ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
MSc IN MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΤΖΙΜΑ

«Πως μπορούν να συμβάλουν τα HR Metrics και Analytics στην αύξηση του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης»

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ PwC

Επιβλέπων : Εμμανουήλ Κρητικός – Αναπληρωτής Καθηγητής

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα, Ιανουάριος 2020

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΤΖΙΜΑ

«Πως μπορούν να συμβάλουν τα HR Analytics & Metrics στην αύξηση του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης»

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ PwC

Επιβλέπων : Εμμανουήλ Κρητικός – Αναπληρωτής Καθηγητής

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα, Ιανουάριος 2020

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βεβαίωση εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

(Υπογραφή)

.....

ΤΖΙΜΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

Φοιτήτρια MSc στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να εξεταστεί κατά πόσο ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό μπορεί να μετρηθεί και να βελτιωθεί μέσω της χρήσης των HR Metrics και Analytics. Για το λόγο, αυτό πραγματοποιήθηκε μελέτη γύρω από την έννοια του βαθμού δέσμευσης και των παραγόντων που επηρεάζουν την αφοσίωση του προσωπικού στην εταιρεία που απασχολούνται (διαχείριση της απόδοσης, διαχείρισης ταλέντων κλπ.).

Προκειμένου να υποστηριχθεί η παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε μια βάση δεδομένων με στοιχεία προσωπικού μιας εικονικής επιχείρησης και εξετάστηκαν, μέσω της πλατφόρμας επιχειρηματικής αναλυτικής Power BI και του Microsoft Excel, οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό δέσμευσης του προσωπικού σε ολόκληρο το φάσμα του κύκλου ζωής του. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η περιγραφική στατιστική. Στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή της πρακτικής άσκησης μου στο τμήμα “People Advisory Services” της PwC ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Λέξεις Κλειδιά: δέσμευση εργαζομένων, διαχείριση της απόδοσης, αφοσίωση, διαχείριση ταλέντων, HR Analytics, metrics, κύκλος ζωής, προσέλκυση προσωπικού, ανάπτυξη, ανταμοιβή, απώλεια, ανθρώπινο δυναμικό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract

The scope of this thesis was to examine the extent to which employee engagement level in an organization can be measured and improved using HR Metrics and Analytics. For this reason, I conducted a literature review over the concept of employee engagement as well as the factors that could affect the personnel commitment in a corporate (ex. performance management, talent management, etc.).

To support this study, I used and analyzed a database of a virtual company with personnel data. I examined all the factors which could affect the employee engagement level throughout their whole lifecycle. The methodology that I used was descriptive statistics, using the Power BI business analytics platform as well Microsoft Excel. In the following part of my thesis there is the description of my internship, which took place at PwC Greece and especially at the department "People Advisory Services" where I am occupied as a Human Resources Consultant.

Keywords: employee engagement, performance management, commitment, talent management, HR Analytics, metrics, life cycle, recruitment, growth, reward, loss, human resources

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή 1

1.1 Οι προκλήσεις στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού 1

1.2 Αντικείμενο Διπλωματικής 1

1.2.1 Συνεισφορά 2

1.3 Οργάνωση Κειμένου 3

2. Θεωρητικό Υπόβαθρο 4

2.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό 4

2.2 Η Δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement) 4

2.3 Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη Δέσμευση των εργαζομένων 6

2.4 Διαχείριση της απόδοσης εργαζομένων (Performance Management) και Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) 7

2.5 People Analytics 8

3. Προσδιορισμός της Προβληματικής Περιοχής 10

4. Μεθοδολογία 12

5. Αξιολόγηση 14

5.1 Παράμετροι Αξιολόγησης 14

5.2 Αποτελέσματα 14

5.2.1 Γενικά στοιχεία 14

5.2.2 Προσέλκυση και Επιλογή 16

5.2.3 Ανάπτυξη 19

5.2.4 Ανταμοιβή 22

5.2.5 Απώλεια 23

5.3 Σύνοψη συμπερασμάτων αξιολόγησης 27

6. Τεχνικές Λεπτομέρειες 28

6.1 Στάδιο 1ο: Excel 29

6.2 Στάδιο 2ο: MySQL 30

6.3 Στάδιο 3ο: Power BI 34

7. Κύρια Στοιχεία της Πρακτικής Άσκησης 37

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7.1 Περιγραφή Εταιρείας και Τμήματος 37
7.2 Περιγραφή Θέσης στο τμήμα 39
8. Έργα και Δραστηριότητες 41
8.1 Έργα, Δραστηριότητες και Προγραμματισμός 41
8.2 Ανάλυση Κύριων Έργων/Δραστηριοτήτων 41
8.2.1 Business Process Reengineering Project 41
8.2.2 Assessment Center Project 42
8.3 Παραδοτέα του έργου 44
8.3.1 Business Process Reengineering Project 44
8.3.2 Assessment Center Project 44
9. Γνώσεις Δεξιότητες και Κριτική Αξιολόγηση 45
9.1 Γνώσεις και Δεξιότητες 45
9.2 Κριτική και Προτάσεις 46
10. Επίλογος 47
10.1 Σύνοψη και Συμπεράσματα 47
10.2 Μελλοντικές Επεκτάσεις 47
11. Βιβλιογραφία 48
11.1 Βιβλία 48
11.2 Άρθρα σε Επιστημονικά Περιοδικά 48
11.3 Διαδικτυακή Βιβλιογραφία 49

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1. Εισαγωγή

1.1 Οι προκλήσεις στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται αντιμέτωπα με νέες προκλήσεις, που σχετίζονται τόσο με την εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων για την ένταξή τους στις επιχειρήσεις, αλλά και τη μετέπειτα διατήρηση τους, τη διαχείριση των ταλέντων τους και την κάλυψη της ανάγκης τους για συνεχή μάθηση – βελτίωση. Όλο και πιο συχνά, παρατηρούμε πως η παραδοσιακή εξέλιξη των στελεχών μέσα σε έναν οργανισμό τείνει να αντικαθίσταται από ένα καινούργιο πρότυπο καριέρας, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά αποτελούν η ευελιξία, η κινητικότητα προς διαφορετικούς εργοδότες και η απόκτηση επιπρόσθετων εμπειριών. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του χρόνου παραμονής ενός εργαζομένου σε μία εταιρεία υπολογίζεται περίπου στα δύο έτη (job-hopping), ενώ το φαινόμενο αυτό της μετακίνησης παρατηρείται κυρίως στα πρώτα βήματα της εργασιακής πορείας ενός εργαζόμενου.

Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να επανεξετάσουν την προσέγγιση τους στη διαχείριση του προσωπικού τους, καθώς και να επαναπροσδιορίσουν τα προγράμματα για την εξέλιξη και ανάπτυξη του. Αξίζει να σημειωθεί ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του κλάδου αποτελεί η τεχνολογική επανάσταση που κυριαρχεί πλέον σε όλο το σύγχρονο κόσμο. Οι αλλαγές που επιφέρει η ψηφιακή εποχή έχουν τεράστιο αντίκτυπο στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους καλούνται να εναρμονιστούν και να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις.

1.2 Αντικείμενο Διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι να αναδείξει πώς η ψηφιακή άνθιση μπορεί να προσφέρει ισχυρά όπλα στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν τις σύγχρονες πλατφόρμες και τα δεδομένα που διαθέτουν ήδη και παραμένουν ανεκμετάλλευτα προκειμένου να υποστηρίξουν τις ήδη υπάρχουσες δομές τους, να εξετάσουν τις προβληματικές περιοχές και να αναπτύξουν στρατηγικές λύσεις. Η παρούσα ερευνητική μελέτη επιθυμεί να αποδείξει πως οι οργανισμοί, μέσω των HR Metrics και Analytics, έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πολύτιμες εσωτερικές πληροφορίες για το προσωπικό τους, όπως η μέτρηση του βαθμού δέσμευσης του, ενώ παράλληλα να διαμορφώσουν αντίστοιχες πολιτικές για την ενίσχυση της αφοσίωσης του, την πρόληψη ενδεχόμενων αποχωρήσεων, την ορθή διαχείριση των ταλέντων τους και τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, το νέο πρότυπο καριέρας υποβάλλει τα νέα στελέχη των εταιρειών να αλλάζουν τακτικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα, αναζητώντας συνεχώς νέες ευκαιρίες εξέλιξης και προσωπικής βελτίωσης. Βέβαια, κάθε περίπτωση είναι διαφορετική και θα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ήταν εσφαλμένη εντύπωση αν σταθμίσουμε μόνο τις νέες προκλήσεις του κλάδου ως απειλές και προβλήματα. Ενδεχομένως, πίσω από τις συχνές αποχωρήσεις προσωπικού να βρίσκονται βαθύτερες αιτίες, οι οποίες δε σχετίζονται απαραίτητα με τις νέες τάσεις. Για παράδειγμα, η αναχρονιστική κουλτούρα ενός οργανισμού, οι απαιτήσεις για υψηλότερη αμοιβή ή το αίσθημα στασιμότητας του εργαζομένου, πιθανώς, να οδηγούν τελικά το προσωπικό σε αποχωρήσεις. Είναι λογικό η παρούσα κατάσταση να προκαλεί αναστάτωση στα στελέχη του HR, καθώς αφενός χρειάζεται εκ νέου να αναζητηθεί ικανό προσωπικό, το οποίο θα καλύψει την κενή θέση που αναμένεται να προκύψει, και αφετέρου δημιουργεί ανασφάλεια στον εργοδότη κατά πόσο το προσωπικό είναι αφοσιωμένο στην εταιρεία του και εάν μπορεί να επενδύσει σε αυτό. Η παρούσα μελέτη υποδεικνύει πως τα HR Metrics και Analytics μπορούν να φωτίσουν τις περιοχές εκείνες του οργανισμού που χρειάζονται προσοχή και να προβεί στις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες.

Όλες οι εταιρείες, κατά τα τελευταία χρόνια, αντιμετωπίζουν την εξής πρόκληση: Πως θα καταφέρουν να επιτύχουν την ενσωμάτωση τους στον ψηφιακό κόσμο το συντομότερο δυνατόν. Η τεχνολογία διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονταν τους εργαζομένους τους. Αυτή η νέα ψηφιακή εποχή αναγκάζει τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού να επανεξετάσουν το HR συνολικά, να σχεδιάσουν καινούργια προγράμματα, να επιλέξουν τα εργαλεία εκείνα που θα χρησιμοποιήσουν, να αναπτύξουν νέες λύσεις και κυρίως να διαφοροποιήσουν την προσέγγισή τους, με στόχο να διαθέτουν εργαζομένους πραγματικά αφοσιωμένους (engaged employees) και όχι απλά υποκινημένους.

1.2.1 Συνεισφορά

Η συνεισφορά της διπλωματικής συνοψίζεται ως εξής:

1. Μελετήθηκε η έννοια του Βαθμού Δέσμευσης των εργαζομένων και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν. Ακόμα, παρουσιάζονται οι έννοιες της Διαχείρισης της Απόδοσης, Διαχείρισης Ταλέντων των εργαζομένων και τέλος γίνεται αναφορά στη συμβολή και σημασία των Analytics στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Αναζητήθηκαν στο διαδίκτυο δεδομένα (dataset) με στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού μίας εικονικής επιχείρησης.
3. Δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων για τα παραπάνω στοιχεία. Εκεί ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες όσα από τα δεδομένα που μπορούσαν να αξιοποιηθούν και να προσφέρουν αξία σε μια ενδεχόμενη ανάλυση.
4. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση της βάσης δεδομένων μέσω του εργαλείου επιχειρησιακής ανάλυσης Power BI και του Excel. Συγκεκριμένα, υπολογίστηκαν δείκτες (Metrics) και πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχετίσεων στα δεδομένα μεταξύ τους. Μέσα από το εργαλείο Power BI δημιουργήθηκαν οπτικοποιήσεις των δεδομένων (dashboards) και εξήχθησαν συμπεράσματα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης. Εντοπίστηκαν περιοχές βελτίωσης και ενδυνάμωσης του οργανισμού.

5. Περιγράφηκε η εταιρεία που πραγματοποίησα την πρακτική μου άσκηση, η θέση που κατείχα σε αυτήν, τα έργα με τα οποία ασχολήθηκα και αξιολογήθηκαν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησα.

1.3 Οργάνωση Κειμένου

Η παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθεί την εξής οργάνωση: Στο Κεφάλαιο 2 αποτυπώνεται ο όρος Βαθμός Δέσμευσης, οι παράγοντες που τον επηρεάζουν, η έννοια της Διαχείρισης της Απόδοσης, η έννοια της Διαχείρισης των Ταλέντων και τέλος γίνεται αναφορά στη συμβολή και σημασία των Analytics στον κλάδο το Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο Κεφάλαιο 3 ορίζεται το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και καταδεικνύεται η ανάγκη χρησιμοποίησης τεχνικών HR Analytics. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία (Περιγραφική Στατιστική) που ακολουθεί η παρούσα εργασία και ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 5 παρατίθενται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων και πως μπορεί να τα αξιοποιήσει ένας οργανισμός. Ακολούθως, στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τεχνικές λεπτομέρειες της υλοποίησης της φάσης πριν την ανάλυση των δεδομένων. Εν συνεχεία, στο Κεφάλαιο 7 συναντάμε τα κύρια στοιχεία της πρακτικής άσκησης, με αναφορά στην εταιρεία και τη θέση που κατείχα μέσα στον οργανισμό. Στο Κεφάλαιο 8 περιλαμβάνονται τα έργα και οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολήθηκα κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης. Στο Κεφάλαιο 9 πραγματοποιείται μια ευρύτερη αξιολόγηση της πρακτικής άσκησης ενώ στο Κεφάλαιο 10 βρίσκεται ο επίλογος της διπλωματικής εργασίας. Τέλος, στο Κεφάλαιο 11 παρατίθεται η βιβλιογραφία για όλη την διπλωματική εργασία.

2. Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο όρος «Ανθρώπινοι Πόροι» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1900 και στη συνέχεια ευρύτερα στη δεκαετία του 1960, για να περιγράψει συνολικά τους ανθρώπους που εργάζονται για μια επιχείρηση. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Filippo (1981) *«Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος της ενσωμάτωσης, ανάπτυξης και ανταμοιβής των ανθρώπων με σκοπό τη συμβολή τους στους οργανωτικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς στόχους»*.

