποκτά στρατηγική αξία όταν τα δεδομένα που συγκεντρώνονται είναι πραγματικά εκείνα που απαιτούνται και όχι δεδομένα που ενδεχομένως δυσκολέψουν την διαδικασία ή την οδηγήσουν σε λάθος συμπεράσματα και αποφάσεις. (Jensen-Eriksen, K., 2016)

Είναι γεγονός ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συλλέγει πολλά δεδομένα αλλά συχνά δεν έχει ξεκάθαρη αντίληψη του τρόπου που μπορεί να τα χρησιμοποιήσει. Εστιάζει περισσότερο στην οργάνωση και την αποθήκευση τους παρά στη μετατροπή τους σε αποτελέσματα με νόημα που θα αποτελούν τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχει έλλειψη προτύπων για μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Επιπρόσθετα, μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις στην υιοθέτηση των People Analytics στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας δεδομένα. Η απόκτηση και η διατήρηση τους είναι μια σημαντική πρόκληση για τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς τα δεδομένα του εργατικού δυναμικού είναι συνήθως ογκώδη, ακατάστατα, συνεχώς μεταβαλλόμενα και διατηρημένα σε πολλές διαφορετικές πηγές δεδομένων (Minbaeva, Dana B, 2018) (McIver, Derrick, Mark L. Lengnick-Hall, and Cynthia A. Lengnick-Hall, 2018). Τα αναλυτικά στοιχεία HR δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τον βέλτιστο τρόπο όταν δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα για να τεθούν οι σωστές ερωτήσεις. (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021). Σε άλλες περιπτώσεις οι εταιρίες δεν γνωρίζουν τι δεδομένα έχουν, πού είναι αποθηκευμένα και πώς συλλέχθηκαν (Minbaeva, Dana B, 2018) ενώ η μέτρηση τους σε ακαθάριστους αριθμούς (π.χ. μέσος όρος) μπορεί να οδηγήσει σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

Τα δεδομένα υψηλής ποιότητας διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις που βασίζονται σε αναλυτικά στοιχεία είναι ακριβείς και αξιόπιστες. Οι οργανισμοί μπορούν να βασιστούν σε αναλύσεις ανθρώπων για να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων, τον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού και τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο οι αποφάσεις που βασίζονται σε ανακριβείς ή ελλιπείς πληροφορίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη βέλτιστες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας σε σπατάλη πόρων και χαμένες ευκαιρίες.

Οι αξιόπιστες πηγές δεδομένων επιτρέπουν στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και στους αναλυτές δεδομένων να εντοπίζουν με ακρίβεια τις τάσεις, τα πρότυπα και τους συσχετισμούς. Αντιθέτως, η εσφαλμένη ερμηνεία των δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων.

Η προγνωστική ανάλυση, ένα βασικό συστατικό της ανάλυσης ανθρώπων, βασίζεται σε ιστορικά και τρέχοντα δεδομένα για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και αποτελεσμάτων. Τα ανακριβή ή ελλιπή ιστορικά δεδομένα μειώνουν την αξιοπιστία των προγνωστικών αναλυτικών στοιχείων, καθιστώντας δύσκολη την πρόβλεψη αναγκών σε ταλέντα, τον εντοπισμό πιθανών ζητημάτων και την υλοποίηση σχεδίου για το μέλλον. (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021)

Πολλές προκλήσεις σχετίζονται με τη δυνατότητα αξιοποίησης των δεδομένων καθώς μπορούν να βρεθούν σε διάφορες μορφές, συστήματα και τμήματα, που συχνά δεν είναι εύκολο να συνδυαστούν. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να περιορίζονται στα δεδομένα HR αλλά να χρησιμοποιούνται και δεδομένα από τους υπόλοιπους λειτουργικούς τομείς του οργανισμού καθώς και εξωτερικές πηγές (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Οι εσωτερικές πηγές μπορεί να είναι είτε από HR (για παράδειγμα Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) ή μισθοδοσία) είτε από άλλα εταιρικά συστήματα. Το HRIS μπορεί να είναι ένα αυτόνομο σύστημα ή να συνδέεται με τα ευρύτερα εταιρικά συστήματα, γεγονός που επηρεάζει την ευκολία μεταφοράς δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο.

Οι εξωτερικές πηγές δεδομένων είναι, για παράδειγμα, οι τάσεις της αγοράς εργασίας και οι εξωτερικές έρευνες δηλαδή έρευνες σχετικά με την «κοινωνική, πολιτική και οικονομική δυναμική σε παγκόσμια κλίμακα». Εξωτερικές πηγές δεδομένων στις μέρες μας περιλαμβάνουν επίσης αυξανόμενο αριθμό δεδομένων από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για παράδειγμα ιστολόγια και πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως το Twitter και το LinkedIn. (Jensen-Eriksen, K., 2016)

Όταν συνδυάζονται δεδομένα από διαφορετικές πηγές, δίνονται πιο ολοκληρωμένες πληροφορίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, αυτός ο συνδυασμός δεδομένων μπορεί και να περιπλέξει τα δεδομένα, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τους δείκτες μέτρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Μπορεί επίσης να είναι αρκετά δαπανηρός, καθώς προϋποθέτει τα δεδομένα από το ένα σύστημα να είναι συμβατά με το άλλο σύστημα.

Συμπερασματικά, για να αμβλυνθούν οι παραπάνω προκλήσεις οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας δεδομένων και να συμπεριλάβουν τακτικούς ελέγχους, διαδικασίες καθαρισμού δεδομένων και να δημιουργήσουν πλαίσια διακυβέρνησης δεδομένων. Σε αυτή την κατεύθυνση είναι ζωτικής σημασίας η συσχέτιση των δεδομένων που χρησιμοποιούνται με τα συνολικά επιχειρηματικά αποτελέσματα τους ώστε να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες που δίνουν τα People Analytics. Τέλος, χρήσιμη θα ήταν η ενοποίηση των πηγών δεδομένων έτσι ώστε να λαμβάνονται ολιστικά οι αποφάσεις.

5.2 Τεχνολογία και εργαλεία

Η τεράστια ποσότητα δεδομένων από διάφορες προελεύσεις, η πολυπλοκότητα ορισμένων στατιστικών μοντέλων και η ανάγκη κοινοποίησης των αποτελεσμάτων σε κατανοητό τρόπο, καθιστούν το ρόλο της τεχνολογίας και της αλληλεπίδρασης ατόμου μηχανής παράγοντα κλειδί για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη χρήση των αναλυτικών στοιχείων HR (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021). Η απουσία της κατάλληλης τεχνολογίας και λογισμικού είναι πράγματι ένα σημαντικό εμπόδιο για έναν οργανισμό που θέλει να εφαρμόσει αποτελεσματικά People Analytics στις διαδικασίες του.

Στη συνέχεια περιγράφονται οι βασικές προκλήσεις που μπορεί να συναντήσει ένας οργανισμός και σχετίζονται με την τεχνολογία.

Οι οργανισμοί που επενδύουν σε Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) ή σε λογισμικό ανάλυσης μπορούν πιο εύκολα να συλλέξουν, να αναλύσουν και να οπτικοποιήσουν δεδομένα. Το HRIS προσφέρει στους επαγγελματίες HR καλύτερη εικόνα για το εργατικό δυναμικό καθώς τους παρέχει τη δυνατότητα παραγωγής διαδραστικών εργαλείων παρουσίασης δεδομένων και καρτών βαθμολογίας. Επιπλέον μέσω του HRIS λαμβάνουν μετρήσεις εργατικού δυναμικού που αποτελούν κλειδί σε διάφορους τομείς, όπως αποζημιώσεις, δέσμευση εργαζομένων, απόδοση των εργαζομένων, ποικιλομορφία, ένταξη και διαχείριση ταλέντων (Marler, Janet H., and John W. Boudreau, 2017) (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022).

Ωστόσο, η επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων και η απόκτηση ουσιαστικών πληροφοριών απαιτούν προηγμένα εργαλεία και λογισμικά ανάλυσης. Το HRIS συνήθως παρέχει απαντήσεις σε ένα πιο περιορισμένο σύνολο ερωτήσεων επικεντρωμένων στο επιχειρησιακό reporting. Δεν πραγματοποιεί στρατηγικές και προγνωστικές αναλύσεις που επιτρέπουν στους οργανισμούς να ρωτούν και να απαντούν σε μεγάλες ερωτήσεις σχετικά με την αξία που μπορεί να δημιουργηθεί, να καταγραφεί και να αξιοποιηθεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι δαπανηρές δυνατότητες ανάλυσης που παρέχονται από τις πιο πρόσφατες μορφές HRIS να αποτυγχάνουν να προσφέρουν στρατηγικές δυνατότητες ανάλυσης HR (Angrave, David, et al, 2016).

Η περιγραφική ανάλυση είναι ο πιο καλά κατανοητός τύπος αναλυτικών στοιχείων και ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος από οργανισμούς. Ο τρόπος που λειτουργεί είναι να κατανοεί το παρελθόν και την τρέχουσα επιχειρηματική απόδοση και να λαμβάνει επιχειρηματικές αποφάσεις μέσω πληροφοριών από ιστορικά δεδομένα. Αυτός ο τύπος αναλύσεων μετατρέπει δεδομένα σε γραφήματα και αναφορές με νόημα (π.χ. προϋπολογισμοί, πωλήσεις, έσοδα ή κόστος) (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021). Ωστόσο τα HR Analytics αυτής της μορφής δε θα βοηθούσαν το τμήμα του HR να ασκήσει στρατηγικό ρόλο μέσα στην εταιρία.

Η προγνωστική μοντελοποίηση που είναι ένα στάδιο μετά την περιγραφική ανάλυση απαιτεί εξελιγμένους αλγόριθμους και εργαλεία μοντελοποίησης. Χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές και τεχνικές μηχανικής μάθησης αναλύει ιστορικά δεδομένα και εντοπίζει μοτίβα ή σχέσεις σε αυτά τα δεδομένα, σε μια προσπάθεια πρόβλεψης μελλοντικών σεναρίων (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021). Στη συνέχεια ακολουθούν τα Prescriptive analytics, που

χρησιμοποιούν βελτιστοποίηση και προσομοίωση για τον εντοπισμό των καλύτερων εναλλακτικών για την ελαχιστοποίηση ή τη μεγιστοποίηση κάποιου στόχου (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021). Οι οργανισμοί δυσκολεύονται να εφαρμόσουν αποτελεσματικά την προγνωστική ανάλυση και η ικανότητά τους να προβλέπουν τις τάσεις και τα αποτελέσματα του εργατικού δυναμικού περιορίζεται όταν δεν έχουν τα απαραίτητα εξειδικευμένα συστήματα.

Η αιτιότητα του πλαισίου κάθε οργανισμού δεν γίνεται κατανοητή από τους προγραμματιστές του λογισμικού για προγνωστικές και καθοδηγητικές αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές δεν έχουν τη γνώση και τις δεξιότητες προσαρμογής του περιβάλλοντος τους στο τυπικό μοντέλο που προτείνεται στο λογισμικό. Με άλλα λόγια, το λογισμικό για τη διεξαγωγή προγνωστικών και καθοδηγητικών αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σχέδιο από και απευθύνεται σε άτομα με αναλυτικές δεξιότητες και όχι σε επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (Angrave, David, et al, 2016).

Οι φιλικές προς το χρήστη διεπαφές και οι πίνακες εργαλείων είναι σημαντικά προαπαιτούμενα για τη διευκόλυνση της χρήσης εργαλείων ανάλυσης από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (Marler, Janet H., and John W. Boudreau, 2017). Η ανεπαρκής τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε κακή εμπειρία χρήστη, καθιστώντας δύσκολη την πλοήγηση των ομάδων ανθρώπινου δυναμικού και την απόκτηση πληροφοριών από την πλατφόρμα ανάλυσης.

Η ανάλυση ατόμων συχνά περιλαμβάνει την επεξεργασία μεγάλων συνόλων δεδομένων. Η ανεπαρκής τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε αργή επεξεργασία δεδομένων, εμποδίζοντας την έγκαιρη δημιουργία πληροφοριών. Αυτή η αναποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει την ευελιξία της λήψης αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική ανάλυση ανθρώπων βασίζεται συχνά σε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο ή σχεδόν σε πραγματικό χρόνο. Η ξεπερασμένη τεχνολογία μπορεί να μην υποστηρίζει την έγκαιρη πρόσβαση σε τρέχουσες πληροφορίες εργατικού δυναμικού.

Ο χειρισμός ευαίσθητων δεδομένων εργαζομένων απαιτεί ισχυρά μέτρα ασφαλείας. Η ξεπερασμένη ή ανεπαρκής τεχνολογία μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους για την ασφάλεια, δυνητικά θέτοντας σε κίνδυνο την εμπιστευτικότητα και την ακεραιότητα των πληροφοριών των εργαζομένων.

Καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν, ο όγκος δεδομένων και οι ανάγκες τους σε αναλυτικά στοιχεία αυξάνονται. Χωρίς επεκτάσιμες τεχνολογικές λύσεις, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπων, περιορίζοντας την επεκτασιμότητα των πρωτοβουλιών τους.

Η ανάλυση ατόμων συχνά απαιτεί τη συγκέντρωση δεδομένων από συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, εργαλεία διαχείρισης απόδοσης, πλατφόρμες πρόσληψης και πολλά άλλα συστήματα. Η ενοποίηση των παραπάνω δεδομένων από διαφορετικές πηγές γίνεται πολύπλοκη όταν απουσιάζει η σωστή τεχνολογία και μπορεί να οδηγήσει σε αποσιωπημένα δεδομένα, περιορίζοντας την ολιστική άποψη του εργατικού δυναμικού. Εάν η τεχνολογία δεν διαθέτει διαλειτουργικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις όσον αφορά τη σύνδεση των αναλυτικών πληροφοριών ανθρώπων με τις ευρύτερες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Εν κατακλείδι, οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέγουν και να εφαρμόζουν τεχνολογικές λύσεις που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες τους για τις αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού που θέλουν να υλοποιήσουν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επένδυση σε ενσωματωμένο HRIS (Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού), προηγμένες πλατφόρμες ανάλυσης, εργαλεία πρόβλεψης μοντελοποίησης και διεπαφές φιλικές προς τον χρήστη. Επιπλέον, η εξέταση παραγόντων όπως η επεκτασιμότητα, η ασφάλεια και η ευκολία ενσωμάτωσης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των πρωτοβουλιών ανάλυσης ατόμων.

5.3 Απόρρητο Δεδομένων και Δεοντολογία

Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι απειλείται το απόρρητό τους εάν δεν είναι βέβαιοι για τον τύπο των δεδομένων που συλλέγονται, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα δεδομένα τους (Chatterjee, Sheshadri, et al, 2022) (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Επομένως, η χρήση των ευαίσθητων δεδομένων των εργαζομένων προϋποθέτει οι οργανισμοί να συμμορφώνονται με τους νόμους περί προστασίας δεδομένων και τους κανονισμούς απορρήτου για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων απορρήτου των ατόμων.

Οι οργανισμοί, εκτός από τη συλλογή βιογραφικών δεδομένων, όπως ηλικία και φύλο, συλλέγουν και αναλύουν μεγάλες ποσότητες σχεσιακών δεδομένων. Αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν μοτίβα κίνησης μέσω τεχνολογίας Bluetooth, ηχογραφήσεις φωνής που παρακολουθούν με ποιους αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και με ποιους μιλούν πιο συχνά και τις διαθέσεις των εργαζομένων μέσω λογισμικού αναγνώρισης προσώπου (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022).

Στην πραγματικότητα οι περισσότερες συμβάσεις απασχόλησης δίνουν στις εταιρείες το δικαίωμα να καταγράφουν και να παρακολουθούν δραστηριότητες που διεξάγονται σε εταιρικά συστήματα. Ωστόσο, πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η παθητική συλλογή των σχεσιακών δεδομένων είναι παραβίαση της ιδιωτικής ζωής.

