

ΕΝΟΤΗΤΑ 9:

Ψηφιοποίηση & Ανθρώπινο Δυναμικό



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Τίτλος προγράμματος: Ανάπτυξη της Ψηφιακής Ετοιμότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) στον τομέα του Τουρισμού

Ονομασία Έργου: DIGITOUR

Αριθμός Έργου: 2021-2-IE01-KA220-VET-000048348

Διδακτική Ενότητα: Ψηφιοποίηση & Ανθρώπινο Δυναμικό

Πρωτεύουσα Ομάδα -Στόχος: ΜΜΕ στον Τομέα του Τουρισμού

Δευτερεύουσες Ομάδες-Στόχοι: εξειδικευμένοι πάροχοι ΕΕΚ, εκπρόσωποι του τουριστικού κλάδου και εκπαιδευτές/τριες που παρέχουν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 120 λεπτά

Στόχοι:

- Δυνατότητα εφαρμογής της ψηφιοποίησης στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησής σας
- Επίγνωση των διαφόρων εργαλείων που βοηθούν στην ψηφιοποίηση σε σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό

Μαθησιακά αποτελέσματα: με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- κατανοήσουν την ψηφιοποίηση σε συνάρτηση με το Ανθρώπινο Δυναμικό και να διακρίνουν τα υπέρ και τα κατά αυτής της συνάρτησης
- ενημερωθούν για τα διάφορα εργαλεία που βοηθούν στην ψηφιοποίηση αναφορικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό
- προβληματιστούν σχετικά με τις προκλήσεις της ψηφιοποίησης και της σχέσης της με το Ανθρώπινο Δυναμικό
- εμπνευστούν από τις βέλτιστες πρακτικές ψηφιοποίησης σε σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το έργο αυτό έχει χρηματοδοτηθεί με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η δημοσίευση αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των παρακάτω πληροφοριών από τρίτους. Επιτρέπεται η αναπαραγωγή με την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	5
1.1 Ορισμός Ψηφιοποίησης σε συνάρτηση με το Ανθρώπινο Δυναμικό	6
1.2 Η σημασία της Ψηφιοποίησης στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
1.3 Πλεονεκτήματα Ψηφιοποίησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.4 Μειονεκτήματα Ψηφιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
2. Στάδια Ψηφιοποίησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	11
Αποδοτικότητα	11
Καινοτομία	11
Πληροφορίες.....	11
Διασύνδεση.....	12
3. Εργαλεία	14
3.1 Εσωτερική Κοινωνική Δικτύωση Επιχειρήσεων	14
Slack	14
Yammer	15
Workplace by Meta.....	15
3.2 Πλατφόρμες Ηλεκτρονικής Εκμάθησης (eLearning).....	16
Coursera.....	16
Khan Academy	17
Udemy	17
SkillShare	18
LinkedIn Learning	18
3.3 Πλατφόρμες Διαχείρισης Μισθοδοσίας.....	19
Employes	19
FactorialHR.....	19
CuteHR.....	20
4. Ψηφιοποίηση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη.....	20
5. Προκλήσεις	22
6. Βέλτιστες Πρακτικές	23
Deloitte	24
Global Energy Firm	25
Grolsch.....	25
KPMG	26
Πρόσθετο υλικό.....	27

1. Εισαγωγή

Η διδακτική ενότητα Ψηφιοποίηση & Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ/HR), έχει στόχο να παρέχει γνώσεις πάνω στο θέμα, έτσι ώστε να επιτρέπει στις ομάδες-στόχους να αποδεικνύουν την σε βάθος κατανόηση και να αισθάνονται πιο άνετα με την ιδέα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών του ΑΔ. Η ενότητα αυτή θα προσπαθήσει να στρέψει το ενδιαφέρον προς αυτές τις ομάδες-στόχους ώστε να εφαρμόσουν την ψηφιοποίηση του τμήματος ΑΔ στις επιχειρήσεις τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία διαδικασία και ταυτόχρονα ένα αποτέλεσμα. Είναι μία επαναστατική αλλαγή αλλά επίσης και ένα εξελικτικό φαινόμενο. Εκτός από τη ψηφιοποίηση, η μετάβαση στην επιχειρηματικότητα με την τεχνολογία στο επίκεντρό της, συνεπάγεται μια δραστική μετατόπιση της κουλτούρας και της νοοτροπίας ενός οργανισμού.

(Lalwani, 2020)

1.1 Ορισμός Ψηφιοποίησης σε συνάρτηση με το Ανθρώπινο Δυναμικό

Η ψηφιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως η διαδικασία μετασχηματισμού των παραδοσιακών διαδικασιών του ΑΔ χρησιμοποιώντας την τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Οι υπηρεσίες του Cloud και του λογισμικού (Software as a Service (SaaS)) μπορούν να χρησιμοποιούνται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των ροών εργασίας του ΑΔ (What is Digitalisation in HR?, 2021). Σκοπός της ψηφιοποίησης είναι να βελτιώσει την εμπειρία των εργαζομένων και συγχρόνως να οδηγήσει σε επιτυχία τον ίδιο τον οργανισμό που τη χρησιμοποιεί, μετατρέποντας ένα συμβατικό και χρονοβόρο ΑΔ, βασισμένο στα έντυπα και τις εκτυπώσεις, σε ένα νέο, βασισμένο στο τρίπτυχο: «(Προτεραιότητα σε κάθε τι) ψηφιακό, φορητό και βελτιστοποιημένο» (Daniel, 2018).

Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως τις έρευνες παλμού (δλδ τακτικές έρευνες με σύντομες ερωτήσεις που απευθύνονται σε εργαζόμενους/ες) και την Καθαρή Βαθμολογία Προώθησης των Εργαζόμενων (employee Net Promoter Score (eNPS)), γίνεται χρήση ήπιας τεχνολογίας για να δοθεί έμφαση στον ευέλικτο μετασχηματισμό. Το ψηφιακό ΑΔ αξιοποιεί στο έπακρο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, χρησιμοποιώντας τα ως εργαλεία πρόσληψης προσωπικού και, εφόσον κρίνεται σκόπιμο, ενσωματώνοντάς τα σε πρωτοβουλίες εκμάθησης. Επιπλέον, καλωσορίζει τις καταναλωτικές συνήθειες του ΑΔ και επαναπροσδιορίζει την υπηρεσία αυτοεξυπηρέτησης των εργαζόμενων σε αυτό, ως μια εμπειρία πραγματικά φιλική προς τον χρήστη (Daniel, 2018).

Η διαδικασία αυτή φέρνει επανάσταση στον κλάδο, καθώς εξορθολογεί τη διαδικασία και επιτρέπει στο τμήμα του ΑΔ να επικεντρωθεί περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο Jeff Mike από το Bersin της Deloitte είπε: «*Η ψηφιακή εκδοχή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει επίσης να ευθυγραμμίσει την κουλτούρα, το ταλέντο, τη δομή και τις διαδικασίες για να εξισορροπήσει την αποτελεσματικότητα με την καινοτομία, καθώς και να διατηρήσει έναν μετρήσιμο αντίκτυπο στον ευρύτερο οργανισμό καθώς μεταμορφώνεται διαρκώς με ευέλικτο τρόπο*» (Mike, 2016).