Κάθε οργανισμός προκειμένου να λειτουργήσει εύρυθμα χρειάζεται ανθρώπους, οι οποίοι θα παρέχουν καθημερινά τις υπηρεσίες τους με αφοσίωση και επιθυμία να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Η αποτελεσματική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού "Human Resource Management" συμβάλλει ώστε οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους ικανοποιώντας, παράλληλα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων (Paşaoğlu, 2015). Όταν οι άνθρωποι ενώνουν τις δυνατότητές και τις εμπειρίες τους προς όφελος του οργανισμού στον οποίο ανήκουν, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη του, ακόμα και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Budhwar and Debrah, 2001). Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να θεωρούν τους ανθρώπους τους ως περιουσιακά στοιχεία και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Singh, 2004). Όλο και πιο συχνά, μάλιστα, βλέπουμε να χρησιμοποιείται ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο "Human Capital" για να περιγραφεί το προσωπικό, ο οποίος υποδηλώνει τη σημασία του στην επιχείρηση.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ουσιαστικά τη «ραχοκοκαλιά» του οργανισμού. Η στρατηγική διαχείριση του αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα, ο οποίος συμβάλει μακροπρόθεσμα στη βελτίωση της απόδοση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την πρόβλεψη, την κατανόηση, την αλλαγή, τη βελτίωση και την καθοδήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σύμφωνα με τα στρατηγικά σχέδια της ανώτατης διοίκησης (Vardarlier, 2016).

2.2 Η Δέσμευση των εργαζομένων (Employee Engagement)

Πολλές εταιρείες ξοδεύουν μεγάλο χρονικό διάστημα και χρήματα μελετώντας τα αίτια αποχώρησης των εργαζομένων, παραδείγματος χάριν μέσω των "exit interviews". Οι εταιρείες τείνουν να ακολουθούν ανάλογες ενέργειες προκειμένου να εντοπίσουν τους λόγους για τους οποίους ένας εργαζόμενος τερματίζει το συμβόλαιο του και να αποκτήσουν πολύτιμες εσωτερικές πληροφορίες (Flowers & Hughes, 1973). Οι οργανισμοί, εφόσον επιθυμούν να διακρατήσουν τους υπαλλήλους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τους, πέρα από τα αίτια της αποχώρησης τους, θα πρέπει να μελετήσουν και τους λόγους για την παραμονή τους μέσα στην εταιρεία. Με άλλα λόγια, οι αιτίες που οδηγούν τους ανθρώπους να παραμένουν στην εργασία τους, είναι εξίσου σημαντικές με τους λόγους που τους κατευθύνουν στο να αποχωρούν από αυτήν (Flowers & Hughes, 1973).

Τί είναι εκείνο όμως που οδηγεί τους ανθρώπους στο να παραμένουν σε ένα οργανισμό; Η απάντηση είναι σύντομη και πρόκειται για τη λεγόμενη "Αδράνεια". Δηλαδή, οι εργαζόμενοι συνήθως παραμένουν σε μια εταιρεία μέχρις ότου «κάτι» να τους αναγκάσει να απομακρυνθούν από αυτή (Flowers & Hughes, 1973). Πιο συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί πως υφίσταται μεγάλος συσχετισμός μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης που κατ' επέκταση οδηγεί στην παραμονή των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Σύμφωνα με τον Kahn (1990), ως Εργασιακή Δέσμευση (Employee Engagement) ορίζεται «η αξιοποίηση των ικανοτήτων που διαθέτουν τα στελέχη στην εργασίας τους, κατά την εκτέλεση της οποίας εκφράζουν τον εαυτό τους διανοητικά, συναισθηματικά και σωματικά». Ακόμα, υποστήριξε ότι απαιτούνται τρία σημαντικά ψυχολογικά στάδια ώστε να επιτευχθεί η εργασιακή δέσμευση:

1. Σημαντικότητα. Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι είναι πολύτιμοι για την εταιρεία, να χαίρουν εκτίμησης και να μην θεωρούνται δεδομένοι. Η σωματική και συναισθηματική προσπάθεια που καταβάλλουν πρέπει να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται (O'Connor and Crowley-Henry, 2017).
2. Ασφάλεια. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελευθερία στη διαχείριση της δουλειάς τους, δε φοβούνται τις αρνητικές συνέπειες και η εταιρεία τους υποστηρίζει και τους εμπιστεύεται, τότε επιτυγχάνεται η αφοσίωση (O'Connor and Crowley-Henry, 2017).
3. Διαθεσιμότητα. Η διάσταση αυτή σχετίζεται κατά βάση με το βαθμό ετοιμότητας που βρίσκονται οι υπάλληλοι προκειμένου να δεσμευτούν και να αφιερωθούν ουσιαστικά στο ρόλο τους (O'Connor and Crowley-Henry, 2017).

Η αφοσίωση των εργαζομένων θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού (Rich et al., 2010), επηρεάζει σε ένα βαθμό την ανταγωνιστική συμπεριφορά της εταιρείας και σχετίζεται άμεσα με το αντιληπτό αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων (He et al. 2014). Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δεσμεύονται και παρακινούνται με σκοπό τόσο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, όσο και της προσωπικής τους ικανοποίησης. Δηλαδή, αισθάνονται ότι υφίσταται μια αμοιβαία σχέση μεταξύ της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και των προσωπικών επιδιώξεων, καθώς υπερισχύει το συναίσθημα της προσωπικής αξίας (O'Connor and Crowley-Henry, 2017).

2.3 Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη Δέσμευση των εργαζομένων

Ο βαθμός δέσμευσης σε ένα οργανισμό είναι πολύ παραγοντικός και μπορεί να εξαρτάται από πολλές και διαφορετικές παραμέτρους. Δεδομένου ότι κάθε εργαζόμενος είναι και ένας διαφορετικός χαρακτήρας, οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό αφοσίωσης σε μια εταιρεία είναι αρκετοί. Παρακάτω, θα παρουσιαστούν οι κυριότεροι παράγοντες που συναντά κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία.

Καταρχάς, το περιβάλλον εργασίας και κατά πόσο άνετα ή μη αισθάνεται ο εργαζόμενος μέσα σε αυτό, επηρεάζουν την εργασιακή του δέσμευση (Flowers & Hughes, 1973). Οι ισχυρές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στην εταιρεία μπορούν σαφώς να επηρεάσουν το προσωπικό. Αναφέροντας τον όρο «ισχυρές σχέσεις», εννοούνται οι συχνές και σχετικά στενές αλληλεπιδράσεις που μπορεί να αναπτυχθούν μεταξύ των εργαζομένων. Η αφοσίωση σε ένα οργανισμό αυξάνεται, συνήθως, όσο οι άνθρωποι αποκτούν περισσότερες και στενότερες επαφές μεταξύ τους (Fuller, 2014). Οι συνάδελφοι, αρκετά συχνά, μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά ο ένας τον άλλο, ανάλογα με το επίπεδο αφοσίωσης τους στην εταιρεία (Fuller, 2014).

Επιπλέον, η δύναμη των κοινωνική σχέσεων και των ισχυρών δεσμών μεταξύ των εργαζόμενων εξαρτάται από το πόσο δίκαια και ισορροπημένα αντιμετωπίζει η εταιρεία το προσωπικό της (O'Connor and Crowley-Henry, 2017). Το ζήτημα της δικαιοσύνης μέσα σε ένα οργανισμό έχει αναγνωριστεί ως θεμέλιο για την αποτελεσματική λειτουργία του και την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη και ο τρόπος με τον οποίο την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος, σαφώς, επηρεάζει την εργασιακή του δέσμευση (Greenberg, 1990).

Εν συνεχεία, έχει παρατηρηθεί πως οι Διευθυντές (Managers) αρκετά συχνά διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον κύκλο ζωής των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, για μεγάλη μερίδα υπαλλήλων θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο να συνεργάζονται με προϊσταμένους, οι οποίοι δεν τους ικανοποιούν ή δεν τους εμπιστεύονται (Markey, 2014). Αξίζει να σημειωθεί μάλιστα ότι η εργασιακή αφοσίωση των υπαλλήλων προς την εταιρεία συνήθως αυξάνεται όσο ένα άτομο ξοδεύει ποιοτικό χρόνο με τον διευθυντή του ή όσο αποκτά μια αξιόλογη και εποικοδομητική επαφή μαζί του (Fuller, 2014).

Επιπροσθέτως, το πρόγραμμα εργασίας και οι ώρες που επενδύει ένας εργαζόμενος σαφώς και επηρεάζουν το βαθμό δέσμευσης σε ένα οργανισμό. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι ο βαθμός δέσμευσης, συνήθως, μειώνεται όταν οι άνθρωποι περνούν τον περισσότερο χρόνο τους στην εταιρεία ή δεν έχουν αρκετό χρόνο για ένα διάλειμμα και η μέρα τους είναι αφιερωμένη μεταξύ συναντήσεων και σκληρής εργασιακής ρουτίνας (Fuller, 2014).

Ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων είναι οι ανταμοιβές. Σύμφωνα με μελέτη της Kepner-Tregoe σε ένα διεθνή οργανισμό, τα 2/3 του προσωπικού παραδέχτηκαν πως σε μια προσπάθεια της εταιρείας να αυξήσει το τζίρο της, οι μισθοί τους αυξήθηκαν, ωστόσο, στην απόφαση των υπαλλήλων με είχαν υψηλές επιδόσεις για αποχώρηση,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έκριναν πως ο χρηματικός παράγοντας δεν υπήρξε καθόλου ανασταλτικός (Prewitt, 1999). Οι Harris και Brannick, έχοντας μελετήσει δεκάδες εταιρείες με χαμηλό κύκλο εργασιών, υποστηρίζουν ότι «για τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, σε καμία περίπτωση τα χρήματα δεν αποτελούν το κύριο κίνητρο τους» (Prewitt, 1999).

2.4 Διαχείριση της απόδοσης εργαζομένων (Performance Management) και Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management)

Η έννοια της «Διαχείριση της Απόδοσης» (Performance Management) αποτελεί μία συστηματική μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων. Περιλαμβάνει ορισμένα βήματα που έρχονται σε συνάρτηση με ένα συμφωνημένο πλαίσιο προκαθορισμένων στόχων, προτύπων και απαιτήσεων επάρκειας – ικανοτήτων για τους εργαζόμενους (Mone et al., 2011). Η εν λόγω αξιολόγηση συνοδεύεται από μία ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους, ούτως ώστε να γνωρίζουν κατά πόσο οι στόχοι επιτεύχθηκαν συγκριτικά με τα πρότυπα του οργανισμού και την προηγούμενη απόδοσή τους. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση περιλαμβάνει τις περιοχές προς βελτίωση και τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι μέχρι την επόμενη αξιολόγηση. Ο κύριος σκοπός της διαχείρισης της απόδοσης είναι η διαμόρφωση οργανωτικών στόχων, σύμφωνα με τις ικανότητες των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμες επιδιώξεις του οργανισμού (Memon & Ghani, 2018).

Στα πλαίσια της συνεχούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων αλλά και του γενικότερου επανασχεδιασμού τους, ο μεγαλύτερος στόχος είναι η βελτίωση της απόδοσης (Najam and Manarshan, 2017). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να το πετύχουν αυτό μέσω της Διαχείρισης των Ταλέντων τους. Πολλές μελέτες, μάλιστα, επιβεβαιώνουν πως η διαχείριση ταλέντων μπορεί να επηρεάσει θετικά προς την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την επιτυχία σε επιχειρηματικό επίπεδο και να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα (Najam and Manarshan, 2017).

Την τελευταία δεκαετία, η Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) έχει λάβει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο από επαγγελματίες στον κόσμο του HR, όσο και από ακαδημαϊκούς (Collings and Mellahi, 2009 & Sheehan and Anderson, 2015) και αναγνωρίζεται πλέον ως βασικό ζήτημα προς διαχείριση (Thunnissen et al., 2013). Με τον όρο Διαχείριση Ταλέντων εννοούνται οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που περιλαμβάνουν την αναγνώριση των κρίσιμων θέσεων «κλειδιών» μέσα σε ένα οργανισμό που συμβάλλουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάπτυξη μιας ομάδας ταλέντων “pool” που φανερώνουν υψηλές δυνατότητες και υψηλά επίπεδα απόδοσης για να στελεχώσουν τις συγκεκριμένες θέσεις και την ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου πλάνου διαχείρισης της συγκεκριμένης ομάδας ταλέντων με στόχο να διασφαλιστεί η συνεχιζόμενη δέσμευσή τους στον οργανισμό (Collings and Mellahi, 2009).

Αξίζει να σημειωθεί πως η διαχείριση ταλέντων ποικίλλει ανάλογα με το είδος των οργανισμών και επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ενδεχομένως να σχετίζονται με την εταιρεία ή το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί (Egerová et al., 2015). Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση των ταλέντων σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι το οικονομικό πλαίσιο, η κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον κα. Ομοίως, άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική διαχείριση ταλέντων μπορεί να είναι οι επιχειρησιακές αλλαγές, οι νέοι εργασιακοί τύποι, ο ανταγωνισμός, η επιχειρησιακή στρατηγική, η οργανωτική δομή κλπ. Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάζουν και να κατανοούν τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο τα ταλέντα τους (Egerová et al., 2015).

2.5 People Analytics

Με τον όρο "Analytics" εννοούμε την επιστημονική διαδικασία για την ανακάλυψη και την κατανόηση των ουσιαστικών μοτίβων που μπορούν να ανιχνευθούν μελετώντας δεδομένα. Τα Analytics βασίζονται στην εφαρμογή στατιστικών μεθόδων, προγραμματισμού υπολογιστών και επιχειρησιακής έρευνας, προκειμένου να ποσοτικοποιηθούν και να απεικονιστούν γραφικά τα δεδομένα που επιθυμεί να εξετάσει ένας οργανισμός (Mortensen et al., 2015). Πρόκειται για ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, καθώς μέσω της διαδικασίας αυτής βελτιώνεται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Τα Analytics τείνουν να δημιουργούν όλο και μεγαλύτερη αξία στους οργανισμούς, καθώς προσφέρουν υποστήριξη στη στρατηγική λήψη απόφασης και στη βελτίωση των πρακτικών.

Η ανάπτυξη και η έρευνα των Analytics στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού HR παρατηρούνται κατά τα τελευταία 15 χρόνια. Τα HR Analytics χρησιμοποιούν τα δεδομένα που βρίσκονται διάχυτα στον οργανισμό και μετρούν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και συμβάλλουν στην κάλυψη των αναγκών του προσωπικού. Η επίδραση των analytics είναι σημαντική στην αξιολόγηση του ίδιου του προσωπικού, την προσέγγιση νέων στελεχών αλλά και της εκτίμησης της επίδρασης του οργανισμού στο ευρύτερο πλαίσιο της αγοράς. Μερικά εργαλεία analytics που χρησιμοποιούνται αποτελούν οι αναλύσεις ευαισθησίας (sentiment analysis), τα text analytics, η εξόρυξη δεδομένων (data mining), οι έρευνες (surveys) και οι αξιολογήσεις δύο καταστάσεων τύπου AB testing (Claus, 2019).