Οι οργανισμοί δεν περιορίζονται μόνο στην βελτίωση των μεθόδων τους για την παρακολούθηση και τη συλλογή δεδομένων εντός τους, αλλά επιδιώκουν τη συλλογή δεδομένων των εργαζομένων πέρα από το περιβάλλον εργασίας τους. Διευρύνουν τα όρια ανάλυσης και στην προσωπική και ιδιωτική ζωή ενός υπαλλήλου θέτοντας πολλά ζητήματα ηθικής και ιδιωτικότητας (Jeske, Debora, and Thomas Calvard, 2020). Πολλοί οργανισμοί είναι σε θέση να παρακολουθούν τους εργαζομένους τους κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους εκτός του περιβάλλοντος εργασίας μέσω των φορητών συσκευών τους και της κυκλοφορίας δικτύου τους (Jeske, Debora, and Thomas Calvard, 2020).

Στην προσπάθεια να τυποποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα δεδομένα των εργαζομένων χρησιμοποιούνται και να μετριαστεί η κατάχρηση των προσωπικών πληροφοριών των εργαζομένων έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται κανονισμοί, όπως ο κανονισμός γενικής προστασίας δεδομένων (GDPR) στην Ευρώπη. Επιπλέον, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να διορίζουν ρόλους όπως Chief Data Officers και επιτροπές διακυβέρνησης δεδομένων που είναι αρμόδιες για τη συνολική διακυβέρνηση και εφαρμογή των δεοντολογικών προτύπων που αφορούν τη διαχείριση των δεδομένων σε επίπεδο οργανισμού (Janssen, Marijn, et al., 2020) (Shet, Sateesh V., et al., 2021).

Το παραπάνω διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο παρακολουθούνται και χρησιμοποιούνται τα δεδομένα τους για τη λήψη αποφάσεων. Οι οργανισμοί οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τα ζητήματα απορρήτου των εργαζομένων και να ενεργούν με διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης σχετικά με τη χρήση των δεδομένων των εργαζομένων (Falletta, S. V., & Combs, W. L., 2020). Σε αυτή την κατεύθυνση είναι σημαντικό οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να συμπεριληφθούν στις επιτροπές διακυβέρνησης δεδομένων για να επανεξετάσουν τα όρια της συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται και συνεχώς να αναρωτιούνται ποια δεδομένα είναι πολύ επεμβατικά για να συλλεχθούν (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022).

Συνοψίζοντας, είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να λαμβάνουν ενημερωμένη συγκατάθεση πριν από τη συλλογή και την επεξεργασία δεδομένων εργαζομένων, να εφαρμόζουν ισχυρά μέτρα κρυπτογράφησης και ασφάλειας δεδομένων και να διατηρούν διαφάνεια σχετικά με το σκοπό και τη χρήση των συλλεγόμενων δεδομένων.

5.4 Τεχνογνωσία

Ένας οργανισμός, που θέλει να εφαρμόσει αποτελεσματικά People Analytics στις διαδικασίες του, χρειάζεται επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες που θα μπορούν να συλλέγουν τα σωστά δεδομένα, να πραγματοποιούν τις σωστές στατιστικές αναλύσεις και στη συνέχεια να κοινοποιούν τα αποτελέσματα με ουσιαστικό και προσιτό τρόπο (Marler, Janet H., and John W. Boudreau, 2017). Η απουσία ατόμων που διαθέτουν αναλυτική οξυδέρκεια και αναλυτικές δεξιότητες δυσκολεύει τον οργανισμό να εξάγει ουσιαστικές γνώσεις από τον πλούτο των διαθέσιμων δεδομένων. Τα δεδομένα δεν μπορούν να αξιοποιηθούν βέλτιστα και να μεταφραστούν σε πρακτικές ιδέες.

Τις περισσότερες φορές τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και υπόβαθρο και αυτό καθιστά την εφαρμογή των People Analytics στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή. Η πληθώρα των εργαλείων που υπάρχουν κι ο χρόνος που απαιτείται για την εκμάθησή τους αποτελεί μη αμελητέο κόστος για την επιχείρηση. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό τα δεδομένα και τα αποτελέσματα των αναλύσεων να μην αντιμετωπίζονται ως απλά νούμερα και μαθηματικά. Αντιθέτα, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά να εξάγουν ρεαλιστικά και χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά τους ανθρώπους και την επιχείρηση στο σύνολό της. Θα συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για τον οργανισμό, μετατρέποντας τις ποσοτικές πληροφορίες σε ποιοτικές. Η απουσία συνεργασίας του τμήματος HR μιας εταιρίας με άλλα τμήματα αποτελεί εμπόδιο για να μοιραστούν το δεδομένα και να πραγματοποιηθούν People Analytics.

Οι οργανισμοί οφείλουν να δώσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την πρόσληψη ατόμων με ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες έτσι ώστε τα HR analytics να σταματήσουν να επικεντρώνονται αποκλειστικά σε θέματα HR τα οποία δεν συσχετίζονται με επιχειρησιακά αποτελέσματα (Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanja Bondarouk, 2017). Η εκπαίδευση υφιστάμενων επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη ατόμων με αναλυτικό υπόβαθρο και η προώθηση μιας κουλτούρας που εκτιμά τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα τα δεδομένα θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, η παροχή πρόσβασης σε εκπαιδευτικά προγράμματα και πόρους σε αναλυτικά εργαλεία μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν τις αναλυτικές τους ικανότητες.

Η προώθηση μιας αναλυτικής κουλτούρας εντός του οργανισμού απαιτεί άτομα που μπορούν να υποστηρίξουν και να προωθήσουν τη χρήση προσεγγίσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Η συλλογή κι η ανάλυση των δεδομένων χρήζει ενός συνόλου αρχών, τεχνικών και εργαλείων, το οποίο περιλαμβάνει την επιστημονική μεθοδολογία, τα μαθηματικά, τη στατιστική και τις γλώσσες προγραμματισμού (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021) (Minbaeva, Dana B, 2018).

Εξίσου σημαντικό είναι οι επαγγελματίες που καλούνται να εφαρμόσουν People Analytics να έχουν την ικανότητα που σχετίζεται με την «πώληση της ιστορίας» και περιλαμβάνει οπτικοποίηση, επικοινωνία και αφήγηση (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021) (Minbaeva, Dana B, 2018). Η αποτελεσματική επικοινωνία των γνώσεων που προέρχονται από τις αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην ικανότητα τα αποτελέσματα να παρουσιαστούν όχι σαν απλά νούμερα αλλά να δοθούν και ποιοτικά συμπεράσματα.

Ωστόσο, είναι απίθανο κάποιο άτομο να διαθέτει όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως έχουν τη δυνατότητα ολόκληρων ομάδων που επικεντρώνονται στην ανάλυση του εργατικού δυναμικού. Έχουν ομάδες που επικεντρώνονται στις ιδιαιτερότητες της συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων, του σχεδιασμού της έρευνας και της μεθοδολογίας, τις στατιστικές αναλύσεις και τη διαχείριση αλλαγών. Από την άλλη οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να απευθυνθούν σε εξωτερικούς συμβούλους ή να συνεργαστούν με ικανούς εσωτερικούς υπαλλήλους των τμημάτων από τα χρηματοοικονομικά, λογιστικά, μάρκετινγκ ή εφοδιαστική αλυσίδα, όπου μπορούν να βρεθούν οι απαραίτητες δεξιότητες (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Συμπερασματικά, η έλλειψη ατόμων με ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες στις ομάδες People Analytics μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ανάλυσης και να εμποδίσει την ερμηνεία των δεδομένων για την απόκτηση αξιόπιστων γνώσεων. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και όταν τα αποτελέσματα δεν παρουσιαστούν με ουσιαστικό και κατανοητό τρόπο.

5.5 Management

Ένα σημαντικό στοιχείο της συζήτησης είναι ποιος πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει HR Analytics. Αν και διαισθητικά θεωρείται ότι η ομάδα του HR Analytics θα πρέπει να αποτελείται από Επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, στην πραγματικότητα το κλειδί για την ανάπτυξη αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού προστιθέμενης αξίας είναι μια κατάλληλη συνεργασία μεταξύ HR και ηγετών άλλων λειτουργιών του οργανισμού (McIver, Derrick, Mark L. Lengnick-Hall, and Cynthia A. Lengnick-Hall, 2018). Η παραπάνω συνεργασία κρίνεται απαραίτητη καθώς οι εργαζόμενοι στα τμήματα HR στερούνται δεξιοτήτων, γνώσεων και πληροφοριών για να κάνουν τις «σωστές» ερωτήσεις και να αποκτήσουν οι οργανισμοί μια στρατηγική επιχειρηματική προσέγγιση στην ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο για να μην βρεθεί η πλευρά των ανθρώπων της επιχείρησης έξω από την εξίσωση της λήψης των αποφάσεων το τμήμα του HR οφείλει να έχει ηγετικό ρόλο στις HR αναλύσεις.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι προγραμματιστές λογισμικού για τα προγνωστικά και prescriptive People Analytics δεν κατανοούν τη συγκεκριμένη αιτιότητα του πλαισίου κάθε οργάνωσης και οι διευθυντές των τμημάτων HR δεν έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να προσαρμόσουν στο περιβάλλον τους το τυπικό μοντέλο που προτείνεται στο λογισμικό (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021).

Το τμήμα του HR διαδραματίζει τον κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπων. Χρησιμοποιεί αναλυτικά στοιχεία για να αναλύσει την απόκτηση ταλέντων, τη δέσμευση των εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσης, τον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού και άλλες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού. Είναι το τμήμα που συχνά ηγείται της υλοποίησης πρωτοβουλιών ανάλυσης.

Το τμήμα του HR ενδιαφέρεται για τα δεδομένα και τις γνώσεις ανθρώπινου δυναμικού και έχει τη γνώση για να ερμηνεύσει και να μετατρέψει τα δεδομένα HR σε γνώση και πληροφορίες (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Επιπλέον, η διατήρηση των People Analytics εντός του HR μετριάξει τυχόν προβλήματα που αφορούν το απόρρητο των δεδομένων. Η μετακίνηση των αναλυτικών στοιχείων ατόμων εκτός ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποτελέσει κίνδυνο σχετικά με ευαίσθητα δεδομένα που είναι διαθέσιμα και χρησιμοποιούνται από άτομα που δεν έχουν ρόλους ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, η προοπτική της μετακίνησης των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικούς εκτός του τμήματος του HR επικεντρώνεται στην έλλειψη αναλυτικών δεξιοτήτων, την ποιότητα δεδομένων και την ξεπερασμένη τεχνολογία που βρίσκεται επί του παρόντος στο τμήμα HR (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Φαίνεται να υπάρχει σημαντική έλλειψη σε επαγγελματίες HR που διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση αναλύσεων ατόμων. Επιπλέον, όσοι προτείνουν την απομάκρυνση των People Analytics από το τμήμα του HR ισχυρίζονται ότι η διατήρηση των People Analytics εντός του HR εμποδίζει την ικανότητά τους να συνεργάζονται και να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα από άλλα τμήματα, όπως για παράδειγμα τα τμήματα της χρηματοδότησης, της πληροφορικής ή του μάρκετινγκ και

περιορίζει τις στρατηγικές του δυνατότητες (Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo, 2021) (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022).

Σε αυτή την κατεύθυνση, ορισμένοι οργανισμοί διαθέτουν εξειδικευμένες ομάδες ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού ή αναλυτές δεδομένων που ασχολούνται με έργα ανάλυσης ανθρώπων. Αυτές οι ομάδες επικεντρώνονται στην εξαγωγή πληροφοριών από δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού, στη δημιουργία προγνωστικών μοντέλων και στην παροχή συστάσεων βάσει δεδομένων για την υποστήριξη στρατηγικών HR.

Από τη μεριά τους, στελέχη και ανώτερα στελέχη επενδύουν ολοένα και περισσότερο στη στρατηγική της λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Χρησιμοποιούν τις γνώσεις του εργατικού δυναμικού για να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Είναι πολύ σημαντικό να επιτευχθεί μια ισορροπία όπου τα People Analytics παραμένουν συγκεντρωμένα στο τμήμα του HR και οι κύριοι περιορισμοί που εμφανίζονται αντιμετωπίζονται αφαιρώντας τα από τη λειτουργία HR. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαλειτουργικής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων είναι καθοριστική για τη βέλτιστη εφαρμογή των People Analytics στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, τα People Analytics μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές δεδομένων και τεχνογνωσία από άλλα τμήματα και να ξεπεραστούν οι περιορισμοί των ανεπαρκών δεξιοτήτων και της περιορισμένης πρόσβασης στα δεδομένα (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022). Αξίζει να αναφερθεί ότι η επιλογή του τμήματος του HR να εντάσσονται σε αυτό μέλη από άλλους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της πληροφορικής και της επιστήμης δεδομένων, σε ένα project ή και να τα αφομοιώσει στην ομάδα του με πλήρη απασχόληση είναι ένας τρόπος να εξελιχθεί και να υπερβεί τους περιορισμούς εφαρμογής People Analytics. Η διατήρηση των αναλυτικών στοιχείων των ανθρώπων εντός του τμήματος του HR είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της λειτουργίας του και μπορεί να οδηγήσει σε θετικές δευτερογενείς επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της ορατότητας και της αξιοπιστίας του HR (McCartney, Steven, and Na Fu, 2022).

Συνοψίζοντας, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν σαφείς διάλογοι επικοινωνίας, να καθοριστούν ρόλοι και αρμοδιότητες και να διασφαλιστεί ότι οι ενδιαφερόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και πόρους για να εφαρμόσουν People Analytics στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 6 Ερευνητική Μεθοδολογία-Μελέτη Περίπτωσης

6.1 Στόχοι και ταυτότητα έρευνας

Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής έγινε μια προσπάθεια να αναδειχθούν στην πράξη οι δυνατότητες της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην αναγνώριση και ανάδειξη τάσεων και μοτίβων, την απόκτηση χρήσιμων πληροφοριών και την καλύτερη αιτιολόγηση, ιεράρχηση και βελτίωση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα με στόχο την κατανόηση των τάσεων ευελιξίας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας εταιρίας και την συσχέτιση τους με την ευημερία των εργαζόμενων. Παρακάτω αναφέρονται τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάστηκαν:

1. Τι ποσοστό των εργαζομένων έχει δυνατότητες εργασιακής ευελιξίας ανά επιλεγμένα δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά;
2. Τι ποσοστό των εργαζομένων εμφανίζει ευημερία ανά δείκτη εργασιακής ευελιξίας;
3. Ποια είναι τα αποτελέσματα της εργασιακής ευελιξίας στην ευημερία των εργαζομένων; (συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ευελιξίας και ευημερίας)

Για τη μέτρηση της εργασιακής ευελιξίας αξιοποιήθηκαν οι τρεις παρακάτω δείκτες:

- i. Δείκτης ικανότητας εργασίας από το σπίτι (ευελιξία τοποθεσίας)
- ii. Δείκτης δυνατότητας λήψης άδειας για προσωπικές ή οικογενειακές ανάγκες (ευελιξία άδειας)
- iii. Δείκτης ικανότητα αλλαγής χρόνου έναρξης και λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου (ευελιξία χρονοδιαγράμματος).