1.2 Η σημασία της Ψηφιοποίησης στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ψηφιακή εκδοχή του ΑΔ δεν αποτελεί μόνο έναν απλό μετασχηματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω της τεχνολογίας. Καταδεικνύει μια προνοητική προσέγγιση, ώστε να επιτευχθεί η ευθυγράμμιση όλων των λειτουργιών και στόχων του ΑΔ με τους επιχειρηματικούς στόχους ενός οργανισμού, καθώς και η συνεργασία με άλλους ενδιαφερόμενους για τον καθορισμό της διαδικασίας επίτευξης των στόχων, και αυτό επειδή ένας από τους πιο κρίσιμους στόχους της ψηφιακής εκδοχής του ΑΔ είναι να υιοθετήσει μια στρατηγική προσέγγιση του ΑΔ (Daniel, 2018).

1.3 Πλεονεκτήματα Ψηφιοποίησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Μείωση Κόστους – Σε σύγκριση με τις χειροκίνητες, παραδοσιακές μεθόδους με βάση τη χρήση και την εκτύπωση χαρτιού, οι ψηφιακές λύσεις είναι πολύ πιο αποδοτικές από πλευράς κόστους. Επίσης, εξαλείφουν τις άσκοπες συναντήσεις, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα τόσο για την επιχείρηση, όσο και για το προσωπικό.

Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας – Ενισχύοντας τις ικανότητες λήψης αποφάσεων, τις δυνατότητες πρόβλεψης, την διαφάνεια στις λειτουργίες και την παραγωγικότητα, και παράλληλα μειώνοντας τις άσκοπες συναντήσεις και τη χρήση έντυπου υλικού κ.λπ., οι ψηφιακές λύσεις ΑΔ συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν περισσότερη εργασία σε λιγότερο χρόνο, χωρίς να “θυσιάζεται” η ποιότητα ή η ακρίβεια του αποτελέσματος (Team, 2022).

Η χρήση αναλυτικών διαδικασιών για τον εντοπισμό των διαδικασιών που συνάδουν ή δεν συνάδουν με τη στρατηγική του ΑΔ, βελτιώνει τις συνολικές μεθόδους διαχείρισης του ΑΔ μιας εταιρίας (Daniel, 2018). Τα αλληλεπικαλυπτόμενα συστήματα ΑΔ μπορούν να εξορθολογιστούν, προκειμένου όλες οι διαδικασίες να καταστούν πιο αποτελεσματικές.

Αύξηση της Ικανοποίησης και της Παραγωγικότητας των Εργαζομένων – Καθώς οι εργαζόμενοι/ες αποκτούν περισσότερο έλεγχο στα χρονοδιαγράμματα, τον φόρτο εργασίας τους κ.λπ., νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ως αποτέλεσμα της εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην καθημερινή τους ζωή, πράγμα το οποίο αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση (Team, 2022). Οι εργαζόμενοι/ες δεν επιθυμούν να εγκαταλείψουν μία επιχείρηση όπου αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, γεγονός που ενισχύει το ηθικό τους και οδηγεί σε καλύτερα ποσοστά παραμονής τους. Μέσω της αυτοματοποίησης των επαναλαμβανόμενων λειτουργιών, οι ψηφιακές λύσεις ενισχύουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να ολοκληρώσουν ταχύτερα την εργασία τους. Επίσης, επιτρέπουν στο προσωπικό να προγραμματίζει τον φόρτο εργασίας του, καθώς και τις συναντήσεις με συναδέλφους, πελάτες κ.λπ., πιο αποτελεσματικά.

Βελτίωση της Ποιότητας των Δεδομένων (Data) – Καθώς το προσωπικό σας εξοικειώνεται περισσότερο με τη χρήση της τεχνολογίας, ο χρόνος που αφιερώνεται σε διοικητικές, χρονοβόρες διαδικασίες θα μειωθεί και καθίσταται πιο πιθανό να εισάγουν πιο ακριβή δεδομένα στα συστήματά τους, γεγονός που θα αυξήσει την ακρίβεια των τεχνικών αναφορών, των προβλέψεων και άλλων διαδικασιών (Team, 2022). Με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών οι εργαζόμενοι/ες θα μπορούν πλέον να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε αυτό που κάνουν με δεξιότητα και λιγότερο χρόνο σε καθήκοντα μηδενικής προστιθέμενης αξίας, όπως η εισαγωγή δεδομένων. Με την έγκαιρη έναρξη και την επαναληπτική διαχείριση των έργων θα μειώθουν οι εκτεταμένες αστοχίες των μεθόδων και της τεχνολογίας, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να τροποποιηθούν (Daniel, 2018).

Βελτιστοποιημένη διαχείριση του προσωπικού & ενίσχυση των ταλέντων του – Οι εργαζόμενοι/ες στοχεύουν στην προσωπική τους ανάπτυξη μέσα στον επαγγελματικό χώρο και όταν οι επιχειρήσεις αποδεικνύουν ότι ενδιαφέρονται για τη σταδιοδρομία των εργαζομένων σε αυτές, οι ικανοί/ες υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία για περισσότερο χρόνο, μειώνοντας έτσι τα έξοδα πρόσληψης.

Ισχυρότερη Ευθυγράμμιση μεταξύ της Εταιρικής Στρατηγικής και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου – Η επιχειρηματικότητα μπορεί να ευθυγραμμιστεί καλύτερα με την ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας με τη βοήθεια εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας, όπως ο σχεδιασμός της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού και τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων (People Data).

Χαμηλότερο Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού – Οι οργανισμοί που έχουν ασχοληθεί με την ψηφιοποίηση του ΑΔ (μέσω συστημάτων όπως το Cloud HCM και η διαχείριση ταλέντων (Daniel, 2018)) μακροπρόθεσμα εξοικονομούν πολύ χρόνο και χρήμα καθώς οι διαδικασίες εξορθολογίζονται και βελτιώνονται (Spencer, n.d.). Έχοντας γνώση των δυνατοτήτων του συνόλου του εργατικού δυναμικού, η ψηφιακή έκδοσή του ΑΔ σας επιτρέπει επίσης να ενισχύσετε την εσωτερική κινητικότητα, ενώ ξοδεύετε λιγότερα για εξωτερικές προσλήψεις.

Ενοποίηση Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού – Η ενοποίηση του ΑΔ συνεπάγεται τη δημιουργία μίας ενιαίας πηγής αληθών πληροφοριών και συνεπώς μία σταθερή διεπαφή με τον χρήστη. Οι εργαζόμενοι/ες είναι πιο πιθανό να βελτιώσουν την ποιότητα της ενασχόλησής τους και να ολοκληρώνουν δραστηριότητες, χωρίς να μεταπηδούν μεταξύ προγραμμάτων ή χωρίς να μπερδεύονται από τη λειτουργικότητα αυτών, εφ' όσον προσφέρεται μία ενιαία πλατφόρμα για όλες τις ανάγκες του ΑΔ (Spencer, n.d.).

1.4 Μειονεκτήματα Ψηφιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παραβίαση Απορρήτου – Ο αυξημένος κίνδυνος παραβιάσεων της ιδιωτικής ζωής είναι ένα από τα κύρια μειονεκτήματα της αυτοματοποίησης των δραστηριοτήτων του ΑΔ (Faber, 2017). Το απόρρητο των εργαζομένων στη βάση δεδομένων μίας εταιρείας προστατεύεται από πολλαπλούς νόμους και κανονισμούς. Ωστόσο, εάν κάποιος χάκερ, ή κάποιος τρίτος, αποκτήσουν πρόσβαση στη βάση δεδομένων, η αποκάλυψη των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων αποτελεί έναν υπαρκτό κίνδυνο. Ένας κωδικός πρόσβασης από μόνος του δεν μπορεί να προστατεύσει την ασφάλεια των δεδομένων τους, καθώς τεχνικά καταρτισμένα άτομα μπορούν να τον προσπεράσουν με

συνοπτικές διαδικασίες. Η βάση δεδομένων λοιπόν θα πρέπει να προστατεύεται τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρίας.