Όσο αφορά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να προσφέρουν αξία στην επιχείρηση τα analytics, το HR χρειάζεται να εστιάσει το ενδιαφέρον του στη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός και να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο κεφάλαιο συμβάλλει στην επιτυχία του (Sparrow et al., 2015). Με άλλα λόγια, χρειάζεται να σταθμίσει ποιους παράγοντες επιθυμεί θα εξετάσει μέσα από την ανάλυση των δεδομένων και τι αποτελέσματα προσδοκά μέσω αυτής της διαδικασίας. Επιπλέον, οι αναλυτές θα πρέπει να κατανοούν σε βάθος τα δεδομένα και το

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πλαίσιο εντός του οποίου αυτά συλλέγονται (Angrave et al., 2016). Συνεπώς, έχοντας μια ουσιαστική κατανόηση των δεδομένων προς μελέτη, μπορούν να προκύψουν σημαντικά metrics, τα οποία επιτρέπουν τη μοντελοποίηση και τον υπολογισμό του κόστους και του οφέλους που ενδεχομένως να ενέχουν διάφορες μέθοδοι και στρατηγικές HR (Angrave et al., 2016).

Μέσω των HR Analytics δίνεται η δυνατότητα να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί η απόδοση των ομάδων του ανθρώπινου κεφαλαίου "talent segments" που πραγματοποιούν στρατηγική διαφορά και προσφέρουν αξία στον οργανισμό (Angrave et al., 2016). Βέβαια, το πιο σημαντικό μέρος των analytics θεωρείται η λελογισμένη λήψη στρατηγικής απόφασης για το οργανισμό, η οποία προκύπτει έπειτα από προσεκτική εμπειρική μελέτη, μέσω προχωρημένων στατιστικών και οικονομετρικών τεχνικών (Angrave et al., 2016). Έχει παρατηρηθεί ότι οι αλλαγές που προκύπτουν σύμφωνα με τα HR Analytics επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις του οργανισμού, τόσο σε επίπεδο προσωπικού όσο και σε επίπεδο κόστους – οφέλους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. Προσδιορισμός της Προβληματικής Περιοχής

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις παρατηρούν προβλήματα τα οποία σχετίζονται άμεσα με το ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως για παράδειγμα οι συχνές αποχωρήσεις του προσωπικού ή η στασιμότητα στην απόδοση τους και δυσκολεύονται να εντοπίσουν την προέλευση της αιτίας. Πιο αναλυτικά, η παραδοσιακή εξέλιξη του προσωπικού μέσα σε ένα οργανισμό τείνει να αντικαθίσταται από ένα νέο πρότυπο καριέρας, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά αποτελούν η ευελιξία, η κινητικότητα προς διαφορετικούς εργοδότες και η απόκτηση επιπρόσθετων εμπειριών (KPMG, 2017). Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του χρόνου παραμονής ενός εργαζομένου σε μία εταιρεία υπολογίζεται περίπου στα δύο έτη (job-hopping), ενώ το φαινόμενο αυτό της μετακίνησης παρατηρείται κυρίως στα πρώτα βήματα της εργασιακής πορείας ενός εργαζόμενου (KPMG, 2017). Συνήθως, τα στελέχη του HR βασίζονται σε εμπειρικές παραδοχές ή γενικευμένες απόψεις και δεν εμβαθύνουν στη «ρίζα» της προβληματικής περίπτωσης. Βέβαια, όσο πιο μεγάλος είναι ο οργανισμός και όσο πιο περίπλοκες οι δομές του, τόσο πιο δυσνόητη για την επιχείρηση καθίσταται η ανίχνευση των προβλημάτων (KPMG, 2017).

Στην πλειονότητα τους, οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα το τμήμα του HR διατηρούν συγκεντρωμένα στα αρχεία τους βασικά δεδομένα αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Για παράδειγμα, ακόμα και σε μια απλή μορφή (αρχείο excel), παρακολουθούν στοιχεία όπως η ημερομηνία γέννησης των υπαλλήλων, η ημερομηνία πρόσληψης τους στην εταιρεία, το τμήμα στο οποίο απασχολούνται, η ημερομηνία αποχώρησης τους, η απόδοση τους κοκ. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό υλικό προς μελέτη και ανίχνευση ενδεχόμενων προβλημάτων ή ακόμα και λύσεων για τον οργανισμό.

Παρατηρώντας με μεγαλύτερη προσοχή τα δεδομένα του προσωπικού και με την κατάλληλη ανάλυση τους, δύναται να εξεταστεί το ζήτημα του κατά πόσο αφοσιωμένος είναι ένας υπάλληλος στην εταιρεία που εργάζεται. Συγκεκριμένα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί μέσω των People Metrics και Analytics να εξετάσει περιοχές και ζητήματα όπως τα ακόλουθα:

- Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού;
- Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ του τμήματος απασχόλησης του υπαλλήλου και της αξιολόγησης της απόδοσης του;
- Πόσο σχετίζεται το τμήμα απασχόλησης με τις απολύσεις ή τις οικειοθελείς αποχωρήσεις του προσωπικού;
- Ποιος αποτελεί τον βασικό λόγο των αποχωρήσεων του προσωπικού από τον οργανισμό;
- Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία;
- Ποια τμήματα φανερώνουν τη χαμηλότερη απόδοση;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της φυλετικής καταγωγής του προσωπικού και του βαθμού ικανοποίησης τους;

- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης ή της απόδοσης του προσωπικού με τις αμοιβές και παροχές;
- Ποιες αποτελούν τις καλύτερες πηγές αναζήτησης νέου προσωπικού;
- Είναι δυνατόν να προβλεφθεί η χρονική στιγμή που πρόκειται να τερματίσει το συμβόλαιο του ένας εργαζόμενος;

Είναι σαφές πως όλα τα παραπάνω αποτελούν χρήσιμες πληροφορίες για τους οργανισμούς. Με άλλα λόγια, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα τμήματα, αλλά και τη Διοίκηση της εταιρείας διαθέτοντας την απαραίτητη πληροφόρηση δύναται να προχωρήσει σε στοχευμένες λύσεις. Συνεπώς, στην παρούσα ερευνητική μελέτη στόχος είναι να αποδειχθεί πως τα HR Metrics και Analytics συμβάλλουν θετικά, ώστε οι οργανισμοί εξοπλισμένοι με την απαραίτητη γνώση, να είναι σε θέση να ενεργούν προληπτικά και στοχευμένα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι η Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση, η οποία αποτελεί μια συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση δεδομένων. Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, στόχος της παρούσας μελέτης είναι να υποστηριχθεί η θεωρία ότι τα HR Metrics και Analytics αποτελούν σημαντική εσωτερική πληροφόρηση για τους οργανισμούς αναφορικά τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων, συμβάλλουν στον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και μπορούν να καθοδηγήσουν τα στελέχη στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Προκειμένου η παρούσα μελέτη να είναι εμπεριστατωμένη και έγκυρη, κρίθηκε αναγκαία η υποστήριξη της από ένα απτό παράδειγμα με στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ένα dataset από το https://www.kaggle.com/, όπου υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Με γνώμονα το γεγονός πως τα δεδομένα Ανθρωπίνου Δυναμικού θεωρούνται εξαιρετικά δύσκολο να παραχωρηθούν από εταιρείες προς εξωτερική ανάλυση, λόγω του εμπιστευτικού χαρακτήρα τους, αξιοποιήθηκε η εν λόγω βάση δεδομένων. Το παρόν dataset περιλαμβάνει 297 ενεργούς και μη εργαζόμενους σε ένα πλασματικό οργανισμό της Αμερικής. Συνεπώς το μέγεθος του δείγματος ισούται με N = 297.

Για την ανάλυση του δείγματος οι μεταβλητές χωρίστηκαν σε:

a. Συνεχείς: ηλικία, μισθολογική κλίμακα
b. Κατηγορικές: τμήμα, περιοχή, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, καταγωγή, αιτία αποχώρησης, θέση, manager, αργοπορία πάνω από 1 ώρα τις τελευταίες 30 ημέρες, εργασιακή κατάσταση, πηγή εύρεσης εργασίας
c. Διάταξης: απόδοση, βαθμός ικανοποίησης

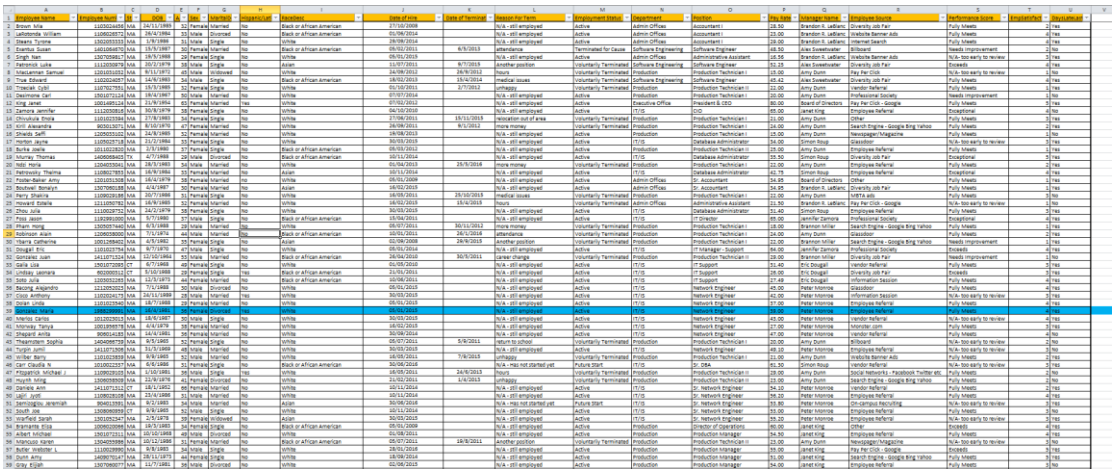
Το dataset περιλάμβανε πολλαπλά δεδομένα σε μορφή Excel (Εικόνα 1). Αρχικά, τα εν λόγω data «καθαρίστηκαν» και ομαδοποιήθηκαν καταλλήλως. Αρχικά, υπολογίστηκαν βασικοί δείκτες (Metrics) στο Excel που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμοι για μια αρχική μελέτη των στοιχείων. Για περισσότερη και εκτενέστερη ανάλυση τους, επιλέχθηκε το εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης Power BI. Συνδετικός κρίκος μεταξύ του Excel και του Power BI αποτελεί το λογισμικό MySQL, όπου τα στοιχεία του Excel μετατράπηκαν από ένα απλό «βιβλίο» σε μία βάση δεδομένων και στη συνέχεια θα «φορτώθηκαν» στην πλατφόρμα για την ανάλυση τους.

Κατά την ανάλυση στο Power BI, πραγματοποιήθηκαν Αναλύσεις Συσχετίσεων (Correlation Analysis) μεταξύ των δεδομένων με πολλαπλές εξαρτημένες μεταβλητές, με στόχο να βρεθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν κάθε φορά την ανεξάρτητη μεταβλητή. Δεδομένου ότι ο βαθμός δέσμευσης, των εργαζομένων, που αποτελεί και το ζητούμενο της παρούσας μελέτης, είναι πολύ παραγοντικός, η ανεξάρτητη μεταβλητή ανάλογα με τον παράγοντα που εξεταζόταν κάθε φορά μπορεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

να ήταν διαφορετική. Οι συσχετίσεις και οι αναλύσεις παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα με αντίστοιχες οπτικοποιήσεις (dashboards) και περιγράφονται εκτενώς.

Σκοπός της εργασίας είναι να εξεταστεί πως τα HR Metrics και Analytics μπορούν να συμβάλλουν ώστε ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων να ενισχυθεί, συνεπώς στη συνέχεια αναζητήθηκαν οι προβληματικές περιοχές του οργανισμού και ακολουθούν στα συμπεράσματα οι προτάσεις προς βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης.