Επιπρόσθετα, οι δείκτες ευημερίας που αξιοποιήθηκαν είναι οι δύο παρακάτω:

- i. Εργασιακό άγχος
- ii. Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ευελιξία μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες, τους εργοδότες και την κοινωνία συνολικά (Ray, T. K., & Papan-Cryan, R., 2021) και επομένως η πραγματοποίηση της παραπάνω έρευνας θα αναδείξει το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ευελιξία τους και αν υπάρχει συσχέτιση της με την ευημερία τους. Η εργασιακή ευελιξία δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να κατανέμουν πόρους μεταξύ εργασιακών και μη εργασιακών τομέων ανάλογα με τις προτιμήσεις τους και να αντιμετωπίσουν τις προσωπικές και οικογενειακές τους ανάγκες, συμπεριλαμβανομένης της φροντίδας των παιδιών, της φροντίδας ηλικιωμένων, της σχολικής εκπαίδευσης και της υγειονομικής περίθαλψης. Όσον αφορά την τοποθεσία και τις ώρες εργασίας, η εργασιακή ευελιξία δίνει στους εργαζόμενους κάποια αίσθηση ελέγχου της δουλειάς, βελτιώνει τη δέσμευσή τους και αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση, βελτιώνοντας έτσι την υγεία και την ευημερία τους. Από την άλλη πλευρά, η θόλωση των ορίων της εργασιακής και μη επαγγελματικής ζωής μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι εργοδότες επωφελούνται από πιο παραγωγικούς και αφοσιωμένους εργαζομένους και η ευελιξία εργασίας αυξάνει τη δέσμευση. Από την οπτική της κοινωνίας, η ευελιξία, και ιδιαίτερα η ευελιξία τοποθεσίας, μπορεί να εξυπηρετήσει βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη λειτουργική συνέχεια εάν καταστεί απαραίτητο το κλείσιμο του χώρου εργασίας (Ray, T. K., & Pana-Cryan, R., 2021). Όλα αυτά καταδεικνύουν τη σημαντικότητα της έρευνας που διεξήχθη.

6.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Η ερευνητική προσέγγιση του παραπάνω θέματος έγινε μέσω ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε με τη χρήση του εργαλείου της Google, "Google Forms". Αξιοποιώντας τις δυνατότητες του "Google Forms" στάληκε η διαδικτυακή φόρμα στους ενδιαφερόμενους για συμπλήρωση, οι απαντήσεις τους καταγράφονταν αυτόματα και αναλύονταν σε πραγματικό χρόνο. Οι ενδιαφερόμενοι στους οποίους στάλησαν τα ερωτηματολόγια είναι οι εργαζόμενοι ενός συγκεκριμένου τμήματος μιας εταιρίας. Θα αποτελούσε παράλειψη να μην αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο και η ανάλυση που διεξήχθη στη συνέχεια βασίστηκε στη μελέτη και ανάλυση της εργασίας (Ray, T. K., & Pana-Cryan, R., 2021).

Η έρευνα ήταν ανώνυμη και η διενέργεια της πραγματοποιήθηκε με απόλυτο σεβασμό στην ιδιωτικότητα των συμμετεχόντων και των προσωπικών τους στοιχείων. Το δείγμα που εξετάστηκε είναι ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας εταιρίας και ο αριθμός των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν ήταν 40 που αποτελεί και το σύνολο του πληθυσμού.

Στο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε η πρώτη ομάδα ερωτήσεων περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση) έτσι ώστε να αναλυθεί και να δοθεί μια σαφής εικόνα για το προφίλ του. Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αφορούσε το βαθμό συμφωνίας των ερωτηθέντων σε προτάσεις που τους δόθηκαν και σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Αν και η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη κλίμακα είναι η κλίμακα Likert 5 βαθμών που δίνει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο, να τοποθετηθεί σε ουδέτερο - μεσαίο σημείο ή να επιλέξει μια σαφή τοποθέτηση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση της κλίμακας για τις απαντήσεις σε αυτή τη σειρά ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert 4 βαθμών που κυμαίνονταν από 1 = διαφωνώ κάθιστα έως 4 = συμφωνώ απόλυτα για να αποφευχθεί η χρήση κλίμακας με μεσαίο σημείο. Έτσι, στη συνέχεια καθίσταται δυνατό οι απαντήσεις να κωδικοποιηθούν σε μια δυαδική μεταβλητή με τις ακόλουθες δύο κατηγορίες 1 = ναι (συμφωνώ απόλυτα, συμφωνώ) και 0 = όχι (διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα) (Ray, T. K., Tat'Yana, A. K., & Pana-Cryan, R., 2017).

Στο πλαίσιο αυτό, παρακάτω αναφέρονται πιο αναλυτικά οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν για την έρευνα ώστε τα αποτελέσματα της να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους που τέθηκαν.

Δείκτες Εργασιακής Ευελιξίας

1. Εργάζεστε remote;
2. Πόσο εύκολο είναι να πάρετε άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας σας για να φροντίσετε προσωπικά ή οικογενειακά θέματα;
3. Έχετε την ευελιξία να αλλάξετε το ωράριο εργασίας σας σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου);

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις παραπάνω ερωτήσεις έγινε η παρακάτω αντιστοίχιση:

- Οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 1^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «ευελιξία τοποθεσίας» ενώ οι απαντήσεις σπάνια και ποτέ στην «όχι ευελιξία τοποθεσίας».
- Οι απαντήσεις εύκολο και πολύ εύκολο στην 2^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «ευελιξία άδειας» ενώ οι απαντήσεις δύσκολο και πολύ δύσκολο στην «όχι ευελιξία άδειας».
- Οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 3^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «ευελιξία χρονοδιαγράμματος» ενώ οι απαντήσεις σπάνια και ποτέ στην «όχι ευελιξία χρονοδιαγράμματος».

Δείκτες Εργασιακής Ευημερίας

4. Πώς θα βαθμολογούσατε τα επίπεδα άγχους σας στην εργασία;
5. Πόσο ικανοποιημένος/η θα λέγατε ότι είστε με την εργασία σας;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις παραπάνω ερωτήσεις έγινε η παρακάτω αντιστοίχιση:

- Οι απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ στην 4^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «αγχωτική» ενώ οι απαντήσεις λίγο καθόλου στη «μη αγχωτική».
- Οι απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ στην 5^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «ικανοποιημένος» ενώ οι απαντήσεις λίγο καθόλου στη «μη ικανοποιημένος».

Επιπλέον Δείκτες Ενδιαφέροντος

6. Εργάζεστε πέρα από τις κανονικές σας ώρες εργασίας (π.χ. βράδια, Σαββατοκύριακα, αργίες);
7. Πιστεύετε ότι υπάρχουν φορές που οι προσωπικές σας υποχρεώσεις παρεμβαίνουν στην εργασία σας;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις παραπάνω ερωτήσεις έγινε η παρακάτω αντιστοίχιση:

- Οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 6^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «Εργασία πέρα από το κανονικό ωράριο εργασίας» ενώ οι απαντήσεις σπάνια και ποτέ στη «Εργασία εντός κανονικού ωραρίου εργασίας».
- Οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 7^η ερώτηση αντιστοιχήθηκαν με την «Οι προσωπικές υποχρεώσεις παρεμβαίνουν στην εργασία» ενώ οι απαντήσεις σπάνια και ποτέ στη «Οι προσωπικές υποχρεώσεις δεν παρεμβαίνουν στην εργασία».

Στις επόμενες ενότητες, οι απαντήσεις αναλύονται χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους και εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων. Οι δυνατότητες του “Google Forms” και και του Microsoft Excel βοήθησαν σε αυτό. Για κάθε ερώτηση υπολογίστηκαν η συχνότητα εμφάνισης των απαντήσεων στο δείγμα και τα ποσοστά τους. Αναλύθηκαν τα αποτελέσματα κατά διαφορετικούς δημογραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες το οποίο επιτρέπει τον εντοπισμό

προτύπων ή διαφορών στις εμπειρίες μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων και αναζητήθηκαν συσχετισμοί μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών. Η οπτικοποίηση των δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας καθώς συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και ανάγνωση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, επιχειρήθηκε να προσδιοριστεί ποιες από τις μεταβλητές για τις οποίες συγκεντρώθηκαν απαντήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος αγχώνεται στην εργασία του και κατά πόσο είναι ικανοποιημένος από αυτή. Επειδή οι εξαρτημένες μεταβλητές (εργασιακό άγχος, εργασιακή ικανοποίηση) είναι δυαδικές, για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η λογιστική παλινδρόμηση. Με τη βοήθεια του εργαλείου R Studio, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις λογιστικής παλινδρόμησης για να εξεταστεί η εξάρτηση της πιθανότητας εμφάνισης εργασιακού άγχους και εργασιακής ικανοποίησης από τις επεξηγηματικές μεταβλητές.

6.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη εσωτερικής συνέπειας, Cronbach's Alpha. Ο δείκτης Cronbach's Alpha λαμβάνει τιμές που κυμαίνονται μεταξύ των τιμών 0 και 1. Όταν η τιμή του δείκτη ξεπερνά την τιμή 0,7, είναι ένα αποδεκτό όριο αξιοπιστίας (Cronbach, L. J. , 1951). Η ανάλυση αξιοπιστίας αποσκοπεί στην αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής του ερευνητικού εργαλείου, μετρώντας το βαθμό στον οποίον οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μετρούν την ίδια έννοια (Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ., 2011).

Στην παρούσα εργασία, προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για τις τρεις ερωτήσεις που εξετάζουν την ύπαρξη εργασιακής ευελιξίας καθώς οι άλλες ερωτήσεις δεν μετρούν τον ίδιο παράγοντα και δεν μπορούν να συνδυαστούν.

Από το αποτέλεσμα της ανάλυσης αξιοπιστίας με τη βοήθεια της χρήσης της εντολής cronbach.alpha στο R Studio, το οποίο παρουσιάζεται στον Πίνακα 1, προέκυψε ότι ο δείκτης Cronbach's Alpha λαμβάνει τιμή $0.718 > 0.7$, το οποίο σημαίνει ότι παρότι καθεμία από τις ερωτήσεις εξετάζει ένα συγκεκριμένο δείκτη εργασιακής ευελιξίας (τοποθεσίας, άδειας, χρονοδιαγράμματος) όταν συνδυάζονται μπορεί να θεωρηθεί ότι μετρούν τη συνολική εργασιακή ευελιξία.

Πίνακας 1 Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Εργασιακή Ευελιξία	0.718	3

6.4 Χαρακτηριστικά Δείγματος

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος για την απεικόνιση του προφίλ των ανθρώπων που απαρτίζουν το τμήμα που μελετήθηκε και απάντησε την παρούσα έρευνα (στο σύνολο του). Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν ήταν 40 και από αυτούς οι 17 ήταν γυναίκες και οι 23 άντρες που αντιστοιχούν σε ποσοστά 42.5% και 57.5% αντίστοιχα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 με ποσοστό 47.5% ενώ στο πληθυσμό μας δεν παρατηρήθηκαν ηλικίες άνω των 51 ετών. Επίσης, στο επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων φαίνεται ότι ο μισός πληθυσμός είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και ο υπόλοιπος πληθυσμός μοιράζεται εξίσου σε απόφοιτους Λυκείου (25%) και κατόχους Μεταπτυχιακών Σπουδών (25%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία στην εταιρία 5-10 χρόνια σε ποσοστό 37.5%. Μόλις 7.5% είναι το ποσοστό των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία άνω των 10 χρόνων. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος οι 11 είναι παντρεμένοι με παιδιά, οι 5 παντρεμένοι χωρίς παιδιά, οι 6 ελεύθεροι με παιδιά και οι 18 ελεύθεροι χωρίς παιδιά που αντιστοιχούν σε ποσοστά 27.5%, 12.5%, 15.5% και 45% αντίστοιχα, το οποίο δίνει μια ένδειξη ότι ένα ποσοστό 55% ενδέχεται να έχει αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις.

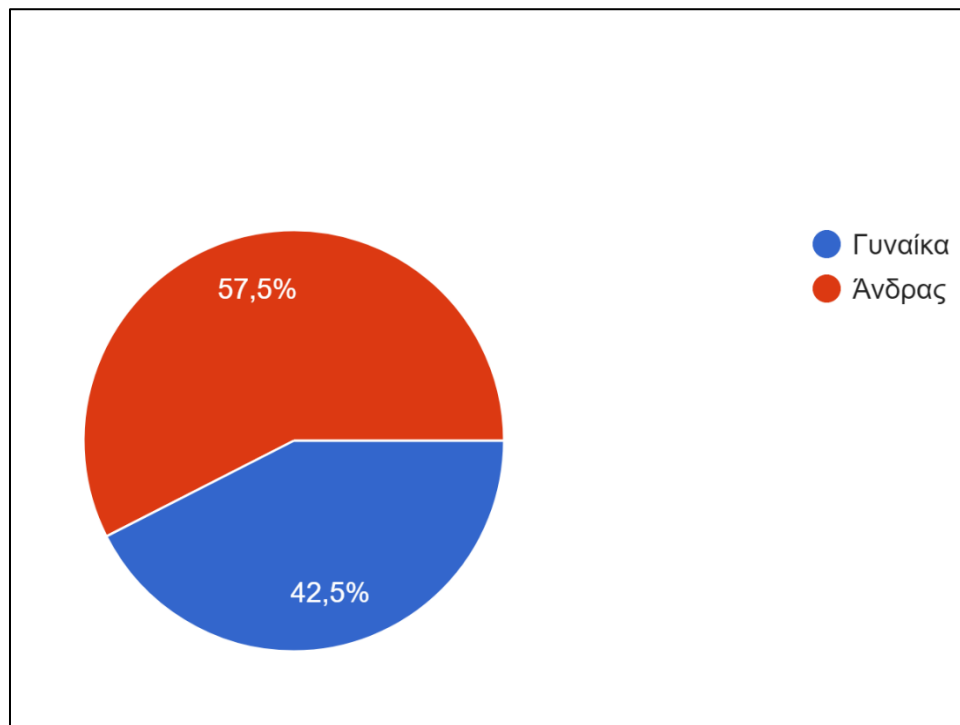
Πίνακας 2 Δημογραφικά και Κοινωνικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

ΦΥΛΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΓΥΝΑΙΚΑ	17	42.5
ΑΝΔΡΑΣ	23	57.5
ΣΥΝΟΛΟ	40	100
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΚΑΤΩ ΤΩΝ 30	13	32.5
31-40	19	47.5
41-50	8	20
51-60	0	0
61 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	40	100
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	10	25
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ/ΤΕΙ	20	50
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	10	25
ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	0	0
ΑΛΛΟ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	40	100
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΚΑΤΩ ΑΠΟ 3 ΧΡΟΝΙΑ	10	25
3-5 ΧΡΟΝΙΑ	12	30
5-10 ΧΡΟΝΙΑ	15	37.5
10 ΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΩ	3	7.5

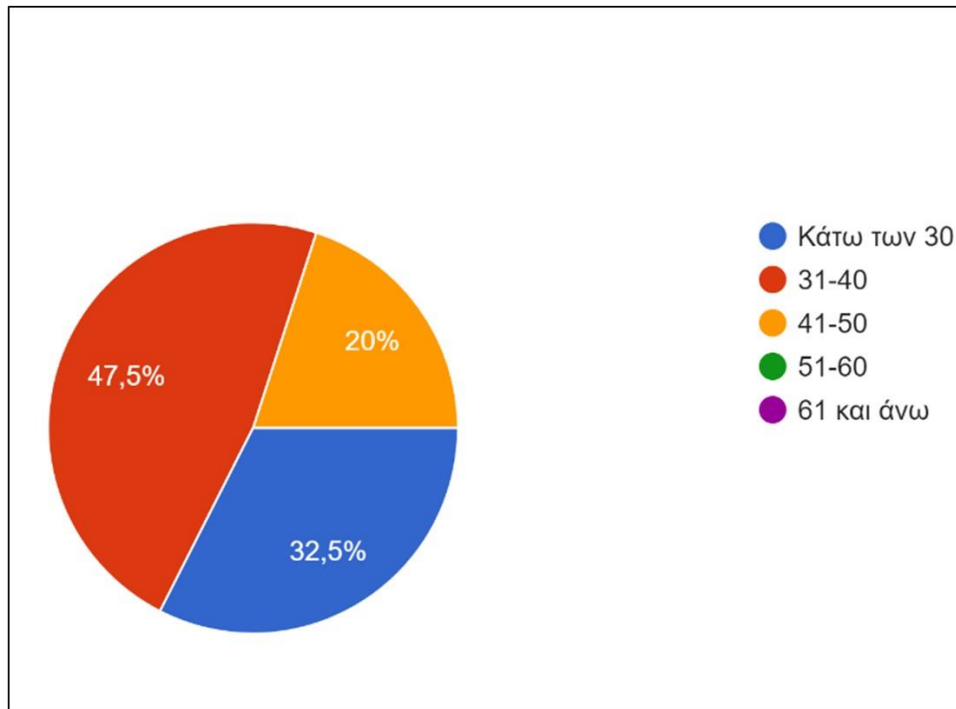
ΣΥΝΟΛΟ	40	100
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	11	27.5
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	5	12.5
ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	6	15
ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	18	45
ΣΥΝΟΛΟ	40	100

Τα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζουν την κατανομή του δείγματος ως προς τα χαρακτηριστικά του φύλου, της ηλικιακής ομάδας, του επιπέδου σπουδών, της εργασιακής εμπειρίας στην εταιρία και της οικογενειακής κατάστασης.