Εσφαλμένη Αξιολόγηση Εργαζομένων – Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων μπορούν να λειτουργήσουν καλά και αποτελεσματικά από τις αυτοματοποιημένες λειτουργίες του ΑΔ. Τα αυτοματοποιημένα συστήματα βασίζονται σε μια ποικιλία δεδομένων, όπως αξιολογήσεις απόδοσης, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ωστόσο, ο αυτοματισμός τέτοιου τύπου δεν συνυπολογίζει τον ανθρώπινο παράγοντα σε αυτήν την αξιολόγηση (Faber, 2017). Ένα αυτοματοποιημένο σύστημα ενδέχεται να καταγράφει υψηλές βαθμολογίες και επιτεύγματα στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εύρεση νέων πελατών, αλλά να αποτυγχάνει να καταγράψει την τάση ενός υπαλλήλου να αντιμετωπίζει τους πελάτες με λάθος τρόπο.

Απουσία Υποκειμενικότητας – Τα ανώτερα στελέχη είναι πιθανό να μπουν στον πειρασμό να προωθήσουν υπαλλήλους με βάση τα αμερόληπτα δεδομένα που παρέχει το σύστημα, καθώς τα συστήματα ψηφιακής διαχείρισης του ΑΔ κάνουν εξαιρετική δουλειά στην εμφάνιση των επιτευγμάτων, των πιστοποιήσεων και των πτυχίων των εργαζομένων (Johnston, 2019). Αυτό όμως μπορεί να αποτρέψει τα στελέχη από το να αφιερώσουν χρόνο στην αξιολόγηση της δυνητικής συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση μέσω της δια ζώσης επαφής. Το γεγονός είναι ότι ένας υπολογιστής σας παρέχει μόνο μετρήσιμες πληροφορίες που δεν είναι απαραίτητα ακριβείς. Στην πραγματικότητα, η αποκλειστική χρήση αυτοματοποιημένων αξιολογήσεων των εργαζομένων δύναται να οδηγήσει σε απρόσωπες αξιολογήσεις απόδοσης που αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τη θετική στάση και τον συνεργατικό τρόπο εργασίας ενός εργαζόμενου, βασικά συστατικά ενός επιτυχημένου εργασιακού περιβάλλοντος (Τζόνστον, 2019).

Δυσκολία Ανάλυσης – Το σύστημα μπορεί να περιλαμβάνει τόσα πολλά δεδομένα που να είναι δύσκολο τελικά να αναλυθούν (Johnston, 2019). Απλά για να ταξινομήσετε τα δεδομένα σε ενότητες που έχουν λόγο ύπαρξης, είναι πιθανό να χρειαστείτε ένα διαφορετικό σύστημα ανάλυσης δεδομένων. Για

παράδειγμα, εάν το σύστημα δεν είναι αρκετά περίπλοκο και πρέπει να αναλύσετε την εναλλαγή των εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο αμοιβής τους, ενδέχεται να έχετε πρόβλημα με την παραγωγή τεχνικών αναφορών που να υποδεικνύουν μοτίβα. Αυτό θα απαιτούσε τη βοήθεια εργαλείων αιχμής που δεν περιλαμβάνονται στο σύστημα διαχείρισης του ΑΔ σας και είναι κάτι που θα συνεπαγόταν πρόσθετο κόστος.

2. Στάδια Ψηφιοποίησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Αποδοτικότητα

Προκειμένου να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαδικασίες του ΑΔ, οι επιχειρήσεις επενδύουν σε τεχνολογικές πλατφόρμες, τις οποίες συχνά αναπτύσσουν μέσω παλιότερων παρόχων τεχνολογίας ΑΔ. Οι αυτοματοποιημένες κοινές υπηρεσίες σε ήδη υπάρχουσες πλατφόρμες ΑΔ θα κάνουν τη διοικητική εργασία πιο αποτελεσματική (Ulrich, 2019). Για την αντικατάσταση της ανθρώπινης εργασίας, τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ρομπότ και chatbot που λειτουργούν βάσει τεχνητής νοημοσύνης.

Καινοτομία

Συνεχώς ανακαλύπτονται καινοτόμες προσεγγίσεις στη χρήση τεχνολογικών εφαρμογών, με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου, την αξιολόγηση του προσωπικού, την επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα και την απόδοση στην εργασία (Ulrich, 2019).

Πληροφορίες

Προς όφελος των επιχειρήσεων, οι πληροφορίες διαμοιράζονται εντός της εταιρίας. Τα δεδομένα είναι διαθέσιμα, τα εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα συγχωνεύονται και τα Αναλυτικά Στοιχεία Ατόμων (People Analytics), χρησιμοποιούνται για να αποκτηθεί μία βαθύτερη επίγνωση σχετικά με την επιχειρηματικότητα. Ο τομέας αυτός συνδέεται κυρίως με τη διαχείριση πληροφοριών, και έχει αρκετή ανακολουθία. Οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιούν τεχνικούς πόρους για την προώθηση πληροφοριών ανοιχτής

πρόσβασης μεταξύ του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων τόσο των ανώτερων στελεχών αλλά και των εργαζομένων στη χαμηλότερη βαθμίδα του οργανογράμματος. Οι πληροφορίες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μέσο ελέγχου των εργαζομένων από τη διοίκηση, αλλά ως εργαλείο για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων (Ulrich, 2019).

Διασύνδεση

Η ψηφιοποίηση του τμήματος ΑΔ βοηθά τους ανθρώπους να συνδεθούν μεταξύ τους. Η τεχνολογία προάγει μία ισχυρότερη αίσθηση του ανήκειν μέσω της μόχλευσης των κοινωνικών δικτύων, της προώθησης διαπροσωπικών εμπειριών και της διευκόλυνσης των αλληλεπιδράσεων (Ulrich, 2019).

Επίσης σημαντική είναι η διασύνδεση του εργαζομένου με τον χώρο εργασίας σε συναισθηματικό επίπεδο. Έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι/ες που έχουν ισχυρές συναισθηματικές διασυνδέσεις θα είναι, ως επί το πλείστον, πιο ευτυχισμένοι και πιο παραγωγικοί στο σύνολό τους - κάτι που ωφελεί την επιχείρηση. Επίσης, ορισμένες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την προώθηση της αίσθησης διασύνδεσης των εργαζομένων. Η διασύνδεση είναι ένα κομβικό σημείο. Η αποτελεσματικότητα των τριών πρώτων βημάτων είναι κάτι που όλοι μοιράζονται και το στάδιο της διασύνδεσης περιλαμβάνει μια ξεχωριστή υπόθεση.

Από αυτό το σημείο και μετά, η ψηφιακή εκδοχή του τμήματος ΑΔ θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί, ώστε να εστιάζει όχι μόνο στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά και στην εμπειρία που προσφέρεται στους ενδιαφερόμενους. Με αυτόν τον τρόπο αποκτάται πλεονέκτημα στις επερχόμενες «μάχες ταλέντων».