Employee Name	Employee Num	SS	DOB	Sex	Married	MaritalStatus	RaceDesc	Date of Hire	Date of Termination	Reason For Term	Employment Status	Department	Position	Pay Rate	Manager Name	Employee Source	Performance Score	EmpSatisfac	SpecialProjects
Brown Mia	1105024456	MA	24/11/1988	32	Female	Married	No	Black or African American	27/10/2008		N/A - still employed	Active	Admin Offices	Accountant I	28.50	Brandon R. LeBlanc	Diversity Job Fair	Fully Meets	2	Yes
LaMonde, William	1105023572	MA	28/4/1986	33	Male	Divorced	No	Black or African American	01/08/2014		N/A - still employed	Active	Admin Offices	Accountant I	23.00	Brandon R. LeBlanc	Website Banner Ads	Fully Meets	4	Yes
Steans Tyrone	1302035553	MA	3/8/1986	31	Male	Single	No	White	28/08/2014		N/A - still employed	Active	Admin Offices	Accountant I	28.00	Brandon R. LeBlanc	Internet Search	Fully Meets	4	Yes
Eisenbus Susan	1401084870	MA	19/5/1987	30	Female	Married	No	Black or African American	09/01/2011	6/8/2013	attendance	Terminated for Cause	Software Engineering	Software Engineer	48.50	Alex Sweetwater	Billboard	Needs Improvement	2	No
Singh Nan	1307059867	MA	19/5/1988	29	Female	Single	No	White	09/01/2015		N/A - still employed	Active	Admin Offices	Administrative Assistant	18.56	Brandon R. LeBlanc	Website Banner Ads	N/A- too early to review	3	Yes
Fernnick Luke	1112035879	MA	20/2/1978	38	Male	Single	No	Asian	11/07/2011	8/7/2015	Another position	Voluntarily Terminated	Software Engineering	Software Engineer	52.25	Alex Sweetwater	Diversity Job Fair	Exceeds	4	Yes
Mackelman Samuel	1201051051	MA	9/11/1972	45	Male	Widowed	No	White	14/08/2012	26/8/2012	hours	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	25.00	Amy Dunn	Pay Per Click	N/A- too early to review	1	No
True Edward	1102024057	MA	14/9/1983	34	Male	Single	No	Black or African American	18/02/2013	19/4/2014	medical issues	Voluntarily Terminated	Software Engineering	Software Engineer	45.42	Alex Sweetwater	Diversity Job Fair	Fully Meets	4	Yes
Trocak Ushi	1107027551	MA	19/3/1985	32	Female	Single	No	White	01/10/2011	2/7/2012	unhappy	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician II	22.00	Amy Dunn	Vendor Referral	Fully Meets	3	Yes
Desimone Carl	1501071124	MA	19/4/1987	30	Male	Married	No	White	07/07/2014		N/A - still employed	Active	Production	Production Technician I	20.00	Amy Dunn	Professional Society	Needs Improvement	1	No
King Janet	1001489124	MA	21/9/1954	63	Female	Married	No	White	07/02/2012		N/A - still employed	Active	Executive Office	President & CEO	80.00	Board of Directors	Pay Per Click - Google	Fully Meets	5	Yes
Zamora Jennifer	1112030816	MA	30/8/1978	38	Female	Single	No	White	04/10/2010		N/A - still employed	Active	IT/IS	CIO	85.00	Janet King	Employee Referral	Exceptional	4	No
Chrukula Kisha	1101023584	MA	27/8/1980	36	Female	Single	No	White	27/08/2011	15/11/2015	relocation out of area	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	21.00	Amy Dunn	Other	Fully Meets	3	Yes
Krill Alexandra	8650113071	MA	8/10/1970	47	Female	Married	No	White	24/08/2011	8/1/2012	more money	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	24.00	Amy Dunn	Search Engine - Google Bing Yahoo	Fully Meets	2	Yes
Shields Seffi	1205033102	MA	24/8/1985	32	Female	Married	No	White	19/08/2013		N/A - still employed	Active	Production	Production Technician I	25.00	Amy Dunn	Newspaper/Magazine	Fully Meets	1	No
Horton Jayne	1105023718	MA	21/2/1986	31	Female	Married	No	White	30/03/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Database Administrator	34.00	Simon Roup	Glassdoor	N/A- too early to review	3	Yes
Burke Joele	1011022810	MA	2/3/1980	37	Female	Single	No	Black or African American	09/03/2012		N/A - still employed	Active	Production	Production Technician II	25.00	Amy Dunn	Employee Referral	Fully Meets	1	Yes
Murray Thomas	1406069405	TX	4/7/1988	28	Male	Divorced	No	Black or African American	10/11/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	Database Administrator	35.50	Simon Roup	Diversity Job Fair	Exceptional	5	Yes
Ndzi Hsrla	1104035941	MA	28/3/1983	34	Male	Married	No	White	01/04/2013	26/5/2016	more money	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	22.00	Amy Dunn	Employee Referral	Fully Meets	2	Yes
Petrovsky Thelma	1108027855	MA	18/9/1986	31	Female	Married	No	Asian	10/11/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	Database Administrator	42.75	Simon Roup	Employee Referral	Exceptional	4	Yes
Foster-Baker Amy	1101013508	MA	16/4/1978	38	Female	Married	No	White	05/01/2009		N/A - still employed	Active	Admin Offices	Sr. Accountant	34.95	Board of Directors	Other	Fully Meets	1	Yes
Boutwell Bonalyn	1507050185	MA	4/4/1987	30	Female	Married	No	Asian	18/02/2015		N/A - still employed	Active	Admin Offices	Sr. Accountant	34.95	Brandon R. LeBlanc	Diversity Job Fair	Fully Meets	1	Yes
Perry Shakira	1108028188	MA	20/7/1988	31	Female	Single	No	White	18/08/2011	29/10/2015	medical issues	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	22.00	Amy Dunn	MBTA ads	Fully Meets	3	No
Howard Estelle	1211050781	MA	16/9/1980	35	Female	Married	No	White	16/02/2015	15/4/2015	hours	Voluntarily Terminated	Admin Offices	Administrative Assistant	21.50	Brandon R. LeBlanc	Pay Per Click - Google	N/A- too early to review	1	No
Zhou Julia	1110028752	MA	24/2/1979	38	Female	Single	No	White	30/03/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Database Administrator	31.40	Simon Roup	Employee Referral	Fully Meets	3	Yes
Foss Jason	1102991000	MA	9/7/1980	37	Male	Single	No	Black or African American	15/04/2011		N/A - still employed	Active	IT/IS	IT Director	85.00	Jennifer Zamora	Professional Society	Exceptional	4	Yes
Pham Hong	1505057440	MA	8/3/1988	28	Male	Married	No	White	05/07/2011	30/11/2012	more money	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	18.00	Brannon Miller	Search Engine - Google Bing Yahoo	Fully Meets	1	Yes
Robinson Alain	1206038000	MA	7/1/1970	46	Male	Married	No	Black or African American	10/01/2011	26/1/2016	attendance	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	24.00	Amy Dunn	Glassdoor	Fully Meets	2	Yes
Ybarra Catherine	1801284402	MA	4/5/1981	35	Female	Single	No	Asian	01/09/2008	26/8/2015	Another position	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	22.00	Brannon Miller	Search Engine - Google Bing Yahoo	Needs Improvement	1	Yes
Dougall Eric	1101023754	MA	8/7/1970	47	Male	Single	No	White	09/01/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	IT Manager - Support	84.00	Jennifer Zamora	Professional Society	Exceeds	4	Yes
Gonzalez Juan	1411071234	MA	11/10/1984	33	Male	Married	No	Black or African American	28/04/2010	30/5/2011	career change	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician II	28.00	Brannon Miller	Diversity Job Fair	Needs Improvement	1	No
Galla Lisa	1501072095	CT	6/7/1968	49	Female	Single	No	White	01/05/2010		N/A - still employed	Active	IT/IS	IT Support	31.40	Eric Dougall	Vendor Referral	Fully Meets	3	Yes
Lindsay Jasmara	4010009112	CT	9/10/1988	29	Female	Single	No	Black or African American	21/01/2011		N/A - still employed	Active	IT/IS	IT Support	28.00	Eric Dougall	Diversity Job Fair	Exceeds	3	Yes
Soto Julia	1005031283	MA	12/3/1973	44	Female	Married	No	Black or African American	10/08/2011		N/A - still employed	Active	IT/IS	IT Support	27.49	Eric Dougall	Information Session	Fully Meets	4	Yes
Racing Alejandro	1112053523	MA	7/1/1988	30	Male	Divorced	No	White	05/01/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	45.00	Peter Monroe	Glassdoor	Fully Meets	4	Yes
Cloo Anthony	1105024175	MA	24/11/1988	28	Male	Married	No	White	30/03/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	42.00	Peter Monroe	Information Session	N/A- too early to review	3	Yes
Doran Linda	1101023540	MA	18/7/1988	29	Female	Married	No	White	09/01/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	37.00	Peter Monroe	Employee Referral	Fully Meets	4	Yes
Gonzalez Maria	1988329991	MA	10/4/1990	26	Female	Divorced	No	White	09/01/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	39.00	Peter Monroe	Employee Referral	Fully Meets	4	Yes
Martin Carlos	1011023815	MA	18/8/1987	30	Male	Single	No	White	30/03/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	45.00	Peter Monroe	Vendor Referral	N/A- too early to review	4	Yes
Mirosky Tanya	1801285878	MA	4/4/1974	44	Female	Married	No	White	18/02/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	37.00	Peter Monroe	Monster.com	Fully Meets	3	Yes
Shepard Anita	806014185	MA	14/4/1981	34	Female	Married	No	White	30/09/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	47.00	Peter Monroe	Vendor Referral	Fully Meets	4	No
Theamstern Sophia	1404069759	MA	9/5/1985	32	Female	Single	No	White	05/07/2011	5/9/2011	return to school	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	20.00	Amy Dunn	Billboard	N/A- too early to review	2	No
Turpin Jumi	1411071908	MA	31/3/1988	28	Male	Married	No	White	30/03/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Network Engineer	49.10	Peter Monroe	Employee Referral	N/A- too early to review	3	No
Wilber Barb	1101023859	MA	8/8/1985	32	Male	Married	No	White	16/08/2011	7/8/2015	unhappy	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician I	21.00	Amy Dunn	Website Banner Ads	Fully Meets	2	Yes
Carr Claudia N	1010022557	MA	6/8/1988	31	Female	Single	No	Black or African American	30/08/2010		N/A - has not started yet	Future Start	IT/IS	Sr. DBA	45.50	Simon Roup	Vendor Referral	N/A- too early to review	3	Yes
Fitzpatrick Michael J	1109023035	MA	1/10/1981	36	Male	Single	Yes	White	16/05/2011	24/8/2015	hours	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician II	28.00	Amy Dunn	Social Networks - Facebook Twitter etc	Fully Meets	2	No
Huynh Ming	1506058508	MA	22/9/1978	41	Female	Divorced	No	White	21/02/2011	1/6/2015	unhappy	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician II	23.00	Amy Dunn	Search Engine - Google Bing Yahoo	Fully Meets	2	No
Daniels Ann	1411071312	CT	18/1/1952	66	Female	Married	No	White	10/11/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	Sr. Network Engineer	54.10	Peter Monroe	Vendor Referral	Fully Meets	2	Yes
Lalit Jyoti	1109028108	MA	23/6/1986	31	Male	Married	No	White	10/11/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	Sr. Network Engineer	56.10	Peter Monroe	Employee Referral	Fully Meets	4	Yes
Semisoglou Jeremiah	804011991	MA	8/2/1983	34	Male	Married	No	Asian	30/08/2010		N/A - has not started yet	Future Start	IT/IS	Sr. Network Engineer	55.80	Peter Monroe	On-campus Recruiting	N/A- too early to review	3	Yes
South Ida	1508060959	CT	8/8/1985	32	Male	Single	No	White	10/11/2014		N/A - still employed	Active	IT/IS	Sr. Network Engineer	55.00	Peter Monroe	Employee Referral	Fully Meets	3	No
Warfield Sarah	1501052547	MA	2/5/1979	38	Female	Widowed	No	Asian	30/03/2015		N/A - still employed	Active	IT/IS	Sr. Network Engineer	55.20	Peter Monroe	Employee Referral	N/A- too early to review	3	Yes
Brianetta Rosa	1009023098	MA	18/5/1985	34	Female	Single	No	Black or African American	05/01/2009		N/A - still employed	Active	Production	Director of Operations	90.00	Janet King	Other	Exceeds	4	Yes
Albert Michael	1501073311	MA	10/10/1968	48	Male	Divorced	No	White	01/08/2011		N/A - still employed	Active	Production	Production Manager	34.95	Janet King	Employee Referral	Fully Meets	4	Yes
Mancuso Karen	1504059986	MA	10/12/1986	31	Female	Married	No	Black or African American	05/07/2011	18/8/2011	Another position	Voluntarily Terminated	Production	Production Technician II	23.00	Amy Dunn	Newspaper/Magazine	N/A- too early to review	3	No
Butler Webster L	1110028990	MA	8/8/1951	66	Male	Single	No	White	28/01/2008		N/A - still employed	Active	Production	Production Manager	36.00	Janet King	Pay Per Click - Google	Exceeds	3	Yes
Dunn Amy	1409070147	MA	28/11/1975	44	Female	Single	No	White	18/08/2014		N/A - still employed	Active	Production	Production Manager	31.00	Janet King	Search Engine - Google Bing Yahoo	Fully Meets	3	Yes
Gray Elijah	1507060077	MA	11/7/1981	34	Male	Divorced	No	White	01/08/2015		N/A - still employed	Active	Production	Production Manager	34.00	Janet King	Employee Referral	Fully Meets	3	No

Εικόνα 1

5. Αξιολόγηση

5.1 Παράμετροι Αξιολόγησης

Το dataset που εξετάστηκε περιλαμβάνει στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού για μια εταιρεία στις ΗΠΑ, από την ίδρυση της το 2006 έως τα μέσα του 2016 (τελευταία ημερομηνία 31/06/16). Τα δεδομένα μεταξύ άλλων περιλάμβαναν δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, στοιχεία αμοιβών, απόδοσης, ικανοποίησης κ.α. Αρχικά, μέσω των HR Metrics και Analytics, θα δοθεί έμφαση στο να αναδειχθούν τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση του οργανισμού. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι αποδειχθεί πως ο βαθμός δέσμευσης του προσωπικού ενός οργανισμού μπορεί να ενισχυθεί με τη βοήθεια των σύγχρονων τεχνολογιών, εφόσον γνωρίζει τις προβληματικές του περιοχές και εστιάζοντας σε αυτές να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις.

Οι περισσότεροι οργανισμοί, συνήθως, υπολογίζουν το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων τους με απλούς όρους, όπως για παράδειγμα μέσω της εξέτασης των απουσιών ή των παραιτήσεων. Ωστόσο, η δέσμευση των εργαζομένων θα πρέπει να εξετάζεται σε όλο το φάσμα του κύκλου ζωής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό από την Προσέλκυση του εργαζόμενου, την Ανάπτυξή του, την Ανταμοιβή του, αλλά και την φάση της Απώλειας του. Με άλλα λόγια, για καθεμιά από τις παραπάνω «φάσεις» του κύκλου ζωής του εργαζομένου θα αναλυθούν οι δυνατές περιοχές του οργανισμού, αλλά και εκείνες που οδηγούν στην μη αφοσίωση των εργαζομένων. Ακόμα, για όσες περιοχές φαίνονται προβληματικές, θα δοθούν προτάσεις, ώστε ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων να βελτιωθεί.

5.2 Αποτελέσματα

5.2.1 Γενικά στοιχεία

Ο οργανισμός αυτή τη στιγμή διαθέτει 198 άτομα στο ενεργητικό προσωπικό του. Όπως φαίνεται στον πίνακα 1, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού αποτελείται από γυναίκες (114 γυναίκες, έναντι 84 ανδρών) και μάλιστα σημαντικό μέρος των γυναικών κατέχουν διευθυντικές θέσεις (42%). Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού απασχολείται στο τμήμα του “Production” (125 εργαζόμενοι), ακολουθεί το “IT” με 31 εργαζομένους και το “Sales” με 27, ενώ τα τμήματα “Software Engineering” και “Administrative Office” έχουν μόλις 7 άτομα στο προσωπικό τους (Πίνακας 2). Η μια θέση στο Executive Office ανήκει στον CEO της εταιρείας. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού βρίσκεται στο ηλικιακό group 30-55, ενώ ο δείκτης εθνικότητας βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, στο 38% (Πίνακας 1). Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ποικιλομορφία στις εθνικότητες του προσωπικού με 48 έγχρωμους (Black or African American), 20 Ασιάτες και 4 Ινδικής καταγωγής (Διάγραμμα 2).