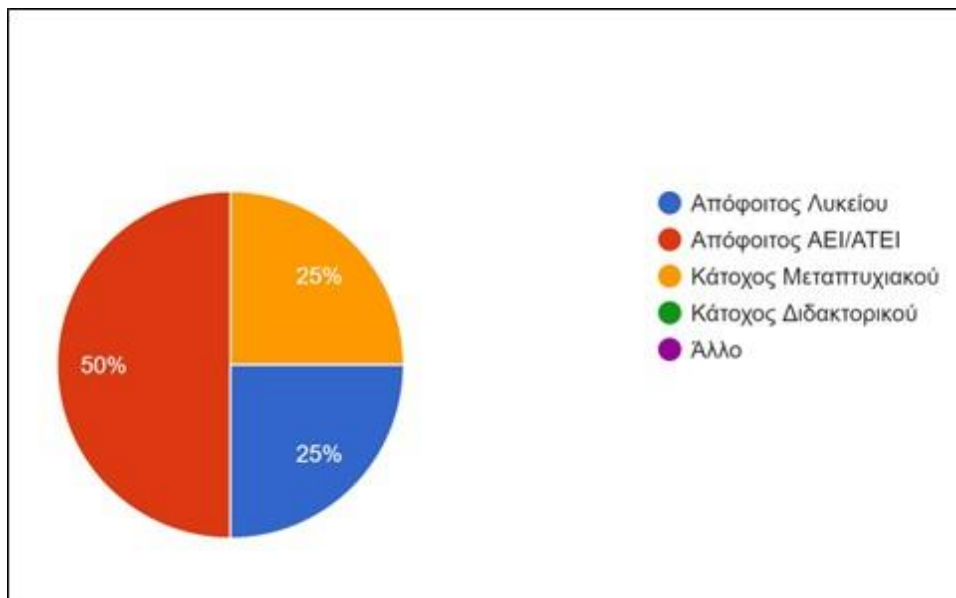
Σχήμα 1 Κατανομή δείγματος βάσει Φύλου



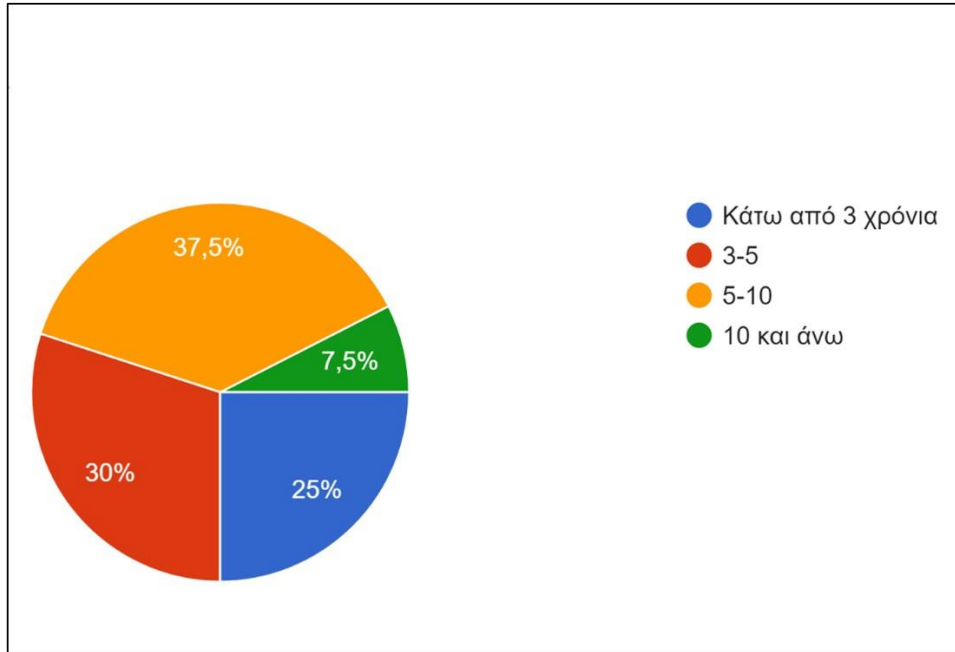
Σχήμα 2 Κατανομή δείγματος βάσει Ηλικιακής Ομάδας



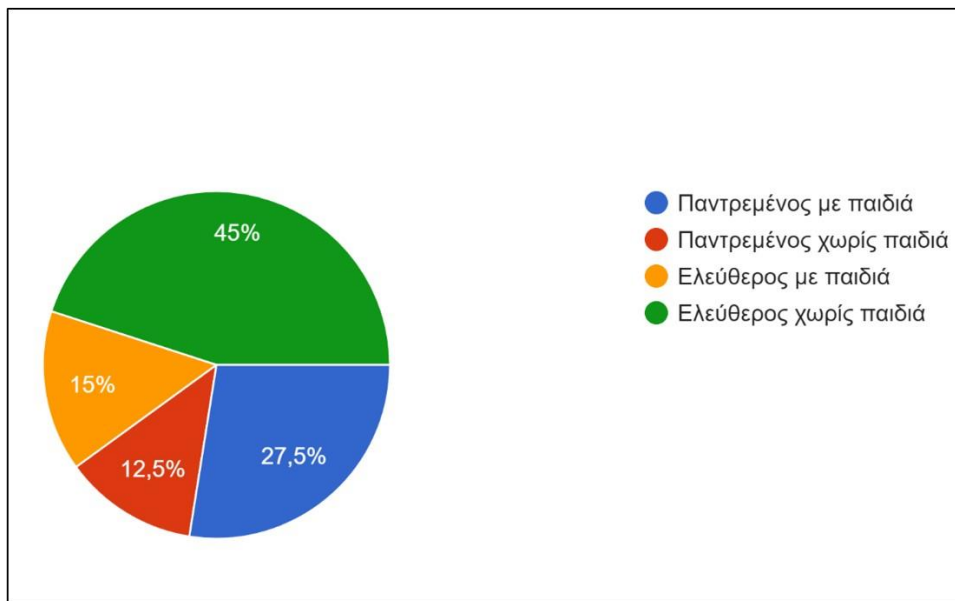
Σχήμα 3 Κατανομή δείγματος βάσει Επιπέδου Σπουδών



Σχήμα 4 Κατανομή δείγματος βάσει Εργασιακής Εμπειρίας στην εταιρία



Σχήμα 5 Κατανομή δείγματος βάσει Οικογενειακής Κατάστασης



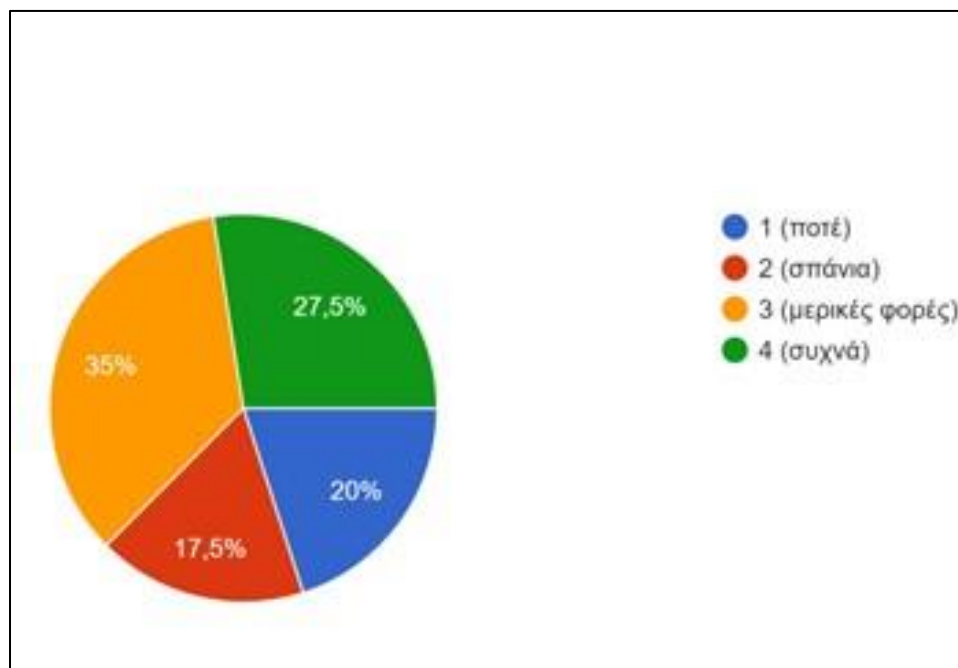
Κεφάλαιο 7 Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων

7.1 Περιγραφική Ανάλυση αποτελεσμάτων και οπτικοποίηση τους

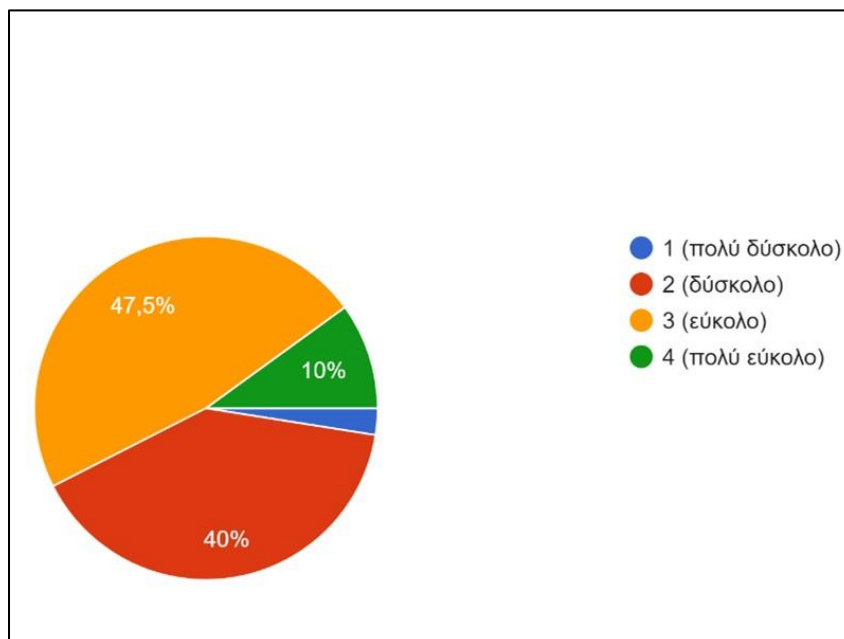
Τα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζουν την κατανομή του δείγματος ως προς τις απαντήσεις του στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ευελιξία του και τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ευημερία του. Στο Σχήμα 6 φαίνεται ότι το ποσοστό εκείνων που ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι συχνά και μερικές φορές ήταν 62.5% που αντιστοιχεί σε 25 εργαζόμενους. Στο Σχήμα 7 φαίνεται ότι το ποσοστό εκείνων που ανέφεραν ότι είναι εύκολο και πολύ εύκολο να πάρουν άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για να φροντίσουν προσωπικά ή οικογενειακά θέματα ήταν 57.5% που αντιστοιχεί σε 23 εργαζόμενους. Στο

Σχήμα 8 φαίνεται το ποσοστό εκείνων που ανέφεραν ότι έχουν την ευελιξία να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου) μερικές φορές και συχνά ήταν 40% που αντιστοιχεί σε 16 εργαζόμενους. Στο Σχήμα 9 φαίνεται το ποσοστό εκείνων που βρίσκουν την εργασία τους αγχωτική ήταν 40% που αντιστοιχεί σε 16 εργαζόμενους. Στο Σχήμα 10 φαίνεται το ποσοστό εκείνων που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ήταν 77.5% που αντιστοιχεί σε 31 εργαζόμενους.

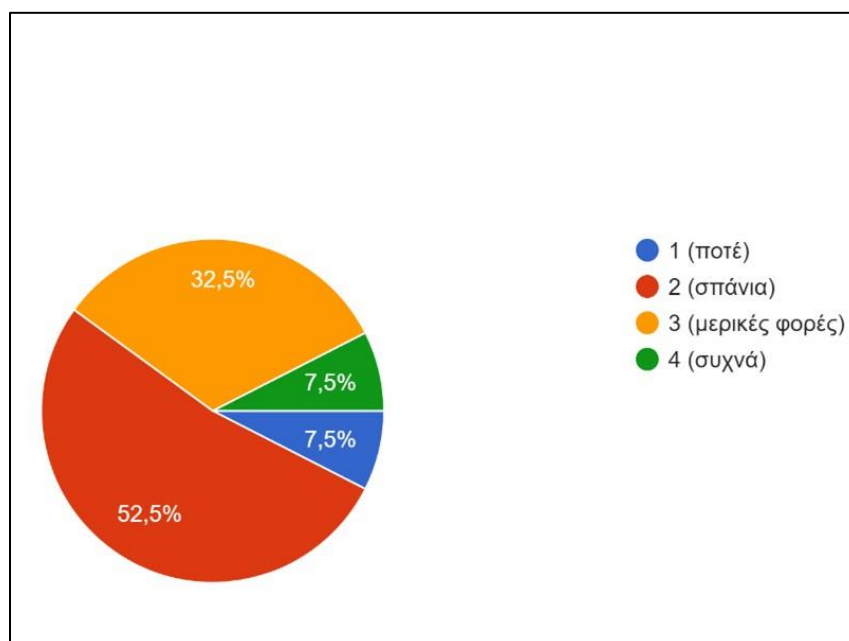
Σχήμα 6 Κατανομή δείγματος βάσει των απαντήσεων στην ερώτηση «Εργάζεστε remote;»



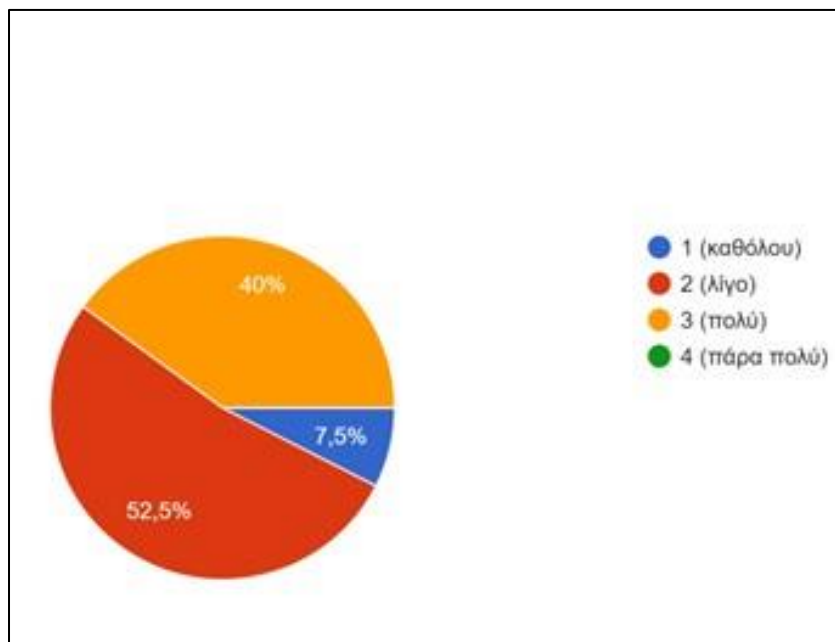
Σχήμα 7 Κατανομή δείγματος βάσει των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο εύκολο είναι να πάρετε άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας σας για να φροντίσετε προσωπικά ή οικογενειακά θέματα;»