Η ψηφιακή επανάσταση αναμφίβολα ήρθε για να μείνει, αλλά δεν θα είναι τόσο μοναδική όσο πιστεύαμε αρχικά. Οι μελλοντικές πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του ΑΔ θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη μιας νέας στάσης, καθώς και στη χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη βελτίωση των εμπειριών του χρήστη, παρά στην ψηφιοποίηση των ίδιων των λειτουργιών του ΑΔ. Η εργασία της Sage «HR in 2030» προσφέρει πληθώρα πληροφοριών για τον τρόπο με τον οποίο η εμπειρία του εργαζομένου είναι καθοριστική για τη μελλοντική επιτυχία του ΑΔ (Penny, 2021). Σύμφωνα με τον Lind Holbeche,

συνδιευθυντή της The Holbeche Partnership, η τοποθέτηση των εργαζομένων στο επίκεντρο ενός οργανισμού, καθώς και η εμπειρία που εκείνοι αποκομίζουν, θα αποτελέσουν σημαντική προτεραιότητα από τώρα μέχρι το 2030, με έμφαση στο πώς μπορούμε να αλληλεπιδράσουμε ως επιχείρηση χωρίς υπαλλήλους και στο πώς μπορούμε να ενδυναμώσουμε τη δική τους φωνή.

Η διασύνδεση στηρίζει και αξιολογεί την εμπειρία των ενδιαφερόμενων μερών με τρεις διαφορετικούς τρόπους.

Πρώτον, βοηθά τους εργαζόμενους να καταπολεμήσουν την κοινωνική απομόνωση, η οποία είναι ένα σημαντικό πρόβλημα στον σημερινό χώρο εργασίας. Η εξάλειψη της κοινωνικής απομόνωσης στον χώρο εργασίας προάγει την προσωπική και ψυχική σταθερότητα.

Δεύτερον, ενισχύει την ουσιαστική σύνδεση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την εργασιακή δέσμευση.

Τρίτον, καλλιεργεί ένα αίσθημα κοινότητας που μπορεί να παρακινήσει τα μέλη του προσωπικού και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να ανακαλύψουν νέους τρόπους για να φέρουν αξία στην επιχείρηση (Inc., 2022).

Η απόδοση ενός οργανισμού μπορεί να προστατευτεί από απρόσμενες μελλοντικές εξελίξεις μέσω της βελτιστοποιημένης εμπειρίας των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό οδηγεί με τη σειρά του στη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και φέρνει επαναστατικά αποτελέσματα στη συνοχή, επιτρέποντας στον οργανισμό σας να μεταβεί από την κατάσταση της στασιμότητας και της «αγκύλωσης» στο να παρουσιάσει μια έντονη δυναμικότητα (Inc., 2022). Το τμήμα ΑΔ του μέλλοντος οφείλει να δημιουργήσει ψηφιακές λύσεις ώστε να εκπληρώσει τη λειτουργία του ως «αρχιτέκτονας εμπειριών» για τους/τις εργαζομένους/ες - και όχι απλώς να αναζητά ψηφιακές τεχνολογίες για την αυτοματοποίηση των εργασιών διαχείρισης και τον εξορθολογισμό των λειτουργικών διαδικασιών.

3. Εργαλεία

3.1 Εσωτερική Κοινωνική Δικτύωση Επιχειρήσεων



Η εσωτερική κοινωνική δικτύωση επιχειρήσεων, ή ESN, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την κοινωνική επαφή μέσω αυτών και άλλες σχετικές τεχνολογίες για να συνδέσουν τους υπαλλήλους τους, τις επιχειρηματικές διαδικασίες και άλλες εσωτερικές δραστηριότητες (Duncan, 2023). Η ESN συχνά μοιράζεται χαρακτηριστικά με τις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι/ες σε καθημερινή βάση. Η κύρια διάκριση μεταξύ των δύο είναι ότι μόνο οι υπάλληλοι ενός οργανισμού διαθέτουν πρόσβαση σε ένα διαθέσιμο ESN. Τα ESN αναπτύχθηκαν έχοντας κατά νου τις ανάγκες των επιχειρήσεων, παρέχοντας ασφαλείς και απρόσκοπτες επικοινωνίες στους εργαζόμενους.

Slack

Το Slack είναι ένα λογισμικό επικοινωνίας που ενοποιεί όλους τους διαύλους του σε μια εύκολα προσβάσιμη ψηφιακή τοποθεσία. Εκτός από το ότι επιτρέπει την κοινοποίηση αρχείων και την αρχειοθέτηση τους εξ ολοκλήρου εντός της πλατφόρμας, δίνει επίσης τη δυνατότητα για την ανταλλαγή μηνυμάτων σε πραγματικό χρόνο, καθώς και για τηλεφωνικές κλήσεις, βίντεο και συνομιλίες. Το Slack είναι πλέον πολύ ευέλικτο διότι μπορεί να συνδυαστεί με περισσότερες από 1500 διαφορετικές επιχειρηματικές εφαρμογές.

Το διαδραστικό περιβάλλον Slack προσομοιάζει περισσότερο με chatroom αντί για ένα κανονικό μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Το Slack προσφέρεται σε μία δωρεάν έκδοση, αλλά η αναβάθμισή του σε συνδρομητική έκδοση σας επιτρέπει να ξεκλειδώσετε πιο προηγμένες λειτουργίες.

Σύνδεσμος: <https://slack.com/>

Yammer

Το Yammer, εδώ και κάποιο διάστημα, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά online περιβάλλοντα στη διαχείριση ομάδων προσωπικού της Microsoft. Προσφέρει στις εταιρίες μία ποικιλία μεθόδων για την βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς και ευκαιρίες για ομαδική εργασία, συμπεριλαμβανόμενης της ανάπτυξης εγγράφων. Το Yammer είναι προσβάσιμο από κινητές συσκευές και είναι εύκολο να ενσωματωθεί σε άλλα συστήματα.

Σύνδεσμος: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/yammer/yammer-overview>

Jive

Το Jive συνοδεύεται από επικοινωνιακά εργαλεία που προορίζονται για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και τη συμμετοχή του προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει ανταλλαγή μηνυμάτων, δημιουργία ομάδων, ροή ειδήσεων, βιντεοδιάσκεψη, παιχνίδοποίηση (gamification), δημοσκοπήσεις και καθοδήγηση. Η κάθε ομάδα εντός του οργανισμού μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε διαφορετικά κανάλια και τομείς, ώστε να έχει πρόσβαση στα εσωτερικά της νέα και πληροφορίες.

Σύνδεσμος: <https://www.jivesoftware.com/>

Workplace by Meta

Το Workplace by Meta είναι ένα ιδιωτικό κοινωνικό δίκτυο για επιχειρήσεις το οποίο μοιράζεται στοιχεία με τη δημόσια πλατφόρμα Facebook, όπως η δυνατότητα δημιουργίας και συμμετοχής σε ομάδες, η δημοσίευση ειδήσεων και ο προγραμματισμός εκδηλώσεων με το κοινό. Το λογισμικό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις ως βασικό κέντρο ανταλλαγής μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Σύνδεσμος: <https://www.workplace.com/>

3.2 Πλατφόρμες Ηλεκτρονικής Εκμάθησης (eLearning)

Η ηλεκτρονική πλατφόρμα εκμάθησης είναι μία συμμετοχική ομάδα διαδικτυακών διαδικτυακών υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρουν πληροφορίες, εργαλεία και πόρους σε εκπαιδευτικούς, μαθητές/τριες και άλλα άτομα που δραστηριοποιούνται στον χώρο της εκπαίδευσης, προκειμένου να στηρίξουν και να βελτιώσουν τη διαχείριση και την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ([What is an eLearning Platform and How Do I Choose One? 2023](#)).

Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν διαδικτυακά περιβάλλοντα εκμάθησης. Μπορείτε να φιλοξενήσετε και να πουλήσετε διαδικτυακά μαθήματα σε αρκετές από αυτές τις πλατφόρμες εικονικού περιβάλλοντος εκμάθησης, αξιοποιώντας έτσι την ευκαιρία να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση. Ορισμένες πλατφόρμες παρέχουν απλώς μία αλληλεπίδραση των χρηστών με το υλικό σας, αλλά ενδέχεται να μην είναι η καταλληλότερη επιλογή για την ομάδα-στόχο σας. Αυτές οι πλατφόρμες εκμάθησης μπορούν να αποτελέσουν μέρος της διαδικασίας ψηφιοποίησης του τμήματος ΑΔ, προσφέροντας στους υπαλλήλους σας τρόπους να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες.

Coursera

Τα προγράμματα της Coursera αναπτύσσονται, υποστηρίζονται και δημοσιεύονται από διάσημα πανεπιστήμια ανά τον κόσμο. Τα μαθήματα αυτά προορίζονται για φοιτητές/τριες που επιθυμούν να έχουν πρόσβαση σε πανεπιστημιακό υλικό και πόρους χωρίς να χρειάζεται να επωμιστούν το σύνηθες μεγάλο κόστος της πανεπιστημιακής φοίτησης.

Αυτή η διαδικτυακή πλατφόρμα εκμάθησης είναι μία εξαιρετική πηγή για την απόκτηση νέων ή ακόμα και τον εμπλουτισμό των υπάρχοντων γνώσεών σας, παρόλο που δεν μπορεί ακόμη να αντικαταστήσει πλήρως τα παραδοσιακά μαθήματα που προσφέρει ένα πανεπιστήμιο. Η Coursera προσφέρει μεμονωμένα μαθήματα και προγράμματα εκμάθησης και η εγγραφή σε αυτά είναι συνήθως δωρεάν. Προσφέρονται επίσης βεβαιωμένα επαγγελματικά πιστοποιητικά, με κάποιο κόστος.

Σύνδεσμος: <https://www.coursera.org/>

Khan Academy

Το Khan Academy, μέσω των χαρακτηριστικών σύντομων προγραμμάτων εκμάθησης που προσφέρει, απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα σπουδαστών/στριών και αυξάνει το ενδιαφέρον τους για πρακτική εξάσκηση. Οι δραστηριότητες τροποποιούνται με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων όσων συμμετέχουν και η απόδοση παρακολουθείται τακτικά από τους εκπαιδευτές & τις εκπαιδευτριες. Τα καλά νέα για όσους/ες συμμετέχουν στο πρόγραμμα είναι ότι το Khan Academy προσφέρει μαθήματα σε 20 διαφορετικές γλώσσες, με δωρεάν πρόσβαση σε μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς.

Σύνδεσμος: <https://www.khanacademy.org/>

Udemy

Η ανάπτυξη λογισμικού, τα οικονομικά, οι επιχειρήσεις, ακόμη και η υγεία, η τέχνη και η προσωπική ανάπτυξη είναι μόνο μερικοί από τους τομείς που καλύπτονται από το Udemy. Η ποιότητα τείνει να ποικίλλει ανάλογα την τάξη, καθώς επιτρέπεται η δημιουργία περιεχομένου στην πλατφόρμα στον/ην οποιονδήποτε επιθυμεί να αφιερώσει χρόνο και να προετοιμάσει υλικό. Ωστόσο, ο ιστότοπος διαθέτει ένα πλήρες & συστηματοποιημένο σχέδιο εικονικών τάξεων που καθιστά πολύ απλή την επικοινωνία των σπουδαστών/στριών με τους εκπαιδευτές και με άλλους μαθητές, καθώς και τη λήψη οποιασδήποτε βοήθειας που ενδέχεται να χρειαστούν.

Το Udemy αποτελεί μία από τις κορυφαίες διαδικτυακές πλατφόρμες εκμάθησης για επιχειρήσεις, για την ανάπτυξη γενικών δεξιοτήτων ή για τη δοκιμή eLearning γενικώς. Μεμονωμένα μαθήματα παρέχονται με μόλις 11,99 \$, ενώ δεν απαιτείται εγγραφή. Επίσης προσφέρονται αρκετά δωρεάν μαθήματα.

Σύνδεσμος: <https://www.udemy.com/>

SkillShare

Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του, το Skillshare είναι μία ξεχωριστή διαδικτυακή πλατφόρμα εκμάθησης, καθώς βασίζεται στην κοινότητα για την υποστήριξη τόσο του μαθησιακού όσο και του διδακτικού μέρους της εκπαίδευσης. Το Skillshare καλύπτει μια ευρεία γκάμα ενδιαφερόντων, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα μαθημάτων πάνω σε τομείς όπως οι επιχειρήσεις, η ανάπτυξη ιστοτόπων, η δημιουργικότητα, η μαγειρική κλπ.

Ένα από τα πιο δυνατά σημεία της συγκεκριμένης διαδικτυακής πλατφόρμας είναι το γεγονός ότι ολόκληρο το περιεχόμενο είναι διαρθρωμένο ώστε το μέγεθος κάθε διδακτικής ενότητας να είναι συνοπτικό. Και αυτό συμβάλλει στη μερική διαχείριση του προβλήματος της μονοτονίας για το οποίο συχνά παραπονούνται οι σπουδαστές/στριες στις τάξεις.

Παρόλο που η υπηρεσία είναι all-inclusive, το ετήσιο κόστος ξεκινά από μόλις 99 \$, ένα κόστος αρκετά λογικό. Επίσης προσφέρεται δωρεάν δοκιμαστική περίοδος.

Το Skillshare είναι ένα από τα κορυφαία διαδικτυακά περιβάλλοντα εκμάθησης, ειδικά εάν έχετε στόχο να επεκτείνετε το σύνολο των δημιουργικών σας δεξιοτήτων.

Σύνδεσμος: <https://www.skillshare.com/en/>

LinkedIn Learning

Το LinkedIn Learning προσεγγίζει διαφορετικά την εκμάθηση στο δικό σας ρυθμό, δίνοντας έμφαση σε μαθήματα με επιχειρηματικό προσανατολισμό που αναπτύσσονται από ειδικούς στις επιχειρήσεις. Επίσης, απευθύνονται σε όσους/ες επιθυμούν να αποκτήσουν γρήγορα εργασιακή γνώση μέσω μίας συγκεκριμένης δεξιότητας, και με την υποστήριξη συγκριτικά συντομότερων προγραμμάτων.

Παρέχουν ένα ευρύ φάσμα μαθημάτων σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης ιστοσελίδων, του προγραμματισμού, της διοίκησης επιχειρήσεων, της φωτογραφίας και του σχεδίου (design). Εκείνοι /ες που επιθυμούν να αλλάξουν επάγγελμα ή να ξεκινήσουν νέα απασχόληση

μπορούν επίσης να εγγραφούν σε τμήματα που δρομολογούν εκπαιδεύσεις από μια ποικιλία τάξεων και προγραμμάτων.