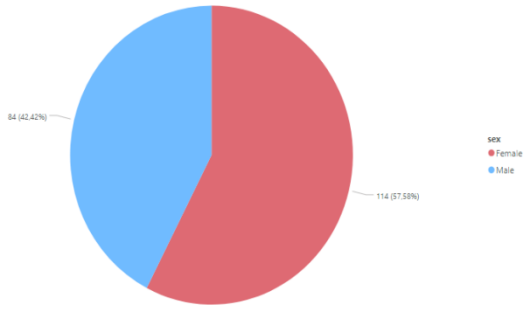
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Δείκτες με Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων	
Δείκτης γυναικών	58%
Δείκτης γυναικών σε διευθυντικές θέσεις	42%
Δείκτης ηλικιακής κατανομής (<30)	19%
Δείκτης ηλικιακής κατανομής (>55)	3%
Δείκτης εθνικότητας	38%

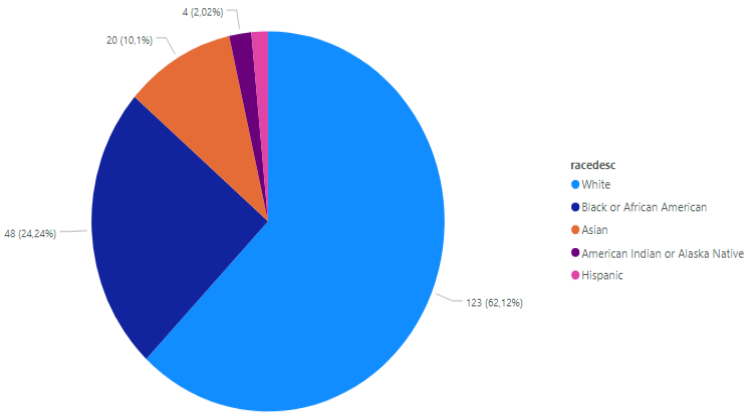
Πίνακας 1

department	Πλήθος id
Production	125
IT/IS	31
Sales	27
Admin Offices	7
Software Engineering	7
Executive Office	1
Σύνολο	**198**

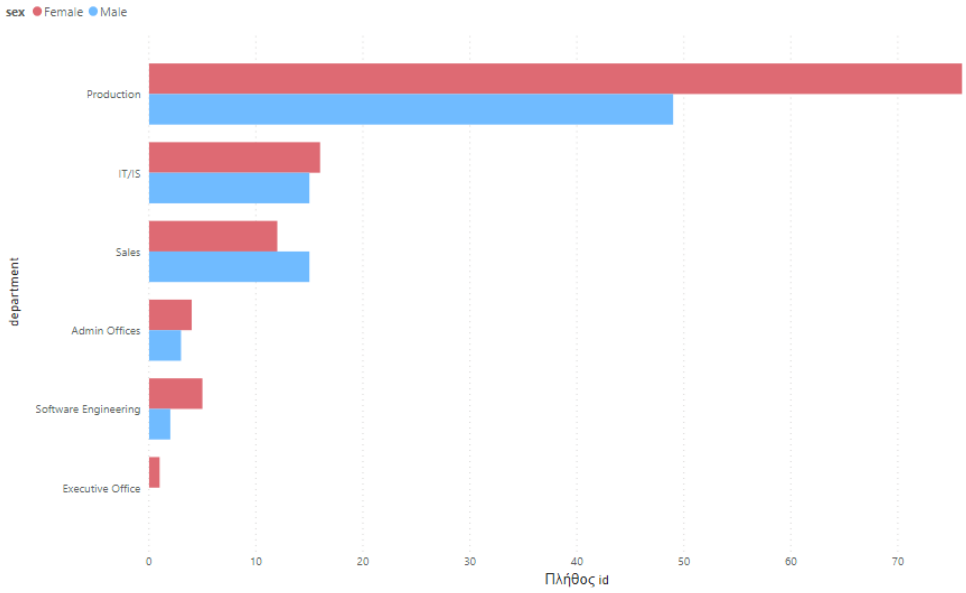
Πίνακας 2



Διάγραμμα 1



Διάγραμμα 2



Διάγραμμα 3

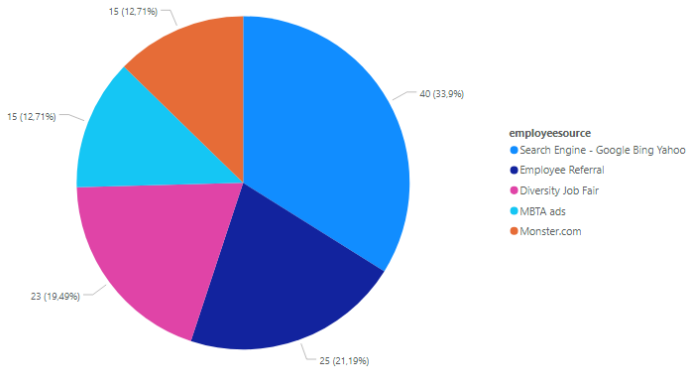
5.2.2 Προσέλκυση και Επιλογή

Το πρώτο στάδιο στον κύκλο ζωής ενός εργαζομένου είναι ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του από την εταιρεία. Αρχικά, αναζήτησα το μέσο προσέλκυσης προσωπικού, το οποίο φαίνεται μέχρι σήμερα να έχει προσφέρει στον οργανισμό το πιο αποδοτικό εργατικό δυναμικό. Εάν ο οργανισμός γνωρίζει ότι κάποια πλατφόρμα του αποφέρει τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, μειώνεται ο χρόνος και το κόστος μιας ενδεχόμενης πρόσληψης και βελτιώνεται η ποιότητα της διαδικασίας αναζήτησης νέου προσωπικού.

Μέχρι τώρα φαίνεται πως ο οργανισμός συλλέγει το προσωπικό του από τυχαία μέσα, χωρίς κάποια στρατηγική, δηλαδή δεν διαθέτει από ένα συγκεκριμένο pool υποψηφίων, όπως για παράδειγμα το Linkedin. Για τον λόγο αυτό, συσχέτισα το σύνολο των εργαζομένων που εργάστηκαν στην εταιρεία από την ίδρυση της, οι οποίοι φανέρωσαν υψηλά επίπεδα απόδοσης, με το μέσο προσέλκυσης από το οποίο επιλέχθηκαν. Παρατηρούμε πως μέσω των μηχανών αναζήτησης Google – Yahoo ή της σύστασης από κάποιο ήδη εργαζόμενο προσελκύσθηκαν οι πιο αποδοτικοί εργαζόμενοι του οργανισμού (Διάγραμμα 4). Βέβαια, το γεγονός πως τα στοιχεία είναι κάπως παλιακά (2016), δε μας βοηθά στο να εξάγουμε κάποιο ασφαλές συμπέρασμα. Σε κάθε περίπτωση όμως, είναι γενικά αποδεκτό ότι όταν κάποιος ήδη εργαζόμενος «προτείνει» έναν υποψήφιο συνήθως αποδεικνύεται ως “best practice” (καλή πρακτική) για την εταιρεία αλλά και τον ίδιο.

employeesource	Πλήθος id
Search Engine - Google Bing Yahoo	45
Employee Referral	31
Diversity Job Fair	28
Monster.com	24
Professional Society	19
MBTA ads	17
Newspager/Magazine	17
Billboard	15
Vendor Referral	15
Glassdoor	14
Website Banner Ads	13
Word of Mouth	13
On-campus Recruiting	12
Social Networks - Facebook Twitter etc	11
Other	9
Internet Search	6
Information Session	4
Careerbuilder	1
Company Intranet - Partner	1
On-line Web application	1
Pay Per Click	1
Σύνολο	**297**

Πίνακας 3

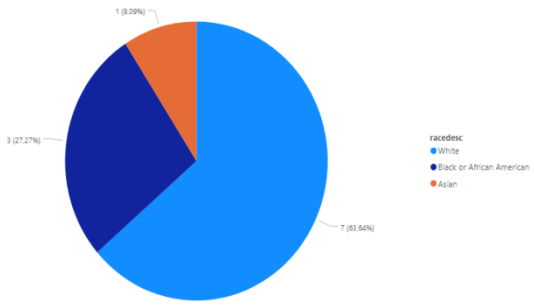


Διάγραμμα 4

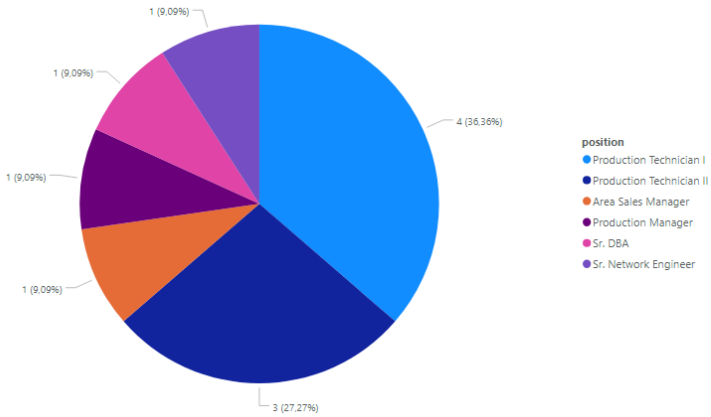
Στη συνέχεια, εξέτασα τις νέες προσλήψεις που πραγματοποιήθηκαν στον οργανισμό. Για το πρώτο εξάμηνο του 2016 ο δείκτης ήταν στο 6% (Πίνακας 4). Συγκεκριμένα, έγιναν 11 νέες προσθήκες ατόμων, ενώ το τελευταίο διάστημα από το Νοέμβριο του 2015 έως την ημερομηνία των δεδομένων, η εταιρεία είχε χάσει 17 άτομα. Παρατηρούμε πως συνεχίζει να προσλαμβάνει αρκετά μεγάλο ποσοστό γυναικών, 55% (Διάγραμμα 5) και χωρίς διακρίσεις στη φυλετική καταγωγή (Διάγραμμα 5). Από το μίγμα των προσλήψεων φαίνεται πως η εταιρεία προσπάθησε να καλύψει όσο το δυνατόν καλύτερα τα κενά της (Διάγραμμα 6 & 7). Αναλυτικότερα, βλέπουμε πως προσέλαβε 7 " Production Technicians I & II" από τους 13 που είχε χάσει, κάλυψε τη θέση του "Area Sales Manager", ενώ προχώρησε και σε νέες εντάξεις σε άλλες θέσεις. Οι νεοπροσληφθέντες παρουσίασαν αρκετά θετικά επίπεδα ικανοποίησης (Διάγραμμα 8). Με άλλα λόγια, 4 εργαζόμενοι αξιολόγησαν την εταιρεία με 3/5 & 4/5, 2 με 5/5 και μόλις 1 με 2/5, ενώ κανείς δεν αποχώρησε από την ημέρα ένταξης τους στην εταιρεία έως το διάστημα που εξετάζουμε. Στην πρώτη φάση του κύκλου ζωής των εργαζομένων, «Προσέλκυση και Επιλογή», τόσο τα δεδομένα και όσο και οι δείκτες δείχνουν αρκετά ικανοποιητικά ως προς το βαθμό δέσμευσης και δεν προτείνεται κάποια βελτιωτική κίνηση.

Δείκτες Προσέλκυσης και επιλογής	
Δείκτης Προσλήψεων	6%
Δείκτης εθνικότητας στις νέες προσλήψεις	36%
Δείκτης γυναικών στις νέες προσλήψεις	55%

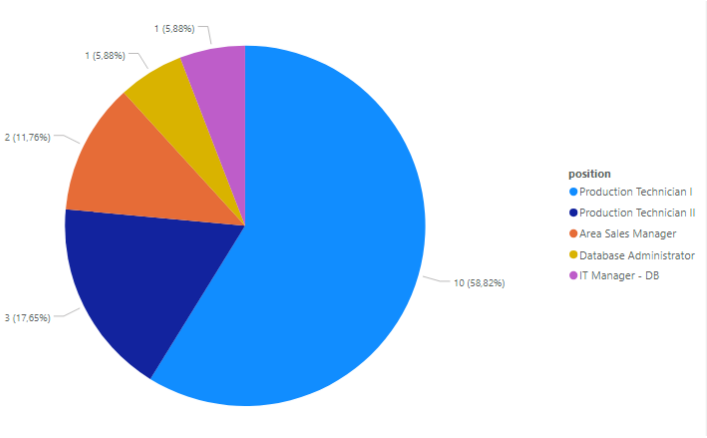
Πίνακας 4



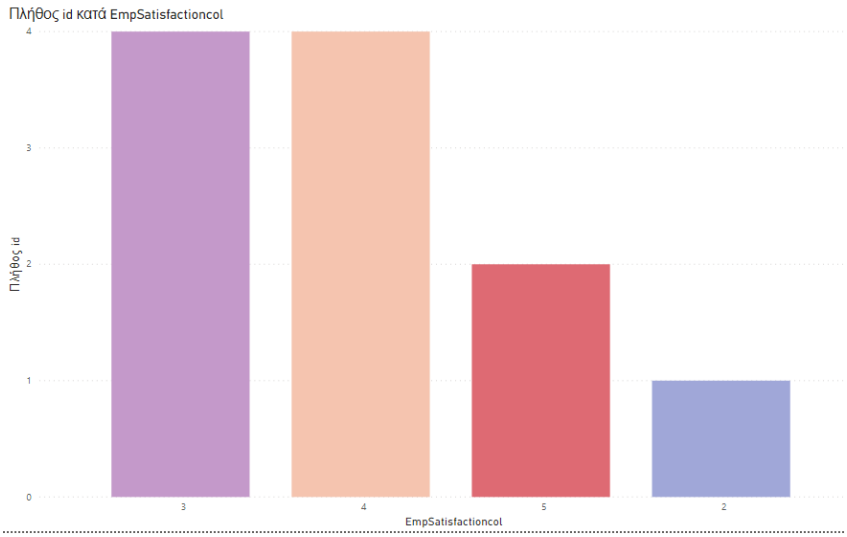
Διάγραμμα 5: Φυλετικός διαχωρισμός νεοπροσληφθέντων



Διάγραμμα 6: Μίγμα προσλήψεων 2016 (01/01/2016-31/06/2016)



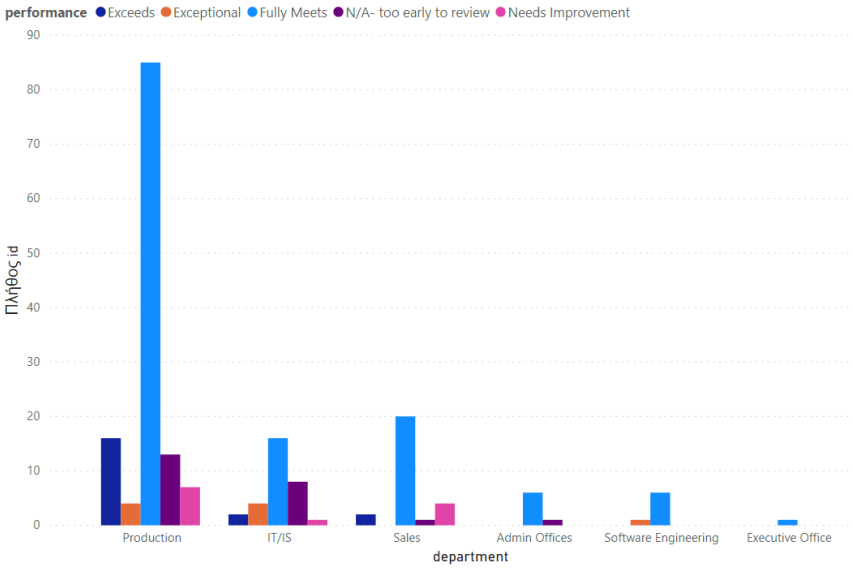
Διάγραμμα 7: Μίγμα προσλήψεων 2016 (01/11/2015-31/06/2016)



Διάγραμμα 8: Βαθμός ικανοποίησης νεοπροσληφθέντων

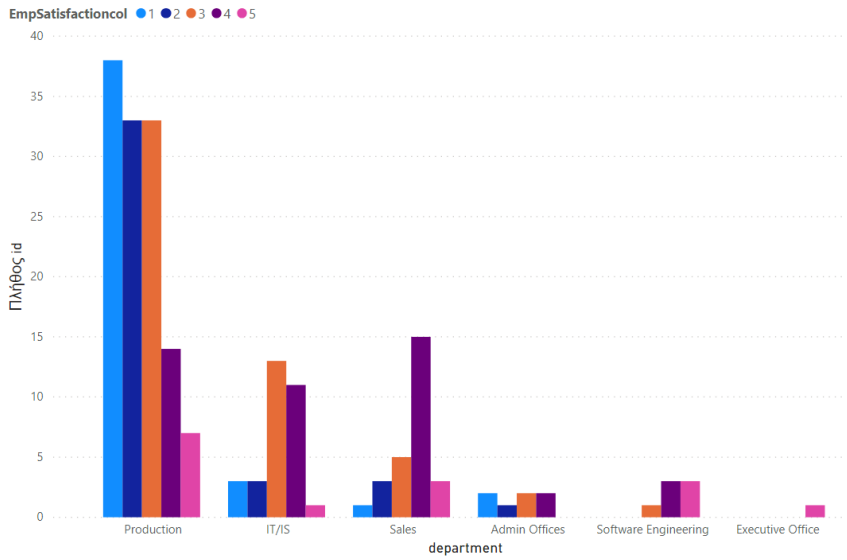
5.2.3 Ανάπτυξη

Το επόμενο στάδιο στον κύκλο ζωής ενός εργαζομένου είναι η φάση της ανάπτυξης του. Κατά το παρόν στάδιο, δόθηκε έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, αρχικά εξετάστηκε η απόδοση των εργαζομένων ανά τμήμα. Βλέπουμε ότι κατά βάση το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού βρίσκεται στο επίπεδο "Fully Meets" με ένα μικρό μέρος του προσωπικού να χρειάζεται βελτίωση "Needs Improvement" (Διάγραμμα 9). Παρατηρούμε πως στα τμήματα "Production", "IT" και "Sales" έχουμε κάποιες περιπτώσεις μη ικανοποιητικής απόδοσης. Ωστόσο, ένα μέρος του προσωπικού φανερώνει αρκετά υψηλή επίδοση "Exceeds" και "Exceptional", γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη για προσεχείς ενέργειες (talent management).