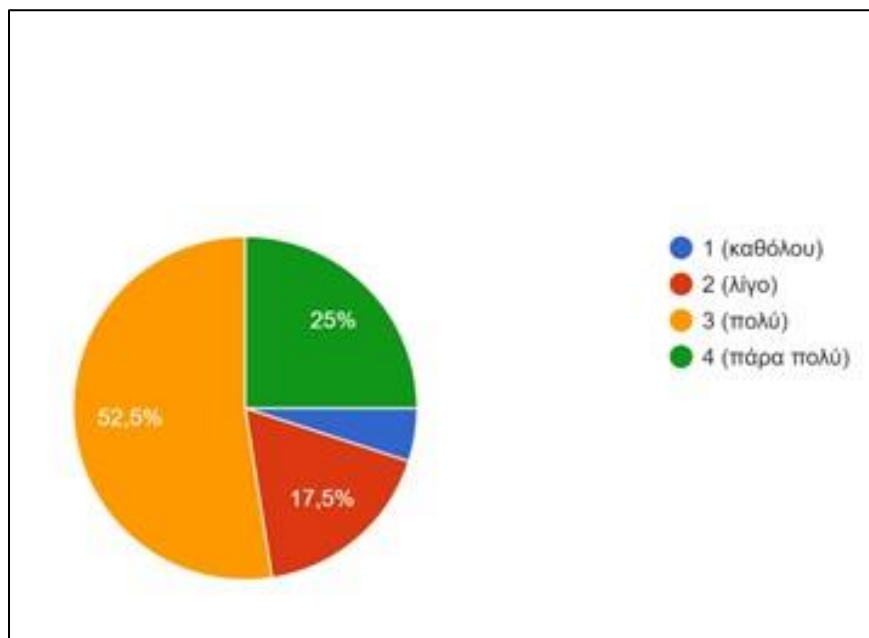
Σχήμα 8 Κατανομή δείγματος βάσει των απαντήσεων στην ερώτηση «Έχετε την ευελιξία να αλλάξετε το ωράριο εργασίας σας σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου);»



Σχήμα 9 Κατανομή δείγματος βάσει των απαντήσεων στην ερώτηση «Πώς θα βαθμολογούσατε τα επίπεδα άγχους σας στην εργασία;»



Σχήμα 10 Κατανομή δείγματος βάσει των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένος/η θα λέγατε ότι είστε με την εργασία σας;»



Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 3) παρουσιάζει αναλυτικά τις συχνότητες και τα ποσοστά που το δείγμα δηλώνει ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος αντίστοιχα για τα διαφορετικά δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Όπως έχει προαναφερθεί στο κεφάλαιο 6 οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 1^η ερώτηση αντιστοιχούν με την «ευελιξία τοποθεσίας», οι απαντήσεις εύκολο και πολύ εύκολο στην 2^η ερώτηση με την «ευελιξία άδειας» και οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 3^η ερώτηση με την «ευελιξία χρονοδιαγράμματος».

Πίνακας 3 Δείκτες Ευελιξίας Βάσει Δημογραφικών και Κοινωνικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος

	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ (%)						ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	
	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ		ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΔΕΙΑΣ		ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ			
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΦΥΛΛΟ								
ΓΥΝΑΙΚΑ	14	56	9	39.13	6	37.5	17	42.5
ΑΝΔΡΑΣ	11	44	14	60.87	10	62.5	23	57.5
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ								
ΚΑΤΩ ΤΩΝ 30	10	40	4	17.39	2	12.5	13	32.5
31-40	10	40	12	52.17	9	56.25	19	47.5
41-50	5	20	7	30.43	5	31.25	8	20
51-60	0	0	0	0.00	0	0	0	0
61 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	0	0	0.00	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ								
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	3	12	4	17.39	2	12.5	10	25
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ/ΤΕΙ	15	60	14	60.87	11	68.75	20	50
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	7	28	5	21.74	3	18.75	10	25
ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	0	0	0	0.00	0	0	0	0
ΑΛΛΟ	0	0	0	0.00	0	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ								
ΚΑΤΩ ΑΠΟ 3 ΧΡΟΝΙΑ	7	28	4	17.39	2	12.5	10	25
3-5 ΧΡΟΝΙΑ	7	28	7	30.43	6	37.5	12	30
5-10 ΧΡΟΝΙΑ	9	36	9	39.13	6	37.5	15	37.5
10 ΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΩ	2	8	3	13.04	2	12.5	3	7.5
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ								
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	7	28	9	39.13	6	37.5	11	27.5
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	2	8	1	4.35	0	0	5	12.5
ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	4	16	6	26.09	5	31.25	6	15
ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	12	48	7	30.43	5	31.25	18	45
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΕΣ ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ								
ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΝΟΝΙΚΟ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	12	48	12	52.17	10	62.5	20	50
ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΝΤΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13	52	11	47.83	6	37.5	20	50
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ								
ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	8	32	9	39.13	5	31.25	11	27.5
ΜΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	17	68	14	60.87	11	68.75	29	72.5
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακας 3, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι συχνά και μερικές φορές ήταν γυναίκες σε ποσοστό 56% ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι είναι εύκολο και πολύ εύκολο να πάρουν άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για να φροντίσουν προσωπικά ή οικογενειακά θέματα και έχουν την ευελιξία να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου) ήταν άνδρες σε ποσοστό 60.87% και 62.5% αντίστοιχα.

Οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών αντιπροσωπεύουν το 52.17% και το 56.25% αντίστοιχα των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι είχαν την ευελιξία να πάρουν άδεια και να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι ηλικίας μέχρι 40 ετών ήταν το 80% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι συχνά και μερικές φορές.

Οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ αντιπροσώπευουν το 50% του συνολικού πληθυσμού, και το 60% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι συχνά και μερικές φορές, το 60.87% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι έχουν ευελιξία άδειας και το 68.75% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι έχουν ευελιξία χρονοδιαγράμματος.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που παρουσιάζουν ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος είναι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία στην εταιρία 5-10 χρόνια σε ποσοστό 36%, 39.13% και 37.5% αντίστοιχα. Όσον αφορά την ευελιξία χρονοδιαγράμματος το ίδιο ποσοστό 37.5% εμφανίζουν και οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία στην εταιρία 3-5 χρόνια. Εξαιρώντας τους εργαζόμενους με εργασιακή εμπειρία 10 χρόνια και άνω καθώς είναι ένα μικρό ποσοστό στο σύνολο του δείγματος, παρατηρείται ότι όσο αυξάνονται τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας διατηρούνται ίδια ή αυξάνονται και τα ποσοστά όσων έχουν οποιοδήποτε είδος ευελιξίας.

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν ότι είναι ελεύθεροι και δεν έχουν παιδιά απάντησαν σε ποσοστό 48% ότι εργάζονταν από το σπίτι. Από την άλλη οι εργαζόμενοι που απάντησαν ότι είναι παντρεμένοι με παιδιά απάντησαν σε ποσοστό 39.13% ότι είναι εύκολο και πολύ εύκολο να πάρουν άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για να φροντίσουν προσωπικά ή οικογενειακά θέματα και σε ποσοστό 37.5% ότι έχουν την ευελιξία να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου) μερικές φορές και συχνά. Τα μεγάλα ποσοστά ευελιξίας άδειας και χρονοδιαγράμματος στην περίπτωση των εργαζόμενων που είναι παντρεμένοι με παιδιά πιθανόν να οφείλονται σε πρακτικές της εταιρίας που υποστηρίζει τους εργαζόμενους γονείς και τους δίνονται τέτοιες μορφές ευελιξίας.

Το ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι παρουσιάζουν ευελιξία τοποθεσίας εργάζονταν εντός κανονικού ωραρίου εργασίας σε ποσοστό 52% ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά των ερωτηθέντων που ανέφεραν ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος εργάζονταν πέρα από το κανονικό ωράριο εργασίας σε ποσοστό 52.17% και 62.5% αντίστοιχα.

Τέλος, οι εργαζόμενοι που απάντησαν ότι οι προσωπικές τους υποχρεώσεις δεν παρεμβαίνουν στην εργασία τους αντιπροσώπευουν το 72.5% του συνολικού πληθυσμού, και το 68% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι συχνά και μερικές φορές, το 60.87% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι έχουν ευελιξία άδειας και το 68.75% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι έχουν ευελιξία χρονοδιαγράμματος.

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 4) παρουσιάζει αναλυτικά τις συχνότητες και τα ποσοστά εργασιακής ευημερίας για το δείγμα που δηλώνει ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος αντίστοιχα. Όπως έχει προαναφερθεί στο κεφάλαιο 6 οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 1η ερώτηση αντιστοιχούν με την «ευελιξία τοποθεσίας», οι απαντήσεις εύκολο και πολύ εύκολο στην 2η ερώτηση με την «ευελιξία άδειας» και οι απαντήσεις συχνά και μερικές φορές στην 3η ερώτηση με την «ευελιξία χρονοδιαγράμματος».

Πίνακας 4 Δείκτες Εργασιακής Ευημερίας Βάσει Δεικτών Εργασιακής Ευελιξίας

	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ (%)						ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	
	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ		ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΔΕΙΑΣ		ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ			
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ								
ΑΓΧΩΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	9	36	7	30.43	7	43.75	16	40
ΜΗ ΑΓΧΩΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	16	64	16	69.57	9	56.25	24	60
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ								
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	20	80	22	95.65	15	93.75	31	77.5
ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	5	20	1	4.35	1	6.25	9	22.5
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	23	100	16	100	40	100

Με τη βοήθεια του Πίνακας 4 γίνεται αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι συχνά και μερικές φορές, βρίσκουν εύκολο και πολύ εύκολο να πάρουν άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για να φροντίσουν προσωπικά ή οικογενειακά θέματα και έχουν την ευελιξία να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου) παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα άγχους και οι τιμές που λαμβάνουν είναι 64%, 69.57% και 56.25% αντίστοιχα. Το 77.5% του συνολικού δείγματος ανέφερε ότι είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και τουλάχιστον το 80% όσων είχαν οποιοδήποτε είδος ευελιξίας ανέφερε ότι είναι ικανοποιημένο.

Ωστόσο η εμφάνιση υψηλών επιπέδου άγχους σε ποσοστό 36% των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι είχαν την ευελιξία να εργάζονται από το σπίτι αποτυπώνει στην πραγματικότητα ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να πιστεύουν ότι πρέπει να εργαστούν ακόμη πιο σκληρά για να αποδείξουν την αξία τους ή μπορεί να συνδέεται με υψηλότερες απαιτήσεις της θέσης εργασίας που μπορεί να πραγματοποιηθεί και από το σπίτι. Επιπλέον οι διάφορες μορφές εργασιακής ευελιξίας μπορεί να προάγουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και, με τη σειρά της, την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά μπορεί να δυσκολεψουν και το διαχωρισμό αυτών.

Συνολικά, περισσότεροι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι, ακολουθούμενοι από εκείνους που είχαν τη δυνατότητα να πάρουν άδεια κατά τη διάρκεια της

εργασίας τους για να φροντίσουν προσωπικά ή οικογενειακά θέματα και μετά αυτοί που είχαν την ευελιξία να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους σε καθημερινή βάση.

7.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων με τη χρήση λογιστικής παλινδρόμησης

Στην ενότητα αυτή, με τη βοήθεια της λογιστικής παλινδρόμησης, επιχειρείται να προσδιοριστεί ποιες μεταβλητές επηρεάζουν την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος ή όχι και να έχει εργασιακό άγχος ή όχι. Μελετάται η επίδραση του φύλου, της ηλικιακής ομάδας, του επιπέδου σπουδών, της εργασιακής εμπειρίας στην εταιρία, της οικογενειακής κατάστασης, της ευελιξίας τοποθεσίας, της ευελιξίας άδειας, της ευελιξίας χρονοδιαγράμματος, της παρέμβασης των προσωπικών υποχρεώσεων και της εργασίας πέρα του κανονικού ωραρίου εργασίας.

Ο λόγος που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η λογιστική παλινδρόμηση έναντι της γραμμικής βασίζεται στη φύση της εξαρτημένης μεταβλητής, η οποία στην μεν πρώτη μπορεί να είναι κατηγορική, τακτική ή ονομαστική, στη δε δεύτερη αποκλειστικά ποσοτική. Οι εξαρτημένες μεταβλητές, που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, είναι η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος και είναι διχοτομικές δηλαδή λαμβάνουν μόνο δύο τιμές (0 = "Όχι", 1 = "Ναι").

Η εξίσωση του μοντέλου λογιστικής παλινδρόμησης έχει τη παρακάτω μορφή, όπου z είναι η μεταβλητή εισόδου και $f(z)$ το αποτέλεσμα αυτής που λαμβάνει μόνο τιμές μεταξύ 0 και 1. Αναλυτικότερα, η μεταβλητή z εκπροσωπεί τη δράση μιας ομάδας ανεξάρτητων μεταβλητών (x_1, x_2, \dots, x_k) ενώ η $f(z)$ προσδιορίζει την πιθανότητα ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ($P(\text{Εργασιακή Ικανοποίηση}=1)$ ή $P(\text{Εργασιακό Άγχος}=1)$) λόγω της δράσης της ομάδας αυτής.

$$F(z) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$$

$$z = b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_k \cdot x_k + a$$

όπου a είναι το ύψος της κλίσης της γραμμής παλινδρόμησης και ισούται με την τιμή z όταν οι τιμές όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών ισούνται με 0, ενώ b_i είναι οι συντελεστές παλινδρόμησης καθένας των οποίων εκφράζει το μέγεθος συνεισφοράς της αντίστοιχης μεταβλητής (eclassaegean).

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές και οι εξαρτημένες μεταβλητές των μοντέλων λογιστικής παλινδρόμησης που υλοποιήθηκαν για την πρόβλεψη των $P(\text{Εργασιακή Ικανοποίηση}=1)$ και $P(\text{Εργασιακό Άγχος}=1)$ και το εύρος των τιμών που λαμβάνουν καθώς για τις ανάγκες της μοντελοποίησης τα ποιοτικά δεδομένα κωδικοποιήθηκαν σε αριθμητικές τιμές.