Μπορείτε να παρακολουθήσετε όσα μαθήματα θέλετε, με το αρχικό μηνιαίο κόστος για τη συνδρομητική υπηρεσία αυτής της κορυφαίας διαδικτυακής πλατφόρμας εκμάθησης να είναι στα 26,00 €. Είναι επίσης δυνατή η αγορά μεμονωμένων μαθημάτων, αν και κάτι τέτοιο θα κοστίσει τελικά περισσότερο.

Σύνδεσμος: <https://www.linkedin.com/learning/>

3.3 Πλατφόρμες Διαχείρισης Μισθοδοσίας

Employes

Το λογισμικό Employes σας επιτρέπει να επεξεργαστείτε την μισθοδοσία αποκλειστικά μόνοι/ες σας. Το σύστημα είναι απολύτως φιλικό προς τον χρήστη. Μπορείτε εύκολα να δημιουργήσετε καρτέλες για υπαλλήλους ή να συντάξετε συμβάσεις εργασίας. Επιπλέον, ενημερώνετε όταν λήγει μία σύμβαση ή όταν πλησιάζει η ώρα να πληρώσετε φόρο μισθωτών υπηρεσιών στην εφορία. Έτσι, καθίσταται εύκολη η δημιουργία δελτίων μισθοδοσίας και ετήσιων δηλώσεων.

Σύνδεσμος: <https://employees.nl/>

FactorialHR

Το FactorialHR είναι ένα λογισμικό ανθρώπινου δυναμικού σχεδιασμένο για να παρέχει βοήθεια στην ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ενσωμάτωση διαδικασιών ανθρώπινης διαχείρισης όπως η διαχείριση χρόνου, το ωράριο εισόδου/ εξόδου, η παρακολούθηση του χρόνου απασχόλησης, η διαχείριση αδειών και απουσιών, η μισθοδοσία, η διαδικασία πρόσληψης, ο έλεγχος νέων προσλήψεων, ο έλεγχος κόστους και η εσωτερική επικοινωνία, μεταξύ άλλων.

Σύνδεσμος: <https://factorialhr.com/>

CuteHR

Το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) CuteHR διαθέτει εξελιγμένα εργαλεία διαχείρισης μισθοδοσίας, σύμφωνα με τους όρους της επιχειρηματικής συμφωνίας που έχετε με το προσωπικό σας. Οι χρήστες μπορούν να ολοκληρώσουν πολλαπλές εργασίες σε έναν μόνο πίνακα εργαλείων, χάρη στις λειτουργίες που προσφέρει το CuteHR.

Σύνδεσμος: <https://www.cutehr.io/>

4. Ψηφιοποίηση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη

1. Θέστε έναν ξεκάθαρο στόχο

Η ξεκάθαρη στοχοθεσία από επιχειρηματικής άποψης είναι σημαντική. Ο στόχος αυτός θα είναι συνήθως η αντιμετώπιση ενός προβλήματος που επηρεάζει τους/τις εργαζόμενους/ες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο /η εργαζόμενος/η, ως τελικός χρήστης, πρέπει να είναι πάντα το επίκεντρο οποιουδήποτε έργου μετασχηματισμού του τμήματος ΑΔ. Είναι επίσης ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει να επιτρέψετε στο προσωπικό σας να δοκιμάσει οποιαδήποτε νέα τεχνολογία πριν την εφαρμόσετε.

2. Εξασφαλίστε τη συμμετοχή όλων

Αναφερόμαστε σε όλα τα εμπλεκόμενα άτομα, συμπεριλαμβανομένων των μελών του προσωπικού, των ανώτερων στελεχών και όλων των ενδιαμέσων. Χρειάζεστε όλη τη βοήθεια που μπορείτε να λάβετε για να εφαρμόσετε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό του ΑΔ με επιτυχία, καθώς αυτό θα έχει αντίκτυπο σε ολόκληρο τον οργανισμό.

3. Μην περιπλέκετε υπερβολικά τα πράγματα

Να ξεκινάτε πάντα απλά και συνοπτικά. Εξετάστε τις διαδικασίες του ΑΔ που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από μία ψηφιακή αναβάθμιση (προεπιλογή και πρόσληψη, εισαγωγή και ενσωμάτωση νέων υπαλλήλων, εκπαίδευση και

ανάπτυξη, διαχείριση μισθοδοσίας και ούτω καθεξής). Συζητήστε το με το προσωπικό σας και τα στελέχη C-suite. Τι πιστεύουν ότι πρέπει να προτεραιοποιηθεί;

4. Δώστε προτεραιότητα στις ιδέες

Σίγουρα θα προκύψουν άπειρες ιδέες. Βάλτε τις σε σειρά προτεραιότητας και διαβαθμισμένης προσπάθειας. Η προτεραιότητα έχει να κάνει με τις επιπτώσεις που θα είχε η ψηφιοποίηση των ιδεών στην επιχείρισή σας, ενώ η απαιτούμενη προσπάθεια έχει να κάνει με τον χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για να γίνουν εξαρχής αυτές οι ιδέες ψηφιακές. Ξεκινήστε με τις έννοιες που θα έχουν μεγάλο αντίκτυπο με λίγη προσπάθεια. Θα σας επιτρέψουν να ξεκινήσετε με ταχύ ρυθμό, βοηθώντας σας να αναπτύξετε την έκθεση επιχειρησιακής σκοπιμότητας της ψηφιοποίησης του ΑΔ.

5. Αξιολογήστε την απόδοση

Είναι ωραίο να πειραματιζόμαστε και να χρησιμοποιούμε την ψηφιακή τεχνολογία, αλλά δεν έχει πολύ επιχειρηματικό νόημα αν δεν λάβουμε υπόψη τα αποτελέσματα. Οπότε πρέπει να αξιολογήσουμε σοβαρά τι λειτουργεί και τι όχι. Άλλωστε, η επίλυση πραγματικών ζητημάτων, χρησιμοποιώντας τα μέσα που προσφέρει η τεχνολογία, είναι ο μόνος τρόπος για να εξελιχθεί η ανθρωπότητα.

6. Η εργασιακή κουλτούρα είναι σημαντική

Για την αλλαγή στη διαχείριση του τμήματος ΑΔ, η ψηφιακή τεχνολογία δεν επαρκεί από μόνη της, ακόμη και αν ένας ολόκληρος οργανισμός υποστεί ψηφιακή επανάσταση. Και αυτό διότι σε έναν τέτοιο μετασχηματισμό έχει μεγάλη - αν όχι περισσότερη- σημασία η στάση του καθενός. Η κουλτούρα της επιχείρησής σας σχετίζεται άμεσα με αυτό. Μια «ψηφιακή νοοτροπία», με την πλήρη έννοια της λέξης, είναι ζωτικής σημασίας για έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό - από τους νέους υπαλλήλους που προσλαμβάνετε μέχρι τα C-level στελέχη.

5. Προκλήσεις

Μη Αποτελεσματική Διαδικασία Προμήθειας- Εδώ πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες, όπως το πώς θα ελεγχθεί ένας προμηθευτής, πώς θα επιλεγεί ένας προμηθευτής και αν είναι εντός προϋπολογισμού. Κατά τη διαδικασία προμήθειας, η σχέση μεταξύ του προσωπικού του ΑΔ και του τμήματος προμηθειών πρέπει να είναι εξαιρετικά ισχυρή και να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια. Η πιθανότητα επιτυχίας σε αυτό το κρίσιμο στάδιο θα είναι μειωμένη εάν τα δύο τμήματα δεν είναι σε θέση να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά (Borzee, 2022).