Διάγραμμα 9: Απόδοση ενεργού προσωπικού ανά τμήμα

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 10 και στον Πίνακα 5, ακολουθεί συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων με τα τμήματα που απασχολούνται. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται να δοθεί έμφαση στο τμήμα "Production", το οποίο αποτελεί και τη ραχοκοκαλιά της εταιρείας. Βλέπουμε ξεκάθαρα πως η μεγαλύτερη μερίδα του προσωπικού βαθμολογεί την ικανοποίηση του με 1/5 ή 2/5. Ενώ μόλις το 17% δηλώνει ικανοποιημένο. Αντιθέτως, στο τμήμα "Sales" και "Software Engineering" το προσωπικό παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (67% και 71% αντίστοιχα).

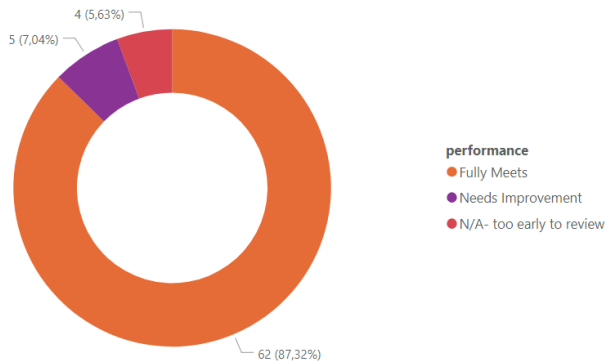


Διάγραμμα 10: Βαθμός Ικανοποίησης ενεργού προσωπικού ανά τμήμα

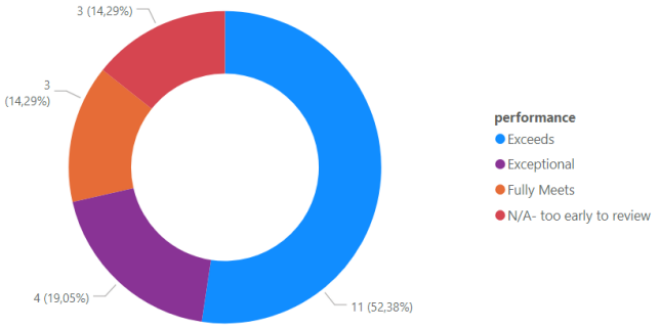
Row Labels	1	2	3	4	5	Grand Total	Δείκτης Ικανοποίησης
Admin Offices	2	1	2	2		7	29%
Executive Office					1	1	100%
IT/IS	3	3	13	11	1	31	39%
Production	38	33	33	14	7	125	17%
Sales	1	3	5	15	3	27	67%
Software Engineering			1	2	3	7	71%
Grand Total	**44**	**40**	**54**	**45**	**15**	**198**	**30%**

Πίνακας 5: Δείκτης Ικανοποίησης ενεργού προσωπικού ανά τμήμα

Τα παραπάνω αποτελέσματα χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση προκειμένου να αναζητηθεί η αιτία πίσω από αυτή τη μεγάλη δυσαρέσκεια στο τμήμα του "Production". Αρχικά, συσχετίστηκε η απόδοση με την εργασιακή ικανοποίηση. Στο Διάγραμμα 11, εξετάστηκε η απόδοση των εργαζομένων όταν δηλώνουν χαμηλή ικανοποίηση (1/5 ή 2/5) και τα αποτελέσματα φαίνεται πως είναι σε μέτρια κατά βάση επίπεδα με κάποιες περιπτώσεις προσωπικού που χρειάζονται βελτίωση. Αντίθετα, όταν το προσωπικό δηλώνει υψηλή ικανοποίηση (4/5 ή 5/5) βλέπουμε πως και η απόδοση διαφέρει (Διάγραμμα 12). Συνεπώς, σαφώς υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ικανοποίηση των εργαζομένων και της απόδοσής του στο τμήμα "Production".

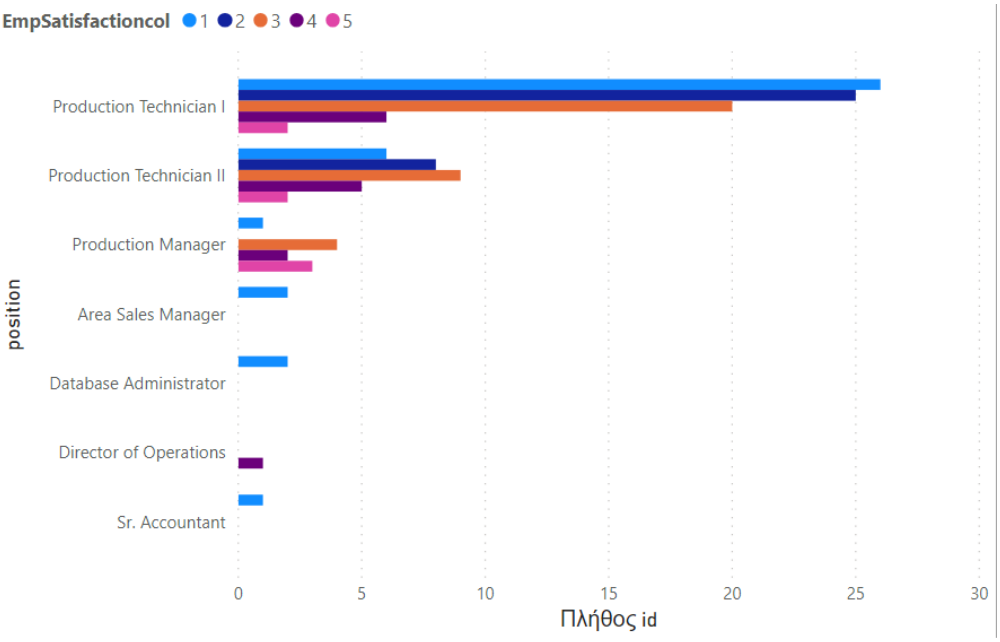


Διάγραμμα 11: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης 1-2 και Απόδοση

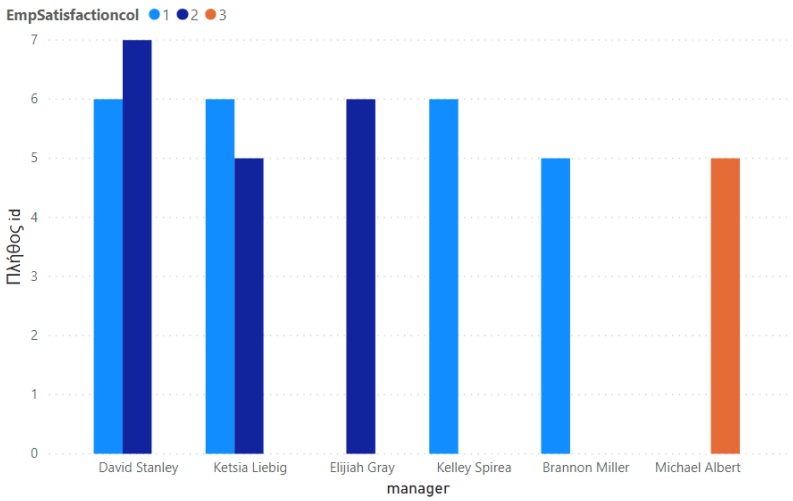


Διάγραμμα 12: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης 4-5 και Απόδοση

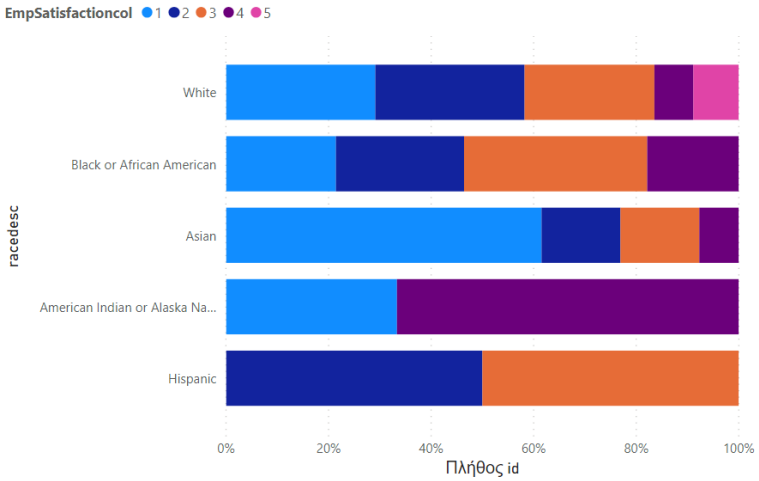
Ακολούθως, εξετάστηκαν οι θέσεις στο τμήμα Production που φανερώνουν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με το Διάγραμμα 13, οι Area Sales Managers, οι Database Administrators, οι Accountants και οι Production Technician I και II εμφανίζουν το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης. Σε επίπεδο Managers, διαπιστώνουμε πως τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια έχουν στην ομάδα τους οι David Stanley, Ketsia Liebig, Elijiah Gray, Kelley Spirea, Brannon Miller (Διάγραμμα 14). Επίσης, εξετάστηκε το ενδεχόμενο της φυλετικής διάκρισης μέσα στο τμήμα και φαίνεται πως ο πληθυσμός των Ασιατών δείχνει υψηλά επίπεδα μη ικανοποίησης (Διάγραμμα 15), γεγονός που προβληματίζει. Τέλος, εξετάστηκε το ημερομίσθιο των εργαζομένων στο τμήμα και είδαμε πως μεγάλο μέρος του τμήματος είναι χαμηλά αμειβόμενο και με έντονη δυσαρέσκεια. Βέβαια, όσοι βρίσκονται στις υψηλότερες μισθολογικές κλίμακες δηλώνουν και περισσότερο ικανοποιημένοι (Πίνακας 6). Θα πρότεινα στην εταιρεία να εξετάσει προσεκτικά το τμήμα Production και να επενδύσει σε προγράμματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού (θα αναλυθεί στα συμπεράσματα).



Διάγραμμα 13: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης και θέση



Διάγραμμα 14: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης και Manager



Διάγραμμα 15: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης και Φυλετική Καταγωγή

Row Labels	1	2	3	4	5	Grand Total	Δείκτης Ικανοποίησης
Pay Rate 0-20.00	17	16	13	6	1	53	13%
Pay Rate 20.01-35.00	21	17	16	5	3	62	13%
Pay Rate 35.01-50.00							
Pay Rate 50.01-80.00			4	3	3	10	60%
Grand Total	**38**	**33**	**33**	**18**	**7**	**125**	**20%**

Πίνακας 6: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης και Αμοιβές

5.2.4 Ανταμοιβή

Το επόμενο στάδιο στον κύκλο ζωής ενός εργαζομένου είναι η ανταμοιβή του από την εταιρεία. Στους παρακάτω πίνακες βλέπουμε πως όσο ανεβαίνει το ημερομίσθιο των εργαζομένων, τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ικανοποίησης τους, γεγονός παρατηρήθηκε και στο τμήμα Production. Συνεπώς, θεωρούμε πως υπάρχει συσχέτιση μισθού και βαθμού ικανοποίησης (Πίνακας 7). Αντιθέτως, ως προς την απόδοση του προσωπικού, παρατηρούμε πως δεν υφίσταται άμεση συσχέτιση με το μισθολογικό πλαίσιο (Πίνακας 8).

Average Pay Rate	32,6

Row Labels	1	2	3	4	5	Grand Total	Δείκτης Ικανοποίησης
Pay Rate 0-20.00	17	16	14	6	1	54	13%
Pay Rate 20.01-35.00	24	18	22	9	3	76	16%
Pay Rate 35.01-50.00		2	3	7	3	15	67%
Pay Rate 50.01-80.00	3	4	15	23	8	53	58%
Grand Total	**44**	**40**	**54**	**49**	**15**	**198**	**32%**

Πίνακας 7: Αμοιβές και Δείκτης Ικανοποίησης

Row Labels	Exceeds	Exceptional	Fully Meets	N/A- too early to review	Needs Improvement	Grand Total	Δείκτης Υψηλής Απόδοσης	Δείκτης Χαμηλής Απόδοσης
Pay Rate 0-20.00	7	1	36	8	2	54	15%	4%
Pay Rate 20.01-35.00	7	3	55	7	4	76	13%	5%
Pay Rate 35.01-50.00		3	8	4		15	20%	0%
Pay Rate 50.01-80.00	6	2	35	4	6	53	15%	11%
Grand Total	**20**	**9**	**134**	**23**	**12**	**198**	**18%**	**6%**

Πίνακας 8: Αμοιβές και Δείκτες Απόδοσης

5.2.5 Απώλεια

Το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής ενός εργαζομένου είναι η απώλεια του από την εταιρεία. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων σε αυτό το στάδιο, είναι δυνατόν να μειωθούν οι απουσίες, να αυξηθεί η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ακόμα, θα μπορούμε να προβλέψουμε ποιοι από τους εργαζόμενους έχουν υψηλότερο ρίσκο αποχώρησης και στοχευμένα να ληφθούν μέτρα προκειμένου η εταιρεία να τους διακρατήσει.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 9, παρατηρήθηκε πως το 67% του προσωπικού της εταιρείας καθυστερεί συστηματικά να εμφανιστεί στην εργασία του κατά το τελευταίο διάστημα. Το ποσοστό είναι πραγματικά αρκετά υψηλό και παρατηρείται σε όλα τα τμήματα ανεξαιρέτως. Θα λέγαμε πως η εταιρεία χρειάζεται να κινητοποιηθεί προκειμένου να αναστρέψει τη δεδομένη κατάσταση.