Πίνακας 5 Ανεξάρτητες και Εξαρτημένες Μεταβλητές Μοντέλου Λογιστικής Παλινδρόμησης

Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Κωδικοποίηση Απαντήσεων
Φύλο (X1)	0 = "Ανδρας", 1 = "Γυναίκα"
Ηλικιακή ομάδα (X2)	0 = "Κάτω των 30", 1 = "31-40", 2 = "41-50"
Επίπεδο σπουδών (X3)	0 = "Απόφοιτος Λυκείου", 1 = "Απόφοιτος ΑΕΙ/ΑΤΕΙ", 2 = "Κάτοχος Μεταπτυχιακού"
Εργασιακή εμπειρία στην εταιρία (X4)	0 = "Κάτω από 3 χρόνια", 1 = "3-5", 2 = "5-10", 3 = "10 και άνω"
Οικογενειακή κατάσταση (X5)	0 = "Παντρεμένος με παιδιά", 1 = "Παντρεμένος χωρίς παιδιά", 2 = "Ελεύθερος με παιδιά", 3 = "Ελεύθερος χωρίς παιδιά"
Ευελιξία τοποθεσίας (X6)	0 = "Ποτέ, Σπάνια", 1 = "Μερικές Φορές, Συχνά"
Ευελιξία άδειας (X7)	0 = "Πολύ Δύσκολο, Δύσκολο", 1 = "Πολύ Εύκολο, Εύκολο"
Ευελιξία χρονοδιαγράμματος (X8)	0 = "Ποτέ, Σπάνια", 1 = "Μερικές Φορές, Συχνά"
Παρέμβαση προσωπικών υποχρεώσεων (X9)	0 = "Ποτέ, Σπάνια", 1 = "Μερικές Φορές, Συχνά"
Εργασία πέρα του κανονικού ωραρίου εργασίας (X10)	0 = "Ποτέ, Σπάνια", 1 = "Μερικές Φορές, Συχνά"
Εξαρτημένες Μεταβλητές	
Εργασιακή Ικανοποίηση	0 = "Καθόλου, Λίγο", 1 = "Πολύ, Πάρα Πολύ"
Εργασιακό άγχος	0 = "Καθόλου, Λίγο", 1 = "Πολύ, Πάρα Πολύ"

Με τη χρήση του εργαλείου R Studio πραγματοποιήθηκαν δύο ξεχωριστές αναλύσεις λογιστικής παλινδρόμησης για να εξεταστεί η επίδραση του φύλου, της ηλικιακής ομάδας, του επιπέδου σπουδών, της εργασιακής εμπειρίας στην εταιρία, της οικογενειακής κατάστασης, της ευελιξίας τοποθεσίας, της ευελιξίας άδειας, της ευελιξίας χρονοδιαγράμματος, της παρέμβασης των προσωπικών υποχρεώσεων και της εργασίας πέρα του κανονικού ωραρίου εργασίας στην πρόβλεψη εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού άγχους αντίστοιχα. Προσδιορίζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης έτσι ώστε τα δύο μοντέλα να αντιπροσωπεύουν καλύτερα τα δεδομένα του δείγματος.

Στο Σχήμα 11 εμφανίζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης που εκφράζουν το μέγεθος συνεισφοράς της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής στην πιθανότητα εμφάνισης εργασιακού άγχους. Υψηλή τιμή του συντελεστή παλινδρόμησης σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει πολύ ισχυρά την πιθανότητα να συμβεί το γεγονός ή μη, ενώ χαμηλή τιμή δηλώνει μικρή επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην πιθανότητα εμφάνισης της ανάλογης έκβασης. (eclassaegean)

Οι μεταβλητές "Φύλο" και "Ευελιξία άδειας" είναι οι πιο σημαντικές για την πρόβλεψη εργασιακού άγχους, μετά ακολουθούν το "Επίπεδο σπουδών" και η "Παρέμβαση προσωπικών υποχρεώσεων", ενώ φαίνεται ότι οι άλλες μεταβλητές δεν είναι τόσο σημαντικές. Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε από το p-value τους για τον t έλεγχο, αλλά και από την συνεισφορά της κάθε μεταβλητής στο αποτέλεσμα όταν αυτή προστεθεί στο μοντέλο.

Από την παρατήρηση του Σχήμα 11 μπορούν να ληφθούν και τα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με τις πιο σημαντικές για την πρόβλεψη εργασιακού άγχους μεταβλητές:

- Ο συντελεστής της μεταβλητής X1 (Φύλο) είναι 2.6404 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1 (Γυναίκα), η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακό άγχος να είναι 1 αυξάνεται.
- Ο συντελεστής της μεταβλητής X3 (Επίπεδο σπουδών) είναι 1.5299 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 2 (Κάτοχος Μεταπτυχιακού), η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακό άγχος να είναι 1 αυξάνεται.
- Ο συντελεστής της μεταβλητής X7 (Ευελιξία άδειας) είναι -2.5713 που είναι αρνητικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακό άγχος να είναι 1 μειώνεται.
- Ο συντελεστής της μεταβλητής X9 (Παρέμβαση προσωπικών υποχρεώσεων) είναι 1.8259 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακό άγχος να είναι 1 αυξάνεται.

Όσον αφορά τους άλλους δύο δείκτες εργασιακής ευελιξίας που δεν περιλαμβάνονται στις πιο σημαντικές μεταβλητές για την πρόβλεψη εργασιακού άγχους:

- Ο συντελεστής της μεταβλητής X6 (Ευελιξία τοποθεσίας) είναι -1.5364 που είναι αρνητικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακό άγχος να είναι 1 μειώνεται.
- Σε αντίθεση ο συντελεστής της μεταβλητής X8 (Ευελιξία χρονοδιαγράμματος) είναι 0.7032 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακό άγχος να είναι 1 αυξάνεται.

**Σχήμα 11 Συντελεστές παλινδρόμησης μοντέλου λογιστικής παλινδρόμησης
P(Εργασιακό Άγχος=1)**

Coefficients:				
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z)
(Intercept)	-1.8364	1.3935	-1.318	0.1876
X1	2.6404	1.2994	2.032	0.0421 *
X2	0.1806	1.0441	0.173	0.8627
X3	1.5299	0.8132	1.881	0.0599 .
X4	0.6859	0.7527	0.911	0.3622
X5	-0.7142	0.4617	-1.547	0.1219
X6	-1.5364	1.1553	-1.330	0.1835
X7	-2.5713	1.2676	-2.028	0.0425 *
X8	0.7032	1.1106	0.633	0.5267
X9	1.8259	1.0596	1.723	0.0848 .
X10	0.3072	1.1133	0.276	0.7826

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Στο Σχήμα 12 εμφανίζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης που εκφράζουν το μέγεθος συνεισφοράς της αντίστοιχης ανεξάρτητης μεταβλητής στην πιθανότητα εμφάνισης εργασιακής ικανοποίησης. Η μεταβλητή “Ευελιξία άδειας” είναι η πιο σημαντική για την πρόβλεψη εργασιακής ικανοποίησης, μετά ακολουθεί το “Επίπεδο σπουδών”, ενώ φαίνεται ότι οι άλλες μεταβλητές δεν είναι τόσο σημαντικές. Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε από το p-value τους για τον t έλεγχο, αλλά και από την συνεισφορά της κάθε μεταβλητής στο αποτέλεσμα όταν αυτή προστεθεί στο μοντέλο. Η ανεξάρτητη μεταβλητή Χ10 (Εργασία πέρα του κανονικού ωραρίου εργασίας) αφαιρέθηκε από το μοντέλο καθώς με τη χρήση της δεν μπορούσαν να βρεθούν συσχετίσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Από την παρατήρηση του Σχήμα 12 μπορούν να ληφθούν και τα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με τις πιο σημαντικές για την πρόβλεψη εργασιακής ικανοποίησης:

- Ο συντελεστής της μεταβλητής Χ3 (Επίπεδο σπουδών) είναι 1.9106 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 2 (Κάτοχος Μεταπτυχιακού), η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή Εργασιακή Ικανοποίηση να είναι 1 αυξάνεται.
- Ο συντελεστής της μεταβλητής Χ7 (Ευελιξία άδειας) είναι 3.4504 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή Εργασιακή Ικανοποίηση να είναι 1 αυξάνεται.

Όσον αφορά τους άλλους δύο δείκτες εργασιακής ευελιξίας που δεν περιλαμβάνονται στις πιο σημαντικές μεταβλητές για την πρόβλεψη εργασιακής ικανοποίησης:

- Ο συντελεστής της μεταβλητής Χ8 (Ευελιξία χρονοδιαγράμματος) είναι 1.2779 που είναι θετικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση να είναι 1 αυξάνεται.
- Σε αντίθεση ο συντελεστής της μεταβλητής μεταβλητής Χ6 (Ευελιξία τοποθεσίας) είναι -1.8426 που είναι αρνητικός και σημαίνει ότι εάν η τιμή της μεταβλητής είναι 1, η πιθανότητα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση να είναι 1 μειώνεται.

**Σχήμα 12 Συντελεστές παλινδρόμησης μοντέλου λογιστικής παλινδρόμησης
P(Εργασιακή Ικανοποίηση=1)**

Coefficients:				
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z)
(Intercept)	0.9725	1.7771	0.547	0.5842
X1	0.8275	1.6015	0.517	0.6054
X2	-0.2277	1.6817	-0.135	0.8923
X3	1.9106	1.0831	1.764	0.0777 .
X4	-0.5486	1.1034	-0.497	0.6191
X5	-0.5080	0.5914	-0.859	0.3904
X6	-1.8426	1.9261	-0.957	0.3388
X7	3.4504	1.6786	2.055	0.0398 *
X8	1.2779	1.7140	0.746	0.4560
X9	-0.6260	1.3560	-0.462	0.6444

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				

Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα

Στην εργασία αυτή μελετήθηκε η εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις Διαδικασίες του. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν τόσο από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος (1^ο Μέρος) όσο και από την προσπάθεια εφαρμογής της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη μέσω μια έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο αυτής της εργασίας (2^ο Μέρος).

1^ο Μέρος

Λόγω της ύπαρξης αρκετών ασυνεπειών στον τρόπο με τον οποίο οι μελετητές και οι επαγγελματίες του χώρου παρουσιάζουν και δίνουν ορισμούς στην Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάστηκε και αναλύθηκε περιεχόμενο σχετικό με την εννοιολόγηση της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού. Με τη συμβολή αυτής της ανάλυσης παρατηρήθηκε ότι στο σύνολο τους συμφωνούν ότι η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η συστηματική δραστηριότητα συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας μεγάλων συνόλων δεδομένων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό για τη μετατροπή ακατέργαστων δεδομένων σε αξιόπιστες πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν στη λήψη εταιρικών αποφάσεων βασιζόμενων σε δεδομένα και όχι στη διαίσθηση.

Δεν είναι μικρότερης σημασίας ότι οι περισσότεροι μελετητές επέλεξαν κατά τον ορισμό της να αναφέρουν τα στατιστικά εργαλεία, τις τεχνικές και τα μοντέλα που απαιτούνται για την ανάλυση των δεδομένων, τη μετατροπή τους σε επιχειρηματική ευφυΐα και τον εντοπισμό συνδέσεων, συσχετισμών και αιτιότητας μεταξύ μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού αλλά και άλλων επιχειρηματικών μετρήσεων. Επιπλέον, σε άλλες εργασίες παρουσιάζονται τα διάφορα εργαλεία μοντελοποίησης, όπως συμπεριφορική μοντελοποίηση, προγνωστική μοντελοποίηση, ανάλυση επιπτώσεων, ανάλυση κόστους οφέλους και ανάλυση απόδοσης επένδυσης. Σίγουρα, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα μέσο που βοηθά τον οργανισμό να διαχειρίζεται και βελτιώνει τις μετρήσεις που θεωρεί ότι είναι κρίσιμες για την επιχειρηματική επιτυχία.

Συνήθως η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινάει με μία στρατηγική ερώτηση, συνεχίζει με την εύρεση και τη συλλογή των κατάλληλων δεδομένων για την απάντηση σε αυτήν την ερώτηση και αναλύει τα δεδομένα με βλέμμα προς την πρόβλεψη. Η παραδοχή στην οποία βασίζεται είναι ότι η τρέχουσα και μελλοντική συμπεριφορά μπορεί να εξηγηθεί και να προβλεφθεί από την ανάλυση μετρήσεων και ενεργειών του παρελθόντος καθώς και των συνεπειών τους. Είναι πολύ σημαντικό να μην συγχέεται ο όρος “ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού” με τον όρο “μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού” καθώς οι μετρήσεις δεν μπορούν να δώσουν σαφή εικόνα σχετικά με το γιατί συνέβη κάτι, τι εξηγεί διαφορές στα αποτελέσματα ή ποια είναι η πιθανότητα ότι ένα γεγονός θα επανεμφανιστεί στο μέλλον και οι άνθρωποι είναι πολύ περισσότερα από μετρήσεις.

Από την αλλη αναγνωρίστηκαν τα τρία κύρια επίπεδα ωριμότητας της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού τα οποία χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας, αξίας και ευφυΐας. Το πρώτο από αυτά είναι η «περιγραφική» ανάλυση (Descriptive Analytics) που στοχεύει να απαντήσει σε ερωτήσεις που σχετίζονται με το τι συνέβη, γιατί συνέβη, και τι συμβαίνει. Το

δεύτερο είναι η «προγνωστική ανάλυση» (Predictive Analytics) που απαντά σε ερωτήσεις όπως τι θα συμβεί και γιατί θα συμβεί στο μέλλον και το τρίτο οι «προδιαγραφικές» αναλύσεις (Prescriptive Analytics) που στόχευουν να καθοδηγήσουν τους ενδιαφερόμενους στη βέλτιστη επιλογή ανάλογα με το πρόβλημα.

Στο πρώτο επίπεδο Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού αναγνωρίζουν και κατανοούν την υφιστάμενη κατάσταση και μπορούν να οδηγηθούν σε συμπεράσματα και σχέδια δράσης που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, αλλά δεν προβλέπουν το μέλλον. Τα πιο προηγμένα επίπεδα Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού προσανατολίζονται στο μέλλον και αναλύουν γιατί κάτι συμβαίνει και αν είναι πιθανό να συνεχιστεί. Το ανώτερο επίπεδο, η καθοδηγητική αναλυτική (prescriptive analytics) χρησιμοποιεί βελτιστοποίηση και προσομοίωση συστήματος ώστε να εντοπιστούν οι καλύτερες εναλλακτικές για την ελαχιστοποίηση ή τη μεγιστοποίηση κάποιου στόχου.

Όσον αφορά τη σημασία της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την εργασία αυτή καταδείχθηκε ότι η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα θετικών αποτελεσμάτων και με τη χρήση της οι οργανισμοί να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιστοποιούν το εργατικό δυναμικό τους και να ευθυγραμμίζουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Με την αξιοποίηση της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να λαμβάνονται πιο αντικειμενικές, ορθολογικές και χωρίς μεροληψία αποφάσεις και να μειωθεί η επιρροή της διαίσθησης, του ενστίκτου, της ατομικής εμπειρίας και της ανεπίσημης γνώσης σε αυτές. Έτσι, οι προϊστάμενοι και οι επαγγελματίες HR μπορούν να αιτιολογούν, ιεραρχούν και βελτιώνουν τις επενδύσεις ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα το τμήμα του HR οδηγείται στην επαγγελματική αξιοπρέπεια, τη συνέπεια και την αυστηρότητα στη λήψη αποφάσεων.

Επιπροσθέτως, η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού αυξάνει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού (HR) όπως ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η κατάρτιση, αλλά και συμβάλει στη μείωση του κόστους, του ποσοστού του κύκλου εργασιών και των απουσιών. Σε αντίθεση με τους ανθρώπους, οι αλγόριθμοι που χρησιμοποιούνται για την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ανιχνεύσουν πρότυπα και συσχετίσεις σε ένα τεράστιο βάθος και εύρος δεδομένων.

Πιο ειδικά μελετήθηκε η εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων και δέσμευσης και ευημερίας των εργαζομένων. και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας εργασίας.

Διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής

Η χρήση της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής βελτιστοποιεί διάφορες πτυχές της, από την ποιότητα της πρόσληψης, το μειωμένο χρόνο συμπλήρωσης μίας θέσης, την αποτελεσματική κατανομή των πόρων έως τις συνεντεύξεις, την εμπειρία των υποψηφίων και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Απο τη μία αναλύονται τα δεδομένα των υποψηφίων που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της εργασίας, τα βιογραφικά τους, τις αξιολογήσεις από τις συνεντεύξεις τους και τις προηγούμενες επιδόσεις εργασίας τους και από την άλλη τα δεδομένα και οι μετρήσεις απόδοσης των εργαζόμενων από προηγούμενες επιτυχημένες προσλήψεις. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει τον εντοπισμό μοτίβων και χαρακτηριστικών που σχετίζονται με υπαλλήλους υψηλής απόδοσης και είναι ένας τρόπος που οδηγεί σε πιο ακριβή αντιστοίχιση των υποψηφίων στις απαιτήσεις εργασίας. Οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν το μεγάλο όγκο αιτήσεων που πολλές φορές λαμβάνουν και επιπλέον αυτοί που χρησιμοποιούν τεχνικές μηχανικής μάθησης μαθαίνουν συνεχώς από τις προηγούμενες αποφάσεις προσλήψεων.