Το Τμήμα Πληροφορικής (IT) δεν Εμπλέκεται από την Αρχή- Η έναρξη της διαδικασίας χωρίς τη συμμετοχή του Τμήματος Πληροφορικής είναι σαν να χτίζετε ένα σπίτι χωρίς να συμβουλευτείτε έναν μηχανικό. Η πλειοψηφία της σημερινής τεχνολογίας, έτσι όπως βασίζεται στο Cloud, θα εγείρει σοβαρά ζητήματα επεξεργασίας δεδομένων και ενοποίησης του συστήματος. Η παροχή πρόσβασης πληροφοριών στο τμήμα πληροφορικής και κάποιας δυνατότητας λήψης αποφάσεων κατά το στάδιο του πεδίου εφαρμογής μπορεί να αποτρέψει μία δαπανηρή τεχνολογική αποτυχία, συνοδευόμενη από εξ ίσου δαπανηρές καθυστερήσεις υλοποίησης (Borzee, 2022).

Μία Προσέγγιση Τύπου «ένα μέγεθος για όλους» – Όπως το κάθε προϊόν, πιθανότατα αυτή η προσέγγιση να αποτύχει εάν δεν προσφέρει αξία ή εάν δεν παρέχει λύση σε κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα (Borzee, 2022). Η τεχνολογία που σχετίζεται με το τμήμα ΑΔ οφείλει να δομηθεί και να σχεδιαστεί με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα, προκειμένου να διασφαλίσει την επίτευξη του σκοπού της.

Υπερβολική Χρήση Ορολογίας Ανθρώπινου Δυναμικού – Κατά την εφαρμογή της τεχνολογίας που αφορά το ΑΔ είναι λογικό οι εργαζόμενοι/ες στο ΑΔ να επικεντρώνονται στα εργαλεία και τις τεχνολογίες με τις οποίες είναι ήδη εξοικειωμένοι/ες (Borzee, 2022). Επίσης, το ΑΔ οφείλει να εξετάσει πού θα εστιάσει: στις επιθυμητές διαδικασίες ή στους επιχειρηματικούς στόχους; Η αρτιότερη πορεία δράσης είναι να αποφεύγετε τις δυσκολίες και ταυτόχρονα να

τις εντοπίζετε. Η οποιαδήποτε απλοποίηση ενδέχεται να είναι κάπως επίπονη διαδικασία για τους επαγγελματίες του ΑΔ, αλλά ο στόχος είναι να υπάρχει ξεκάθαρη διάκριση μεταξύ του τι είναι πολυπλοκότητα και του τι είναι περίπλοκο.

Αρνητική Εμπειρία Χρήστη – Οι χρήστες επιδιώκουν λύσεις που να είναι σαφείς, γρήγορες και εύχρηστες- στην ουσία αναζητούν μία απλή επίλυση (Hirey, 2021). Οι χρήστες συνήθως απορρίπτουν περίπλοκες λύσεις που απαιτούν από αυτούς να ολοκληρώσουν πολλαπλές διεργασίες προτού πετύχουν αυτό που έχουν ανάγκη. Η αρνητική εμπειρία του χρήστη είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποτυχίας των ψηφιακών προσπαθειών.

Τα Μέτρα Υπολογισμού της Επιτυχίας δεν είναι Ορατά – Όπως κάθε άλλο τεχνολογικό έργο, τα συστήματα του ΑΔ πρέπει να αξιολογούνται για να υπολογίζουμε πώς βοηθούν τους χρήστες να είναι πιο παραγωγικοί και ωφέλιμοι για την εταιρεία. Ενώ οι περισσότερες ψηφιακές επιλύσεις παρουσιάζονται ως άκρως σημαντικές, δεν έχουν όλες τη δυνατότητα να ποσοτικοποιήσουν τον αντίκτυπό τους στον χρήστη και την επιχείρηση, έτσι ώστε να αποδείξουν την αποτελεσματικότητά τους. Ως συνέπεια, οι άνθρωποι αποθαρρύνονται και το έργο τελικά αποτυγχάνει (Hirey, 2021).

6. Βέλτιστες Πρακτικές

Anchor Trust

Η Anchor Group, η μεγαλύτερη μη κερδοσκοπική κτηματομεσιτική ένωση στο Ηνωμένο Βασίλειο, είχε στόχο την βελτίωση της διαδικασίας πρόσληψης, παρέχοντας ταυτόχρονα στους/στις υποψηφίους/ες την επιδραστικότερη δυνατή εμπειρία. Η επιχείρηση αποφάσισε να ξεκινήσει να χρησιμοποιεί εξατομικευμένες στρατηγικές πρόσληψης. Ξεκίνησαν να αξιολογούν τους υποψηφίους και τις υποψήφιες και να έχουν απευθείας συνομιλίες μαζί τους χρησιμοποιώντας το chatbot του Facebook Messenger με ενσωματωμένες ερωτήσεις. Η πρωτοβουλία τους αυτή όμως είχε ευρύτερο αντίκτυπο από μία απλή αναβάθμιση της χρήσης τεχνολογίας: προκειμένου να κατευθύνονται οι χρήστες στο chatbot, έγινε επίσης απαραίτητη η ανάπτυξη εστιασμένης

διαφήμισης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η επιχείρηση έτσι κατάφερε να προσδιορίσει ποιά μηνύματα θα είχαν καλύτερη απήχηση ως προς το δημογραφικό που την ενδιέφερε χάρη στο εργαλείο ανάλυσης του Facebook.

Από τότε που η Anchor Trust παρουσίασε το chatbot της, η διαδικασία πρόσληψης έχει αναπτυχθεί με τους εξής τρόπους:

- Το ποσοστό συνομιλίας μέσω chatbot είναι πάνω από 27%, σε σύγκριση με την «παραδοσιακή» διαδικασία πρόσληψης (αίτηση με ανέβασμα βιογραφικού σε ιστότοπο), η οποία είχε ποσοστό μετατροπής 2,04%.
- Η χρήση του chatbot έχει μειώσει το μέσο κόστος ανά αιτούντα για προϋπάρχουσες προσλήψεις από 51 Στερλίνες (GBP) σε 18.
- Εμφανίζονται πλέον 82% περισσότεροι/ες υποψήφιοι/ες ανά μήνα κατά μέσο όρο.

Deloitte

Η Deloitte είναι ένα καλό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η Παιχνιδοποίηση (Gamification) μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς τη βελτίωση μιας ήδη υπάρχουσας ψηφιακής διαδικασίας και περιβάλλοντος. Η Deloitte σκόπευε να κάνει εντατικότερη χρήση του εκπαιδευτικού της προγράμματος Deloitte Leadership Academy (DLA). Δεν ήταν εύκολο εγχείρημα όμως, δεδομένου ότι όταν οι άνθρωποι διαθέτουν ελεύθερο χρόνο, η εκπαίδευση είναι συχνά το τελευταίο πράγμα που έχουν στο μυαλό τους. Τελικά βρέθηκε η απάντηση στην Παιχνιδοποίηση, ή αλλιώς στη χρήση χαρακτηριστικών παιχνιδιού, όπως το αίσθημα της ανεμελιάς, ο σχεδιασμός και ο ανταγωνισμός σε ένα πραγματικό και όχι ψηφιακό περιβάλλον.