Row Labels	No	Yes	Grand Total	Δείκτης Καθυστέρησης ανά τμήμα
Admin Offices	1	6	7	**86%**
Executive Office		1	1	**100%**
IT/IS	4	27	31	**87%**
Production	48	77	125	**62%**
Sales	10	17	27	**63%**
Software Engineering	2	5	7	**71%**
Grand Total	**65**	**133**	**198**	**67%**

Πίνακας 9: Δείκτης Καθυστέρησης ανά τμήμα

Στη συνέχεια, υπολογίστηκαν ορισμένοι δείκτες (Metrics) για το προσωπικό. Βλέπουμε ότι το 42% του προσωπικού που απασχολεί η εταιρεία εργάζεται τουλάχιστον 3 χρόνια, ενώ το 15% τουλάχιστον

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. Επίσης, παρατηρούμε πως η εταιρεία δεν έχει την τάση να προχωρά σε απολύσεις (Δείκτης Απολύσεων= 6%), όμως ο Δείκτης των Οικειοθελών Αποχωρήσεων είναι πολύ υψηλός, στο 44%, γεγονός που πρέπει να μας προβληματίσει (Πίνακας 11). Στον Πίνακα 10, ομοίως φαίνεται πως το τμήμα του "Production" αντιμετωπίζει το μεγαλύτερο πρόβλημα στη διακράτηση του προσωπικού. Σε αυτό το σημείο, βλέπουμε πως και στα τμήματα "Administrative Office" και "Software Engineering" υπάρχει επίσης μια κινητικότητα. Ίσως θα πρέπει να μας προβληματίσει το τμήμα "Administrative Office", καθώς το προσωπικό και εκεί ήταν δυσαρεστημένο, σύμφωνα με τον πίνακα 5. Θα λέγαμε πως μετά την άμεση επέμβαση που πρέπει να γίνει στο τμήμα του "Production", το HR θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του και εκεί. Στην περίπτωση του "Administrative Office", δεδομένου ότι το προσωπικό είναι αρκετά μικρό, θα μπορούσαν να γίνουν και εξατομικευμένες ενέργειες.

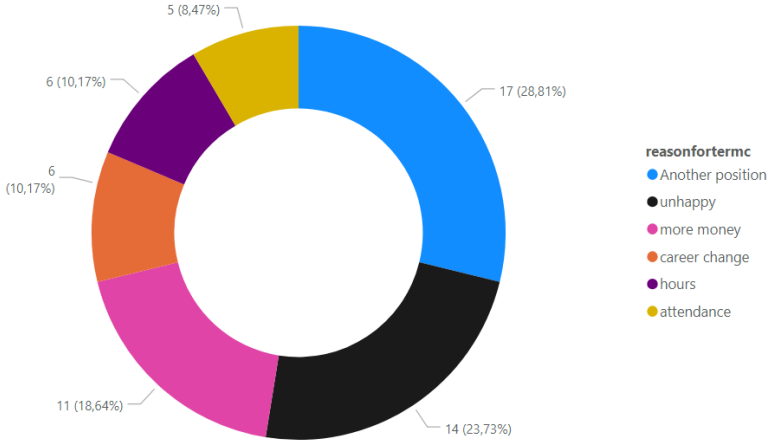
Δείκτης αποχωρήσεων ανά τμήμα			
Production	125	81	65%
IT	31	8	26%
Sales	27	4	15%
Admin Offices	7	3	43%
Software Engineering	7	3	43%
Executive Office	1		0%

Πίνακας 10

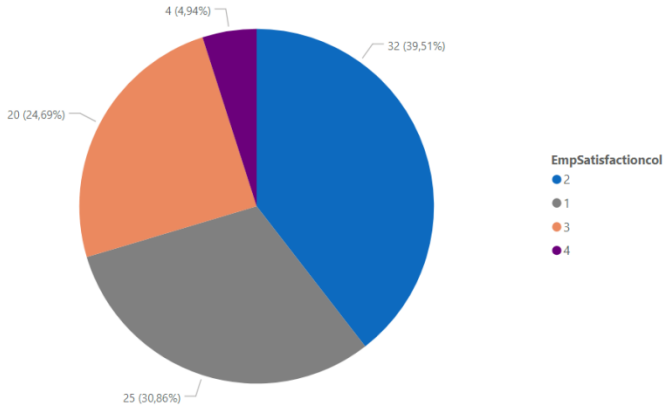
Δείκτες Ικανοποίησης-Διατήρησης	
Δείκτης Παραμονής 3ετίας	42%
Δείκτης Παραμονής 5ετίας	15%
Δείκτης Οικειοθελών αποχωρήσεων	44%
Δείκτης Απολύσεων	6%
Δείκτης Αποχωρήσεων (συνολικών)	50%

Πίνακας 11

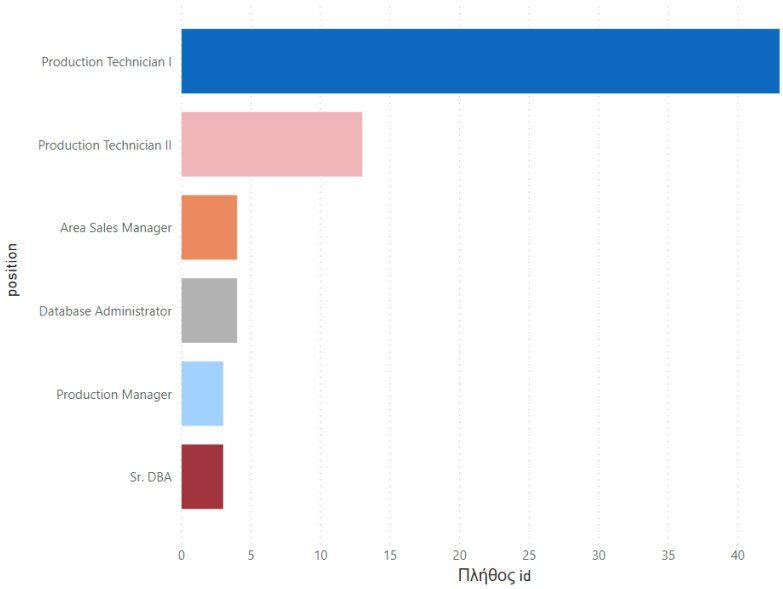
Εστιάζοντας, λοιπόν, στο τμήμα του "Production", αναζητήθηκαν οι αιτίες αποχώρησης των εργαζομένων και αποδείχθηκε πως μεγάλο μέρος του προσωπικού είτε αποχώρησε λόγω καλύτερης εργασιακής απασχόλησης, είτε εξαιτίας της μη ικανοποίησης του (Διάγραμμα 16). Το ίδιο επιβεβαιώνεται και από το Διάγραμμα 17, όπου το 70% όσων αποχώρησαν από την εταιρεία είχαν βαθμό ικανοποίησης από 1/5 ή 2/5. Σε επόμενη αναζήτηση συσχέτισης μεταξύ των αποχωρήσεων προσωπικού με τις θέσεις που κατείχαν, βρέθηκε πως οι αποχωρήσεις προήλθαν κατά βάση από τις θέσεις: Area Sales Managers, Database Administrators, Accountants και Production Technician I και II (Διάγραμμα 18). Παρατηρούμε δηλαδή πως όπως ακριβώς και στο Διάγραμμα 13 που μελετήθηκε προηγουμένως στις συγκεκριμένες θέσεις εντοπίζεται πρόβλημα μη ικανοποίησης των εργαζομένων. Συνεπώς, συμπεραίνουμε πως οι συγκεκριμένοι ρόλοι παρουσιάζουν μεγάλο κίνδυνο απώλειας στο άμεσο μέλλον. Στη συνέχεια, όμως, προχωρώντας σε σύγκριση των Managers, τα αποτελέσματα σε σχέση με την προηγούμενη ανάλυση διαφέρουν (Διάγραμμα 19 και Διάγραμμα 14), καθώς οι μόνοι που επαναλαμβάνονται στην ανάλυση συσχέτισης αποχωρήσεις-managers, είναι οι Elijiah Gray και Brannon Miller. Ως προς τη φυλετική διάκριση παραμένει το ζήτημα μη ικανοποίησης του Ασιατικού πληθυσμού (Διάγραμμα 20).



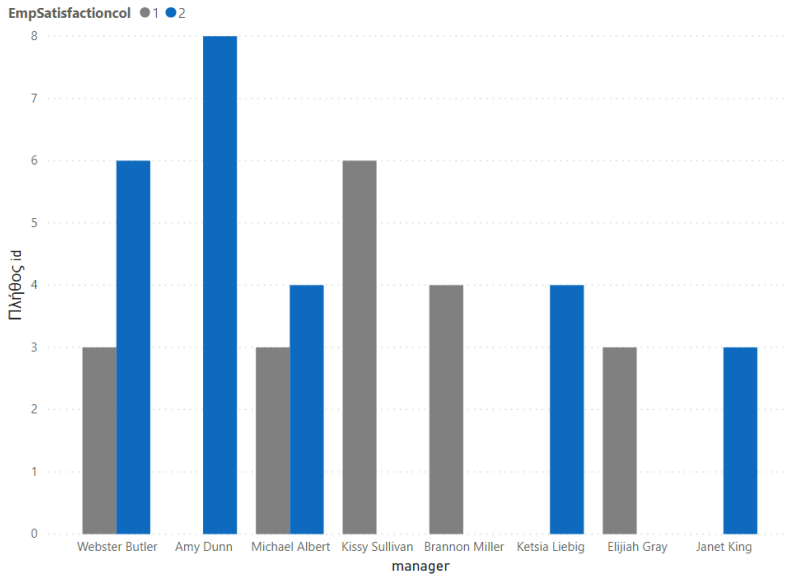
Διάγραμμα 16: Τμήμα Production, αιτία αποχώρησης



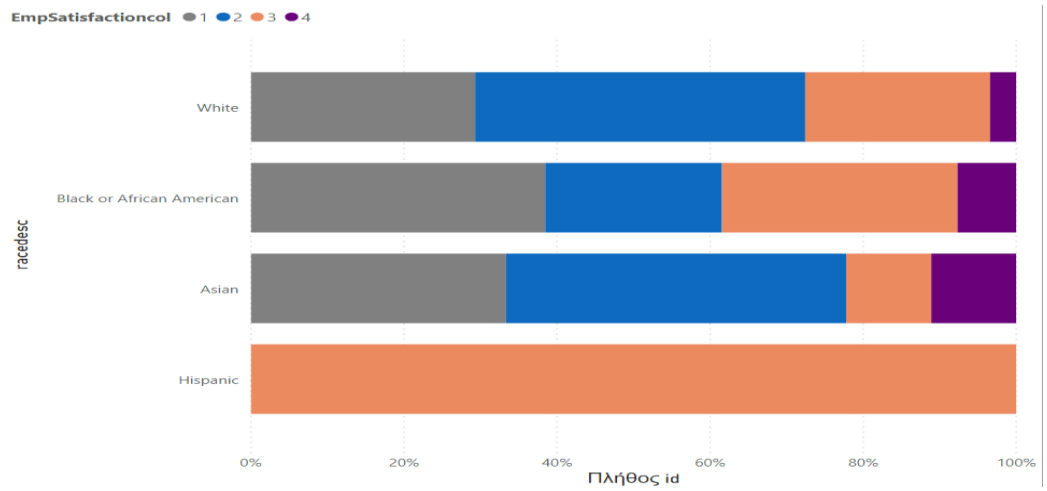
Διάγραμμα 17: Τμήμα Production, Βαθμός Ικανοποίησης στο μη ενεργό προσωπικό



Διάγραμμα 18: Τμήμα Production, Θέσεις που κατείχε το μη ενεργό προσωπικό



Διάγραμμα 19: Τμήμα Production, Managers του μη ενεργού προσωπικού και Βαθμός Ικανοποίησης



Διάγραμμα 20: Τμήμα Production, Φυλετική του μη ενεργού προσωπικού και Βαθμός Ικανοποίησης

5.3 Σύνοψη συμπερασμάτων αξιολόγησης

Μέσω της παραπάνω ανάλυσης των αποτελεσμάτων μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα:

1. Όταν η εταιρεία επιθυμεί να προσλάβει κάποιο νέο συνεργάτη, θα πρέπει αρχικά να απευθύνεται εσωτερικά στο ήδη υπάρχον προσωπικό με εσωτερική ανακοίνωση προσέλκυσης νέου εργατικού δυναμικού.
2. Θα πρέπει να διερευνηθούν βαθύτερα τα αίτια μη ικανοποίησης των συγκεκριμένων θέσεων που εμφανίστηκαν στην παραπάνω ανάλυση, με προσωπικές συνεντεύξεις. Εφόσον κριθεί απαραίτητο το HR μπορεί να προβεί σε υλοποίηση νέων προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης για το τμήμα Production, ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου. Συγκεκριμένα, το προσωπικό που απασχολείται σε τεχνικές θέσεις χρειάζεται να λάβει μέρος σε αναπτυξιακά προγράμματα, τα οποία θα του προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα του, ενώ το προσωπικό που βρίσκεται σε πιο Managerial θέσεις θα πρέπει να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα με θεματικές, όπως leadership και motivation skills. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα αρχίσουν να αισθάνονται πολύτιμοι για την εταιρεία τους και θα ενισχυθεί ο βαθμός δέσμευσης και ικανοποίησής τους.
3. Τα άτομα που παρουσιάζουν εξαιρετικά επίπεδα απόδοσης (exceeds & exceptional) θα πρέπει να ενταχθούν στη «δεξαμενή ταλέντων» της εταιρείας και να δημιουργηθεί ξεχωριστό στρατηγικό πλάνο (Talent Management) για την διακράτηση τους και να δρομολογηθούν ενέργειες όπως προαγωγές, χρηματικές αμοιβές (bonus) κλπ.
4. Δεδομένου ότι στον οργανισμό η διαφορετικότητα στη φυλετική καταγωγή είναι μεγάλη και κάποιες φορές παρατηρήθηκαν διακρίσεις, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να προχωρήσει σε δράσεις ώστε να μειώσει τη φυλετική διάκριση που παρατηρήθηκε προς τον Ασιατικό πληθυσμό, είτε μέσω σεμιναρίων για τη διαφορετικότητα, είτε μέσω εκδηλώσεων ενδοεταιρικών που προάγουν το λεγόμενο “Team-building”.
5. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να εξετάσει το παράγοντα των καθυστερήσεων και να αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το γεγονός, όπως οι αδικαιολόγητες απουσίες ή οι μεμονωμένες ημέρες ασθένειας.
6. Τέλος, σε δεύτερο επίπεδο χρειάζεται να εξεταστεί το τμήμα Administrative Office, καθώς το προσωπικό ήταν δυσαρεστημένο. Δεδομένου ότι το προσωπικό είναι αρκετά μικρό, θα μπορούσαν να γίνουν και εξατομικευμένες βελτιωτικές προσπάθειες.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6. Τεχνικές Λεπτομέρειες

Στο παράδειγμα υπό μελέτη, τα δεδομένα από το dataset προκειμένου να φανούν χρήσιμα σε μια ενδεχόμενη ανάλυση και να προσφέρουν αξία, χρειάστηκε να επεξεργαστούν και να οργανωθούν σε μια βάση δεδομένων (Data Warehouse). Στη συνέχεια, μπορούν με αυτή τη μορφή να «φορτωθούν» στην πλατφόρμα του Power BI και να ακολουθήσουν οι αναλύσεις.