Η διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής μπορεί να εξορθολογιστεί, καθώς η Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών καναλιών προμήθειας και μεθόδων για την προσέλκυση υποψηφίων υψηλής ποιότητας. Έτσι οι πόροι του HR κατανέμονται πιο αποτελεσματικά και μειώνεται ο χρόνος πλήρωσης των θέσεων. Στη μείωση του χρόνου πλήρωσης μιας θέσης συμβάλλει και η εφαρμογή εργαλείων που βασίζονται σε δεδομένα για τον έλεγχο βιογραφικών και τις αρχικές αξιολογήσεις υποψηφίων.

Όταν χρησιμοποιούνται και παρακολουθούνται μετρήσεις προσλήψεων όπως ο χρόνος έως την πρόσληψη και το κόστος ανά πρόσληψη, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εντοπίσουν τομείς αναποτελεσματικότητας και στη συνέχεια να λάβουν μέτρα για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας. Καθημερινές εργασίες, όπως ο προγραμματισμός συνεντεύξεων με υποψήφιους μπορούν να αυτοματοποιηθούν με τη χρήση της τεχνολογίας μηχανικής μάθησης AI κι έτσι να εξοικονομηθεί χρόνος και να εξαλειφθεί το ανθρώπινο λάθος.

Δεν είναι μικρής σημασίας ότι οι οργανισμοί, αναλύοντας έρευνες ανατροφοδότησης, ποσοστά εγκατάλειψης εφαρμογών και μετρήσεις χρόνου έως την πρόσληψη, μπορούν να εντοπίσουν προβληματικά σημεία και να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες τους για να παρέχουν καλύτερη εμπειρία υποψηφίου.

Διαδικασία Ανάπτυξης και Διατήρησης Ταλέντων

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν την Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού για να υποστηρίξουν αποφάσεις που σχετίζονται με εκπαιδεύσεις, προαγωγές, εξέλιξη σταδιοδρομίας και κατ' επέκταση διατήρηση ταλέντων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του για να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους και με τη μείωση του κύκλου εργασιών εξοικονομείται κόστος και χρόνος.

Οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων και να αντιμετωπίσουν τα κενά δεξιοτήτων αναλύοντας δεδομένα απόδοσης των εργαζομένων, αξιολογήσεις δεξιοτήτων και φιλοδοξίες σταδιοδρομίας. Αυτή η προσέγγιση βάσει δεδομένων επιτρέπει στους οργανισμούς να πραγματοποιούν στοχευμένες ενέργειες με εξατομικευμένα προγράμματα μάθησης το οποίο όχι μόνο αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την ικανοποίηση και τη διατήρησή τους. Στη συνέχεια ο οργανισμός παρακολουθώντας και αναλύοντας δεδομένα που σχετίζονται με την πρόοδο του εργαζομένου μπορεί να τεκμηριώσει κατά πόσο ο εργαζόμενος ταιριάζει με τη φύση της εργασίας και την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και πως η πρόοδος του επηρεάζεται από τις εκπαιδεύσεις που του προσφέρονται. Ο οργανισμός μπορεί να πραγματοποιήσει και αναλύσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης και να καθορίσει ποιοι τομείς απαιτούν πρόσθετους πόρους ή χρειάζονται βελτίωση.

Αξιοποιώντας την Αναλυτική Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τους υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων με μεγαλύτερη ακρίβεια και να σχεδιάσουν στοχευμένες πρωτοβουλίες αξιοποίησης και ανάπτυξης τους. Το παραπάνω είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό καθώς δίνεται η δυνατότητα να αναγνωριστούν και καλλιεργηθούν αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι εκείνοι που στο μέλλον θα είναι ικανοί να αναλάβουν και να ξεχωρίσουν σε ηγετικούς ρόλους.

Αναλύοντας διάφορα δεδομένα, όπως η απόδοση, τα ποσοστά κύκλου εργασιών, τα επίπεδα δέσμευσης και τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και εφαρμόζοντας προγνωστικές αναλύσεις οι οργανισμοί μπορούν να προβλέψουν πιθανές αποχωρήσεις και να παρέμβουν προληπτικά για τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Συνδυαστικά αναλύονται και τα κίνητρα αποχώρησης αλλά και παραμόνης των εργαζομένων στην εταιρία. Η κατανόηση των παραγόντων που καθιστούν το προσωπικό πιθανό να εγκαταλείψει μια εταιρεία είναι σημαντική, καθώς επιτρέπει σε κάποιον να προγραμματίσει προσλήψεις καθώς και να εντοπίσει μια σειρά από ενέργειες που μπορούν να γίνουν για τη διατήρηση του βασικού προσωπικού.

Διαδικασία Δέσμευσης και Ευημερίας Εργαζομένων

Οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις και να χαράξουν τις στρατηγικές τους για τη δέσμευση και την ευημερία των εργαζομένων, αναλύοντας δεδομένα όπως απόδοση, ποσοστό κύκλου εργασιών, επίπεδα άγχους, εξουθένωση, εργασιακές απαιτήσεις, υπερωρίες.

Οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανά ζητήματα που επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων αναλύοντας δεδομένα απόδοσης των εργαζομένων. Στην περίπτωση που ένας υπάλληλος χάνει συνεχώς προθεσμίες ή έχει κακή απόδοση, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι βιώνει υψηλά επίπεδα άγχους ή εξάντλησης. Με αυτές τις πληροφορίες, οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων και την υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων.

Επιπλέον, μπορούν να πραγματοποιήσουν αναλύσεις λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα που αφορούν τις ώρες εργασίας, την ευελιξία του χώρου εργασίας και του ωραρίου, το χρόνο

διακοπών, τις εργασιακές απαιτήσεις και τα επίπεδα άγχους. Η χρήση προγνωστικών μοντέλων μπορεί να δείξει ποιοι υπάλληλοι υπόκεινται σε πιέσεις ή ταιριάζουν με πρότυπα που σχετίζονται με την πιθανότητα αποχώρησης.

Βάζοντας στην εξίσωση της ανάλυσης και τα ποσοστά κύκλου εργασιών οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν πιθανά ζητήματα που προκαλούν την αποχώρηση των εργαζομένων. Αυτά πιθανώς να συνδέονται με κακή ευημερία και ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι αποχωρούν λόγω υψηλών επιπέδων άγχους ή εξάντλησης, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι ο οργανισμός πρέπει να λάβει μέτρα για την υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων.

Οι παροχές είναι απαραίτητες για την ευημερία των εργαζομένων, αλλά μπορεί να είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να γνωρίζουν ποια οφέλη είναι πιο αποτελεσματικά. Αναλύοντας δεδομένα σχετικά με τη χρήση των παροχών, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με το ποια οφέλη είναι πιο δημοφιλή και ποια δεν χρησιμοποιούνται.

Η ανάλυση των πληροφοριών που προέρχονται από τις έρευνες απόψεων εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναγνωρίσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάσουν ενέργειες προσαρμοσμένες για να επηρεάσουν τα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης τους. Πράγματι, η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών δέσμευσης είναι πολύ σημαντική καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, καινοτόμοι και αφοσιωμένοι στους στόχους της εταιρείας.

Οι μελέτες περιπτώσεις των Google - Project Oxygen, IBM Watson, Unilever, Johnson & Johnson και Microsoft MyAnalytics που παρουσιάστηκαν υπογράμμισαν τις δυνατότητες της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού να μεταμορφώσει τις διαδικασίες του HR και να οδηγήσει μια επιχείρηση στην επιτυχία.

Κλείνοντας το 1^ο μέρος που αφορά τη μελέτη του θέματος μέσα από τη βιβλιογραφία παρουσιάστηκαν οι κύριες προκλήσεις και οι περιορισμοί που διαπιστώθηκε ότι αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην εφαρμογή της Αναλυτικής Ανθρώπινου Δυναμικού στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και τα κύρια ευρήματα συνοψίζονται παρακάτω. Στόχος της αναγνώρισης και της ανάλυσης τους είναι να καθοριστεί ποιοι είναι αυτοί ώστε να τους γνωρίζουν οι οργανισμοί που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν αναλυτικά στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού και να μπορούν να τους διαχειριστούν και να τους ξεπεράσουν.

Διαθεσιμότητα και ποιότητα δεδομένων

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συλλέγει πολλά δεδομένα αλλά συχνά δεν έχει ξεκάθαρη αντίληψη του τρόπου που μπορεί να τα χρησιμοποιήσει. Δεν συγκεντρώνονται τα δεδομένα που πραγματικά απαιτούνται αλλά δεδομένα που ενδεχομένως δυσκολέψουν την διαδικασία ανάλυσης ή την οδηγήσουν σε λάθος συμπεράσματα και αποφάσεις. Δεν ορίζονται οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) που θα παρακολουθούνται και δεν συσχετίζονται τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού.

Η απόκτηση και η διατήρηση τους είναι μια σημαντική πρόκληση για τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς τα δεδομένα του εργατικού δυναμικού είναι συνήθως ογκώδη, ακατάστατα, συνεχώς μεταβαλλόμενα και διατηρημένα σε πολλές διαφορετικές πηγές δεδομένων. Παρότι το τμήμα του HR επωμίζεται το δύσκολο έργο της οργάνωσης και αποθήκευσης τους δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε αυτό αλλά να συνεχίζει και στο επόμενο βήμα που περιλαμβάνει τη μετατροπή τους σε αποτελέσματα με νόημα που θα αποτελούν τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Τα αναλυτικά στοιχεία HR δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τον βέλτιστο τρόπο και να εντοπιστούν με ακρίβεια οι τάσεις, τα πρότυπα και οι συσχετισμοί όταν δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα για να τεθούν οι σωστές ερωτήσεις. Αντίστοιχα το ίδιο πρόβλημα εμφανίζεται και όταν τα δεδομένα είναι ανακριβή και χαμηλής ποιότητας το οποίο οδηγεί σε σπατάλη πόρων και χαμένες ευκαιρίες. Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρίες δεν γνωρίζουν τι δεδομένα έχουν, πού είναι αποθηκευμένα και πώς συλλέχθηκαν.

Πολλές προκλήσεις σχετίζονται με τη δυνατότητα αξιοποίησης των δεδομένων καθώς μπορούν να βρεθούν σε διάφορες μορφές, συστήματα και τμήματα, που συχνά δεν είναι εύκολο να συνδυαστούν. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να περιορίζονται στα δεδομένα HR αλλά να χρησιμοποιούνται και δεδομένα από τους υπόλοιπους λειτουργικούς τομείς του οργανισμού καθώς και εξωτερικές πηγές. Ωστόσο, αυτός ο συνδυασμός δεδομένων μπορεί και να περιπλέξει τα δεδομένα, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τους δείκτες μέτρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Μπορεί επίσης να είναι αρκετά δαπανηρός, καθώς προϋποθέτει τα δεδομένα από το ένα σύστημα να είναι συμβατά με το άλλο σύστημα.

Τεχνολογία και εργαλεία

Η επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων και η απόκτηση ουσιαστικών πληροφοριών απαιτούν προηγμένα εργαλεία και λογισμικά ανάλυσης. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) συνήθως παρέχει απαντήσεις σε ένα πιο περιορισμένο σύνολο ερωτήσεων επικεντρωμένων στο επιχειρησιακό reporting. Δεν πραγματοποιεί στρατηγικές και προγνωστικές αναλύσεις. Οι οργανισμοί χρειάζονται εξειδικευμένα συστήματα για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά την προγνωστική ανάλυση.

Η ανεπαρκής τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε αργή επεξεργασία δεδομένων, εμποδίζοντας την έγκαιρη δημιουργία πληροφοριών και την ευελιξία της λήψης αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική ανάλυση ανθρώπων βασίζεται συχνά σε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο ή σχεδόν σε πραγματικό χρόνο και αν η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι ξεπερασμένη ίσως να μην υποστηρίζεται η έγκαιρη πρόσβαση σε τρέχουσες πληροφορίες. Ακόμη η ξεπερασμένη ή ανεπαρκής τεχνολογία μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους για την ασφάλεια των ευαίσθητων δεδομένων των εργαζομένων. Χωρίς επεκτάσιμες τεχνολογικές λύσεις, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπων.

Σημαντικά προαπαιτούμενα για τη διευκόλυνση της χρήσης εργαλείων ανάλυσης από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι οι φιλικές προς το χρήστη διεπαφές και οι πίνακες εργαλείων. Η ανεπαρκής τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε κακή εμπειρία χρήστη, καθιστώντας δύσκολη την πλοήγηση των ομάδων ανθρώπινου δυναμικού και την απόκτηση πληροφοριών από την πλατφόρμα ανάλυσης.

Η ανάλυση ατόμων συχνά απαιτεί τη συγκέντρωση δεδομένων από συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, εργαλεία διαχείρισης απόδοσης, πλατφόρμες πρόσληψης και πολλά άλλα συστήματα. Η ενοποίηση των παραπάνω δεδομένων από διαφορετικές πηγές γίνεται πολύπλοκη όταν απουσιάζει η σωστή τεχνολογία και μπορεί να οδηγήσει σε αποσιωπημένα δεδομένα και για αυτό η τεχνολογία χρειάζεται να διαθέτει διαλειτουργικότητα.

Απόρρητο Δεδομένων και Δεοντολογία

Παρότι οι περισσότερες συμβάσεις απασχόλησης δίνουν στις εταιρείες το δικαίωμα να καταγράφουν και να παρακολουθούν δραστηριότητες που διεξάγονται σε εταιρικά συστήματα, πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η παθητική συλλογή των δεδομένων τους είναι παραβίαση της ιδιωτικής ζωής. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι απειλείται το απόρρητό τους εάν δεν είναι βέβαιοι για τον τύπο των δεδομένων που συλλέγονται, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα δεδομένα τους.

Από την άλλη οι οργανισμοί δεν περιορίζονται μόνο στην βελτίωση των μεθόδων τους για την παρακολούθηση και τη συλλογή δεδομένων εντός τους, αλλά επιδιώκουν τη συλλογή δεδομένων των εργαζομένων πέρα από το περιβάλλον εργασίας τους. Και για αυτό η χρήση των ευαίσθητων δεδομένων των εργαζομένων προϋποθέτει οι οργανισμοί να συμμορφώνονται με τους νόμους περί προστασίας δεδομένων και τους κανονισμούς απορρήτου για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων απορρήτου των ατόμων. Οι οργανισμοί οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τα ζητήματα απορρήτου των εργαζομένων και να ενεργούν με διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης σχετικά με τη χρήση των δεδομένων των εργαζομένων

Στην προσπάθεια να τυποποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα δεδομένα των εργαζομένων χρησιμοποιούνται και να μετριαστεί η κατάχρηση των προσωπικών πληροφοριών των εργαζομένων έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται κανονισμοί, όπως ο κανονισμός γενικής προστασίας δεδομένων (GDPR) στην Ευρώπη. Επιπλέον, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να διορίζουν ρόλους όπως Chief Data Officers και επιτροπές διακυβέρνησης δεδομένων που είναι αρμόδιες για τη συνολική διακυβέρνηση και εφαρμογή των δεοντολογικών προτύπων που αφορούν τη διαχείριση των δεδομένων σε επίπεδο οργανισμού.