Η Deloitte κατάφερε να προσελκύσει τους χρήστες της ενσωματώνοντας “αποστολές”, κονκάρδες και βαθμολογικούς πίνακες σε μια φιλική προς τον χρήστη πλατφόρμα, με ταυτόχρονες προβολές διαλέξεων, αναλυτικά εκπαιδευτικά προγράμματα, τεστ και κουίζ. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια αύξηση τουλάχιστον 37% στον αριθμό των χρηστών που επιστρέφουν στον ιστότοπο DLA κάθε εβδομάδα.

Global Energy Firm

Μία ενεργειακή εταιρεία παγκόσμιας εμβέλειας δυσκολευόταν με το σοβαρό ψηφιακό χάσμα μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών δραστηριοτήτων της. Για παράδειγμα, το εκπαιδευτικό της υλικό και η εκπαίδευση κανονιστικής συμμόρφωσης ήταν εντελώς ξεπερασμένα και άχρηστα εργαλεία. Το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε δημιουργικά από τον Προσωρινό Διευθυντή Αλλαγής και Καινοτομίας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας χρησιμοποιώντας την παιχνιδοποίηση. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου λογισμικού εκπαίδευσης που επιτρέπει στα μέλη του προσωπικού να κερδίζουν κονκάρδες/ πόντους και να επιτυγχάνουν υψηλή βαθμολογία, ορατή σε όλα τα μέλη του προσωπικού. Εάν η εκπαίδευση δεν ολοκληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σημειώνεται το ποσοστό ολοκλήρωσης και περιορίζεται η πρόσβαση στο email. Αυτή η προσέγγιση ανέδειξε εντυπωσιακά αποτελέσματα όπου εξασφαλίζεται σχεδόν 100% αποδοχή του τεστ, με την εκπαίδευση κανονιστικής συμμόρφωσης να ολοκληρώνεται σε τρεις μήνες αντί για εννέα.

Grolsch

Ενδέχεται να είναι δύσκολη η επικοινωνία που αφορά τα πλεονεκτήματα και τις συνθήκες εργασίας στη διεθνή ζυθοποιία μπύρας Grolsch. Είναι απαιτητικό το να συμβαδίζεις με όλες τις αλλαγές και τις ατομικές προτιμήσεις ενός εργασιακού χώρου με πάνω από 650 εργαζόμενους. Γι' αυτό ακριβώς επιθυμούσαν μία αλλαγή, μία πιο αποτελεσματική και φιλική προς το περιβάλλον προσέγγιση, που θα παρείχε στους/στις εργαζόμενους/ες καλύτερη κατανόηση των συνθηκών εργασίας και των προνομίων τους. Αυτό περιλάμβανε την ψηφιοποίηση των πολιτικών απασχόλησης της εταιρείας και την τοποθέτησή τους σε ένα σύστημα που να εμφανίζει τις μοναδικές συνθήκες και τα οφέλη κάθε εργαζομένου κάθε φορά που εγγράφεται για μια αλλαγή.

Το MyBenefits είναι ένα ψηφιακό σύστημα ΑΔ που έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σύγχρονης εργασιακής εποχής χωρίς να επιβαρύνει τον διοικητικό φόρτο. Η Grolsch σήμερα χρησιμοποιεί την

τεχνολογία για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων της. Έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων που διεξήχθη από την επιχείρηση αποκάλυψε μία αύξηση της ικανοποίησης από το 6,8 στα 20 (για το προηγούμενο σύστημα που βασιζόταν στην έντυπη διακίνηση πληροφορίας) σε 8,2 βαθμολογία για το MyBenefits.

KPMG

Ο στόχος στην KPMG Βελγίου ήταν να ενισχυθεί η εμπειρία ενσωμάτωσης δυναμικού, διότι η εταιρία δεν παρείχε συστήματα ένταξης και καταγραφής της εμπειρίας στην εταιρεία για τους νέους υπαλλήλους. Σε κάποιες περιπτώσεις αυτό παρέτεινε το διάστημα μεταξύ της υπογραφής της σύμβασης και της πρώτης ημέρας στη δουλειά, ειδικά για τους πρόσφατα αποφοίτους από το πανεπιστήμιο. Η KPMG πήρε την απόφαση να αναπτύξει μία ολοκληρωμένη και ασφαλή λύση λογισμικού ενσωμάτωσης, ώστε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα και να καθιερώσει μια δομημένη προσέγγιση. Σήμερα, η διαδικασία ενσωμάτωσης στην επιχείρηση ξεκινά μόλις υπογραφεί η σύμβαση. Η εφαρμογή παρέχει στο νέο προσωπικό όλες τις πρακτικές πληροφορίες που χρειάζονται πριν από την πρώτη τους ημέρα, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών που αφορούν τα συμβόλαια των νέων συναδέλφων τους.

Πρόσθετο υλικό

Links:

- Cantoni, F., & Mangia, G. (2019). *Human Resouce Management and Digitalisation*. Routledge. <https://www.routledge.com/Human-Resource-Management-and-Digitalization/Cantoni-Mangia/p/book/9780367583095>
- da Silva, L., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F., Leitaο, P., Mosconi, E., . . . Yoshino, R. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. <https://mobidev.biz/blog/human-resources-hr-technology-trends>
- Frick, G. (2022, Decemeber 28). *12 must-read digital transformation books in 2023*. Opgehaald van TechTarget: <https://mobidev.biz/blog/human-resources-hr-technology-trends>
- Joseph, E., & Dhanabhakym, M. (2022). *Role of Digitalisation post-pandemic for development of SMEs*. <https://www.igi-global.com/chapter/role-of-digitalization-post-pandemic-for-development-of-smes/297331>
- Mihova, T., & Ivanova, I. (2020). *Digitalization of HR activities in industrial*. Plovdiv: IOP Publihsing. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835222001814>
- Monica. (2022, November 7). *Digital Transformation in Human Resource*. Opgehaald van Learn Transformation: <https://mobidev.biz/blog/human-resources-hr-technology-trends>
- Mosca, M. (sd). *DIGITALIZATION OF HRM : A STUDY OF SUCCESS FACTORS AND CONSEQUENCES IN THE LAST DECADE*. Opgehaald van University of Twente Student Theses: <https://essay.utwente.nl/82872/>
- Samson, H., & Agrawal, V. (2020). Effectiveness of Digitalisation in HRM: An Emerging trend. *Journal of Critical Reviews*. <https://www.jcreview.com/admin/Uploads/Files/61b8ff3ed8d492.79107647.pdf>
- Strielnikova, K. (2023, January 5). *HR Technology Trends in 2023: Digitalization with a Human Touch*. Opgehaald van Mobidev: <https://mobidev.biz/blog/human-resources-hr-technology-trends>
- Thomas, G. (2020). Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies*. <https://revistia.com/index.php/ejes/article/view/5522>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: 6 competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Professional. https://www.amazon.nl/HR-Outside-Competencies-Future-Resources/dp/0071802665/ref=asc_df_0071802665/?tag=nlshogostdde-21&linkCode=df0&hvadid=454825448149&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=17832400401627217784&hvpone=&hvpstwo=&hvmqmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1010338&hvtargid=pla-467231395875&pssc=1

Videos:

(2023). Opgehaald van WhatFix: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>

School, E. B. (2020, November 10). *Human resources and digitalisation*. Opgehaald van YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=nR8k7ZFiDP8>

Verlinden, N. (sd). *Back to basics: What is digital HR?* Opgehaald van AIHR: <https://www.aihr.com/blog/back-to-basics-what-is-digital-hr/>

Verlinden, N. (sd). *HR Digital Transformation: The 6 stages for success*. Opgehaald van AIHR: <https://www.aihr.com/blog/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>