Τεχνογνωσία

Τα δεδομένα δεν μπορούν να αξιοποιηθούν βέλτιστα και να μεταφραστούν σε πρακτικές ιδέες που συσχετίζονται με επιχειρησιακά αποτελέσματα όταν απουσιάζουν από το οργανισμό άτομα με ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες. Η συλλογή κι η ανάλυση των δεδομένων χρήζει ενός συνόλου αρχών, τεχνικών και εργαλείων, το οποίο περιλαμβάνει την επιστημονική μεθοδολογία, τα μαθηματικά, τη στατιστική και τις γλώσσες προγραμματισμού.

Συνήθως είναι απίθανο κάποιο άτομο να διαθέτει όλες τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να συλλέγει τα σωστά δεδομένα, να πραγματοποιεί τις σωστές στατιστικές αναλύσεις και στη συνέχεια να κοινοποιεί τα αποτελέσματα με ουσιαστικό και προσιτό τρόπο. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως έχουν τη δυνατότητα ολόκληρων ομάδων που επικεντρώνονται στην ανάλυση του εργατικού δυναμικού. Έχουν ομάδες που επικεντρώνονται στις ιδιαιτερότητες της συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων, του σχεδιασμού της έρευνας και της μεθοδολογίας, τις στατιστικές αναλύσεις και τη διαχείριση αλλαγών. Από την άλλη οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να απευθυνθούν σε εξωτερικούς συμβούλους ή να συνεργαστούν με ικανούς εσωτερικούς υπαλλήλους των τμημάτων από τα χρηματοοικονομικά, λογιστικά, μάρκετινγκ ή εφοδιαστική αλυσίδα, όπου μπορούν να βρεθούν οι απαραίτητες δεξιότητες.

Τις περισσότερες φορές τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και υπόβαθρο. Επομένως κρίνεται επιτακτική ανάγκη από τον οργανισμό να επενδύσει στην εκπαίδευση υφιστάμενων επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, την πρόσληψη ατόμων με αναλυτικό υπόβαθρο και την προώθηση μιας κουλτούρας που εκτιμά τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα τα δεδομένα.

Management

Ένα σημαντικό στοιχείο της συζήτησης είναι ποιος πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει HR Analytics. Το κλειδί για την ανάπτυξη αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού προστιθέμενης αξίας είναι η υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαλειτουργικής συνεργασίας μεταξύ HR και άλλων τμημάτων του οργανισμού. Η παραπάνω συνεργασία κρίνεται απαραίτητη καθώς οι εργαζόμενοι στα τμήματα HR στερούνται δεξιοτήτων, γνώσεων και πληροφοριών για να κάνουν τις «σωστές» ερωτήσεις και να αποκτήσουν οι οργανισμοί μια στρατηγική επιχειρηματική προσέγγιση στην ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού.

Το τμήμα του HR οφείλει να έχει τον ηγετικό ρόλο στις HR αναλύσεις για να μην βρεθεί η πλευρά των ανθρώπων της επιχείρησης έξω από την εξίσωση της λήψης των αποφάσεων. Είναι το τμήμα αυτό που ενδιαφέρεται για τα δεδομένα και τις γνώσεις ανθρώπινου δυναμικού και έχει τη γνώση για να ερμηνεύσει και να μετατρέψει τα δεδομένα HR σε γνώση και πληροφορίες. Η μετακίνηση των αναλυτικών στοιχείων ατόμων εκτός ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποτελέσει κίνδυνο σχετικά με ευαίσθητα δεδομένα που είναι διαθέσιμα και χρησιμοποιούνται από άτομα που δεν έχουν ρόλους ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, η προοπτική της μετακίνησης των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικούς εκτός του τμήματος του HR επικεντρώνεται στην έλλειψη αναλυτικών δεξιοτήτων, την ποιότητα δεδομένων και την ξεπερασμένη τεχνολογία που βρίσκεται επί του παρόντος στο τμήμα HR. Επιπλέον, όσοι προτείνουν την απομάκρυνση των People Analytics από το τμήμα του HR ισχυρίζονται ότι η διατήρηση των People Analytics εντός του HR εμποδίζει την ικανότητά τους να συνεργάζονται και να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα από άλλα τμήματα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η επιλογή του τμήματος του HR να εντάσσονται σε αυτό μέλη από άλλους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της πληροφορικής και της επιστήμης δεδομένων, σε ένα project ή και να τα αφομοιώσει στην ομάδα του με πλήρη απασχόληση είναι ένας τρόπος να εξελιχθεί και να υπερβεί τους περιορισμούς εφαρμογής People Analytics.

2° Μέρος

Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας πραγματοποιήθηκε μια έρευνα για τη μέτρηση και την ανάλυση των επίπεδων εργασιακής ευελιξίας και εργασιακής ευημερίας ενός συγκεκριμένου τμήματος μιας εταιρίας.

Από την περιγραφική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε η τρέχουσα κατάσταση στο εξεταζόμενο τμήμα, οι τάσεις και τα μοτίβα που εμφανίζονται. Σύμφωνα με την ανάλυση παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι, ακολουθούμενοι από εκείνους που είχαν τη δυνατότητα να πάρουν άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για να φροντίσουν προσωπικά ή οικογενειακά θέματα και μετά αυτοί που είχαν την ευελιξία να αλλάξουν το ωράριο εργασίας τους σε καθημερινή βάση.

Αναλύθηκαν τα αποτελέσματα των συχνοτήτων και των ποσοστών που το δείγμα δηλώνει ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος για τα διαφορετικά δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του. Επιπλέον, παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι συχνότητες και τα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού άγχους για το δείγμα που δηλώνει ευελιξία τοποθεσίας, ευελιξία άδειας και ευελιξία χρονοδιαγράμματος αντίστοιχα.

Το ποσοστό εκείνων που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ήταν 77.5% ενώ εκείνων που τη βρίσκουν αγχωτική ήταν 40%. Από την άλλη πλευρά, τουλάχιστον το 80% όσων είχαν οποιοδήποτε είδος ευελιξίας ανέφερε ότι είναι ικανοποιημένο και τουλάχιστον το 56.25% όσων είχαν οποιοδήποτε είδος ευελιξίας ανέφερε ότι η εργασία του είναι μη αγχωτική.

Οι αναλύσεις λογιστικής παλινδρόμησης για το εργασιακό άγχος έδειξαν ότι η ευελιξία άδειας μείωσε την πιθανότητα αναφοράς εργασιακού άγχους, αλλά στην περίπτωση που το φύλο ήταν "Γυναίκα" αυξήθηκε η πιθανότητα αναφοράς εργασιακού άγχους. Οι άλλοι δύο δείκτες εργασιακής ευελιξίας δεν περιλαμβάνονται στις πιο σημαντικές μεταβλητές για την πρόβλεψη εργασιακού άγχους. Ωστόσο, η ευελιξία τοποθεσίας μείωσε την πιθανότητα αναφοράς εργασιακού άγχους, ενώ η ευελιξία χρονοδιαγράμματος αύξησε την πιθανότητα αναφοράς εργασιακού άγχους.

Οι αναλύσεις λογιστικής παλινδρόμησης για την εργασιακή ικανοποίηση έδειξαν ότι η ευελιξία άδειας αύξησε την πιθανότητα αναφοράς εργασιακής ικανοποίησης. Οι άλλοι δύο δείκτες εργασιακής ευελιξίας δεν περιλαμβάνονται στις πιο σημαντικές μεταβλητές για την πρόβλεψη εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, η ευελιξία τοποθεσίας μείωσε την πιθανότητα αναφοράς εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η ευελιξία χρονοδιαγράμματος αύξησε την πιθανότητα αναφοράς εργασιακής ικανοποίησης.

Βιβλιογραφία

https://www.linkedin.com/pulse/%CE%B5%CF%85%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE-?utm_source=share&utm_medium=gues

<https://medium.com/workmatters/googles-project-oxygen-part-1-from-no-managers-to-great-managers-and-key-behaviors-c29061a6f08c>

<https://bernardmarr.com/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/>

<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/interactive/unilever-reimagining-employee-experience>

<https://www.effectory.com/knowledge/people-analytics-5-real-case-studies/>

<https://www.microsoft.com/el-gr/microsoft-365/blog/2019/01/02/myanalytics-the-fitness-tracker-for-work-is-now-more-broadly-available/>

<https://www.inc.com/michael-schneider/google-didnt-always-appreciate-its-managers-now-it-relies-on-them-for-these-10-things.html>

https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/MATH110/%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A0%CE%9B%CE%97%CE%A1%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F/04_chapter03.pdf

<https://www.ceridian.com/blog/people-analytics-explained-putting-data-into-action>

Angrave, David, et al. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human resource management journal* 26.1: 1-11.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* 11th edition.

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215-226.

Brown, M. I. (2020). Comparing the validity of net promoter and benchmark scoring to other commonly used employee engagement metrics. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 355-370.

Brynjolfsson, E., & Mitchell, T. (2017). What can machine learning do? Workforce implications. *Science*, 358(6370), 1530-1534.

Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2021). The future of employee engagement: Real-time monitoring and digital tools for engaging a workforce. In *International Perspectives on Employee Engagement* (pp. 117-128). Routledge.

- Chatterjee, Sheshadri, et al. (2022). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach. *International Journal of Manpower* 43.1: 52-74.
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*, 13(2), 41.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B.T. (2020). The new analytics of culture. *Harvard Business Review*, 98(1), 76-83.
- Cronbach, L. J. . (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard business review*, 88(10), 52-58.
- 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.
- Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2020). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68.
- Fernandez, Vicenc, and Eva Gallardo-Gallardo. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162-187.
- Fink, A. A., & Sturman, M. C. (2017). HR metrics and talent analytics. *The Oxford handbook of talent management*, 375-390.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The new HR analytics*. American Management Association.
- Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M. K. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30(2), 100301.
- Giermindl, Lisa Marie, et al. (2022). "The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees." *European Journal of Information Systems* 31.3: 410-435.
- Guenole, N., & Feinzig, S. (2018). *The business case for AI in HR: With insights and tips on getting started*. IBM Publishing.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
- Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *People analytics in the era of big data: Changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. John Wiley & Sons.

Janssen, Marijn, et al. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence. *Government Information Quarterly* 37.3 : 101493.

Jensen-Eriksen, K. (2016). The role of HR analytics in creating data-driven HRM: Textual network analysis of online blogs of HR professionals.

Jeske, Debora, and Thomas Calvard. (2020). Big data: lessons for employers and employees. *Employee Relations: The International Journal* 42.1: 248-261.

Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D. (2020). The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention. *Management Science Letters*, 10(16), 3873-3878.

Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(8), 30-39.

Lázaro Lázaro, C. (2022). People Analytics implementation in the Human Resources department.

Leonardi, P., & Contractor, N. (2018). Better people analytics. *Harvard business review*, 96(6), 70-81.

Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.

Marler, Janet H., and John W. Boudreau. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management* 28.1: 3-26.

McCartney, C., & Worman, D. (2010). *Opening up talent for business success. Integrating Talent Management and Diversity*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

McCartney, Steven, and Na Fu. (2022). Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 9.2: 281-311.

McIver, Derrick, Mark L. Lengnick-Hall, and Cynthia A. Lengnick-Hall. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons* 61.3: 397-407.

Microsoft. (2018). *Analysis of Microsoft MyAnalytics privacy, security, and compliance*.

Minbaeva, Dana B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management* 57.3: 701-713.

Momin, W. Y. M., & Mishra, K. (2017). Managing people strategically with people analytics: A case study of Google Inc. *IJAR*, 3(6), 360-367.

Nielsen, C., & McCullough, N. (2018). How people analytics can help you change process, culture, and strategy. *Harvard Business Review*, 17.

Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8(10), 273.

Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203-219.

Pessach, Dana, et al. (2020). "Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming." *Decision Support Systems* 134: 113290.

Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3254.

Ray, T. K., Tat'Yana, A. K., & Pana-Cryan, R. (2017). Employment arrangement, job stress, and health-related quality of life. *Safety science*, 100, 46-56.

Schweyer, A. (2018). Predictive analytics and artificial intelligence in people management. *Incentive Research Foundation*, 1-18.

Sharma, A., & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684-697.

Shet, Sateesh V., et al. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management—A framework for implications. *Journal of Business Research* 131: 311-326.

Shet, Sateesh V., et al. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management—A framework for implications. *Journal of Business Research* 131: 311-326.

Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3-6.

Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3-6.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224-247.

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2019). Opportunities and benefits of people analytics for hr managers and employees: Signals in the grey literature.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Van den Heuvel, Sjoerd, and Tanya Bondarouk. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4.2: 157-178.

Vargas, Roslyn, et al. (2018). "Individual adoption of HR analytics: a fine grained view of the early stages leading to adoption." *The International Journal of Human Resource Management* 29.22: 3046-3067.

Vishruth, R. G., et al. (2020). "Resume Scanning and Emotion Recognition System based on Machine Learning Algorithms." *2020 4th International Conference on Electronics, Communication and Aerospace Technology (ICECA)*. IEEE.

Von Krogh, G. (2018). Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), 404-409.

Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), 226-233.

Werner, S., & Balkin, D. B. (2021). Strategic benefits: How employee benefits can create a sustainable competitive edge. *The Journal of Total Rewards*, 30(1), 8-22.

Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2), 231-239.

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.

Παράρτημα

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα και με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτό πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των δεδομένων.

Μέρος 1^ο: Δημογραφικά Στοιχεία

1.1 Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

1.2 Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

- Κάτω των 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 και άνω

1.3 Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΑΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού
- Άλλο

1.4 Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρία;

- Κάτω από 3 χρόνια
- 3-5
- 5-10
- 10 και άνω

1.5 Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Παντρεμένος με παιδιά
- Παντρεμένος χωρίς παιδιά
- Ελεύθερος με παιδιά
- Ελεύθερος χωρίς παιδιά

Μέρος 2^ο: Δείκτες Εργασιακής Ευελιξίας

2.1 Εργάζεστε remote;

- 1 (Ποτέ)
- 2 (Σπάνια)
- 3 (Μερικές Φορές)
- 4 (Συχνά)

2.2 Πόσο εύκολο είναι να πάρετε άδεια κατά τη διάρκεια της εργασίας σας για να φροντίσετε προσωπικά ή οικογενειακά θέματα;

- 1 (Πολύ Δύσκολο)
- 2 (Δύσκολο)
- 3 (Εύκολο)
- 4 (Πολύ Εύκολο)

2.3 Έχετε την ευελιξία να αλλάξετε το ωράριο εργασίας σας σε καθημερινή βάση (διαφορετικές ώρες έναρξης και ώρες λήξης σε σχέση με του τυπικού ωραρίου);

- 1 (Ποτέ)
- 2 (Σπάνια)
- 3 (Μερικές Φορές)
- 4 (Συχνά)

Μέρος 3^ο: Δείκτες Εργασιακής Ευημερίας

3.1 Πώς θα βαθμολογούσατε τα επίπεδα άγχους σας στην εργασία;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Πολύ)
- 4 (Πάρα Πολύ)

3.2 Πόσο ικανοποιημένος/η θα λέγατε ότι είστε με την εργασία σας;

- 1 (Καθόλου)
- 2 (Λίγο)
- 3 (Πολύ)
- 4 (Πάρα Πολύ)

Μέρος 4^ο Επιπλέον Δείκτες Ενδιαφέροντος

4.1 Εργάζεστε πέρα από τις κανονικές σας ώρες εργασίας (π.χ. βράδια, Σαββατοκύριακα, αργίες);

- 1 (Ποτέ)
- 2 (Σπάνια)
- 3 (Μερικές Φορές)
- 4 (Συχνά)

4.2 Πιστεύετε ότι υπάρχουν φορές που οι προσωπικές σας υποχρεώσεις παρεμβαίνουν στην εργασία σας;

- 1 (Ποτέ)
- 2 (Σπάνια)
- 3 (Μερικές Φορές)
- 4 (Συχνά)