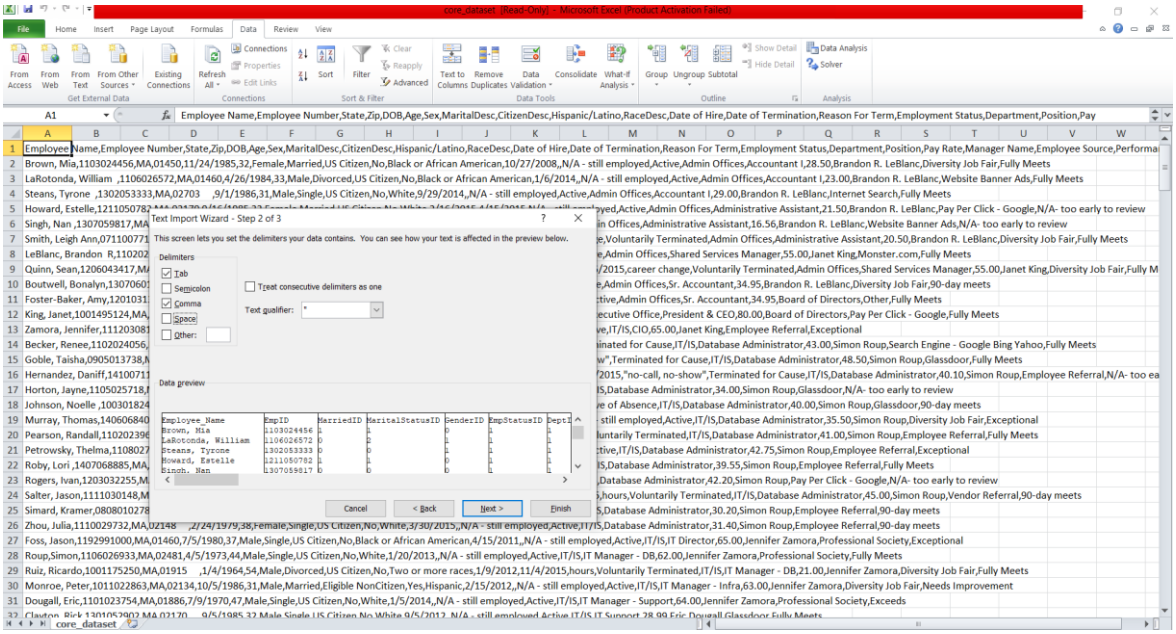
Με τον όρο Data Warehouse ονομάζεται η αποθήκη των αρχείων μόνο προς ανάγνωση (read only data records), που σκοπό έχει να υποβοηθήσει όσους επιθυμούν να λάβουν μία απόφαση αναφορικά με τα ευρήματα της ανάλυσης. Ως αποθήκευση δεδομένων (data warehousing) εννοούμε την διαδικασία ενσωμάτωσης των χρήσιμων στοιχείων μέσα σε απλές αποθήκες δεδομένων, από όπου ο χρήστης μπορεί εύκολα να διατυπώσει ειδικές ερωτήσεις, να εξάγει λίστες αναφοράς και να παρουσιάσει αναλύσεις.

Μια αποθήκη δεδομένων μπορεί να σχεδιαστεί με διάφορους τρόπους. Το κοινό στοιχείο που υφίσταται σε όλες τις υλοποιήσεις αποτελεί η βασική αρχιτεκτονική δομή, η οποία είναι και το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό μιας βάσης δεδομένων. Μια από τις πιο σημαντικές έννοιες για τη διαμόρφωση της αποθήκης δεδομένων αποτελούν οι ETL (Extract-Transform-Load) εφαρμογές. Πρόκειται για εφαρμογές που εκτελούν τις διαδικασίες εξαγωγής, μεταφοράς, μετασχηματισμού, καθαρισμού και φόρτωσης των δεδομένων από τις πηγές στην αποθήκη δεδομένων. Ουσιαστικά, θα λέγαμε πως αποτελεί το πιο κομβικό σημείο, ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των δεδομένων χωρίς εσφαλμένα στοιχεία και αποτελεσματικά.

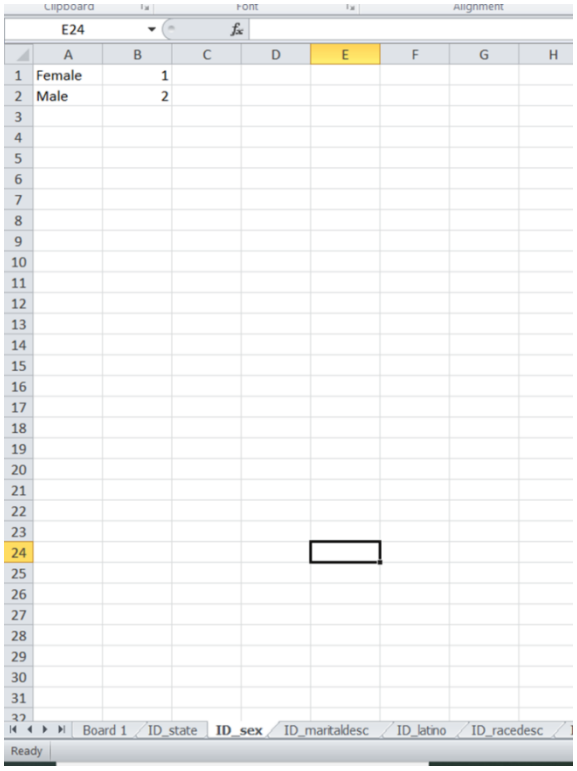
Σε μια αποθήκη δεδομένων, τα στοιχεία αναπαρίστανται ως πολυδιάστατοι κύβοι. Κάθε άξονας του κύβου αντιστοιχεί σε μία διάσταση. Κάθε διάσταση αναπαρίσταται ως προς ένα επίπεδο της ιεραρχίας της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ο Πίνακας Δεδομένων (Fact table), ο οποίος υλοποιεί τον υπό μοντελοποίηση κύβο. Επιπλέον, δημιουργούνται οι Πίνακες Διαστάσεων (Dimension Tables) που περιέχουν πληροφορίες σχετικές με μια διάσταση. Ο σχεδιασμός ενός κύβου δεδομένων γίνεται συνήθως με το σχήμα αστέρα (star schema). Σ' ένα σχήμα αστέρα, τα γεγονότα αναπαρίστανται στον Πίνακα Δεδομένων (fact table), ενώ κάθε διάσταση αναπαρίσταται με ξεχωριστό Πίνακα Διαστάσεων (dimension table). Το σχήμα αστέρα παίρνει την ονομασία του από τη δομή που προκύπτει, με τον Πίνακα Γεγονότων στο κέντρο και τις διαστάσεις τοποθετημένες ακτινωτά γύρω του. Εκτός απ' το σχήμα αστέρα, υπάρχει το σχήμα χιονονιφάδας (snowflake schema). Στην παρούσα ερευνητική μελέτη ακολουθείται το σχήμα αστέρα (βλ. παρακάτω Εικόνα 5).

6.1 Στάδιο 1ο: Excel

Πρώτα από όλα, τα αρχικά δεδομένα που βρέθηκαν στο διαδίκτυο βρίσκονταν σε αρχείο zip, το οποίο περιείχε 6 φακέλους με διαφορετικά δεδομένα σε μορφή csv. Όπως είναι κατανοητό, προκειμένου να αξιολογηθούν, να ομαδοποιηθούν και να «καθαριστούν» τα εν λόγω δεδομένα ήταν απαραίτητο να μετατραπούν σε αρχεία μορφής excel (Εικόνα 2). Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε ο Πίνακας Δεδομένων (Fact Table) και οι πίνακες των Διαστάσεων (Dimensions), των στοιχείων δηλαδή που πρόκειται να μελετηθούν και προσφέρονται για ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, για τα δεδομένα που θεωρήθηκαν Διαστάσεις δημιουργήθηκαν ξεχωριστές καρτέλες (tabs) στο Excel με αρίθμηση, όπως παρουσιάζεται και στην Εικόνα 3. Δηλαδή, για την διάσταση Φύλο (Sex) έχουμε για τις γυναίκες τον κωδικό 1 και για τους άνδρες τον κωδικό 2. Οι ονομασίες για κάθε εγγραφή διατάσεων στον Πίνακα των Δεδομένων (Fact Table) αντικαταστάθηκαν με την αρίθμηση αυτή. Με άλλα λόγια, για όποιον υπάλληλο είναι άνδρας στην στήλη sex αναγράφηκε ο κωδικός 2 και αντίστοιχα στις γυναίκες ο κωδικός 1. Επομένως, παρακάτω στην Εικόνα 4 παρατηρούμε την τελική μορφή του Πίνακα Δεδομένων, όπως διαμορφώθηκε μετά τον διαχωρισμό των διαστάσεων (πορτοκαλί στήλες). Αφού χωρίστηκαν όλα τα Dimensions σε διαφορετικά tabs του Excel, ακολούθησε η μετατροπή και αποθήκευση τους για το καθένα ξεχωριστά σε ξανά μορφή csv.

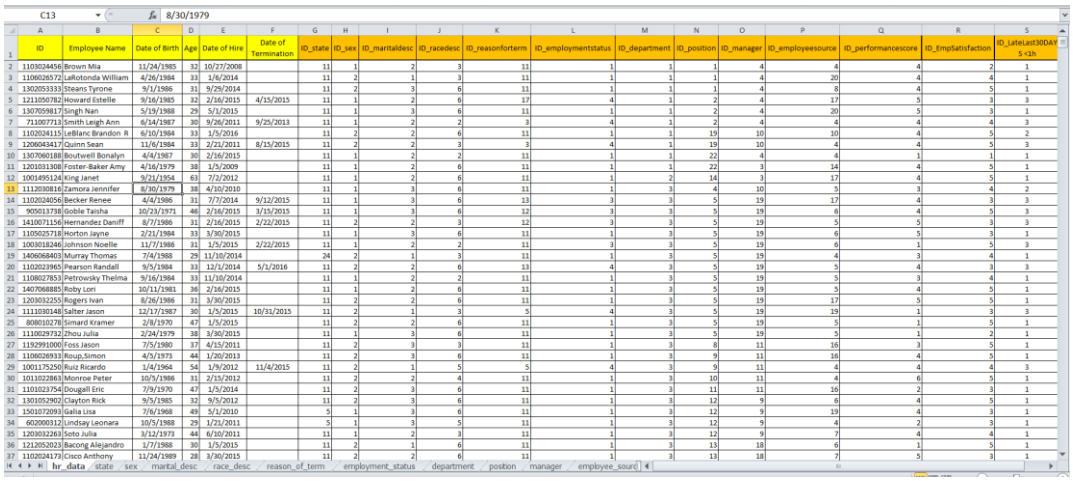


Εικόνα 2



	A	B
1	Female	1
2	Male	2

Εικόνα 3



Εικόνα 4

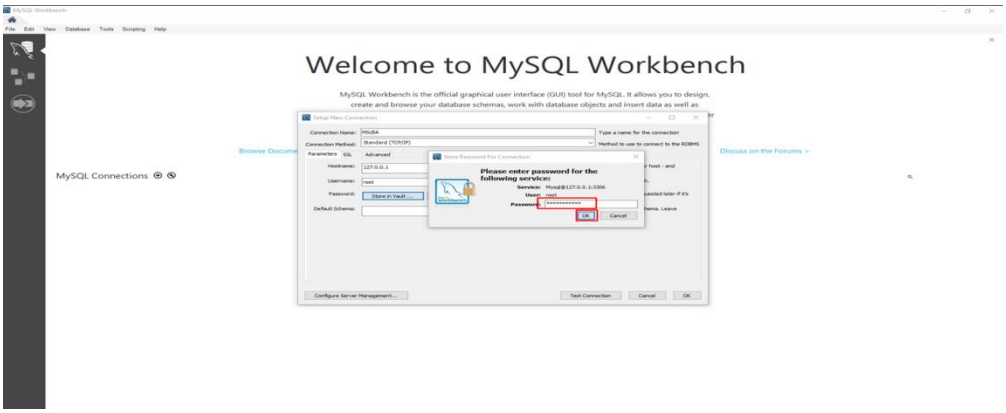
6.2 Στάδιο 2ο: MySQL

Επόμενο βήμα ήταν να δημιουργηθεί στο λογισμικό MySQL η βάση δεδομένων όπως έχει σχεδιαστεί στο Excel. Το σχήμα που προτιμήθηκε ήταν εκείνο του αστέρα (star schema), καθώς ταίριαζε απόλυτα στο παράδειγμα ύπο μελέτη. Οι πίνακες των διαστάσεων περιέχουν μία στήλη με ένα εξωτερικό κλειδί και μία στήλη με πληροφορίες αποκλειστικά σχετικά με μια διάσταση που περιγράφουν, πχ ο πίνακας department περιλαμβάνει όλα τα τμήματα του οργανισμού με την

απαραίτητη κωδικοποίηση στα αριστερά. Κάθε εγγραφή του Πίνακα Δεδομένων αντιστοιχεί σε ένα κελί του «κύβου».

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν το λογισμικό MySQL και το εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης Power BI. Τα δύο αυτά εργαλεία είχαν χρησιμοποιηθεί στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών κατά το ακαδημαϊκό έτος 2018-2019 στο μάθημα «Επιχειρηματική Ευφυΐα», όπου είχαμε εργαστεί πάνω σε εφαρμογές της SQL.

Πιο συγκεκριμένα, το λογισμικό MySQL μπορεί κανείς να το κατεβάσει δωρεάν από την ιστοσελίδα https://dev.mysql.com/downloads/installer/, εγκαθιστώντας την full έκδοση και δίνοντας ένα προσωπικό κωδικό (password). Στη συνέχεια, για το set up χρειάστηκε παραμετροποίηση, καταχωρώντας ένα *connection name*, ένα *hostname* και τον *προσωπικό κωδικό πρόσβασης* (Εικόνα 5). Όλη η διαδικασία της παραμετροποίησης έγινε σύμφωνα με τις οδηγίες που δόθηκαν κατά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σπουδών.

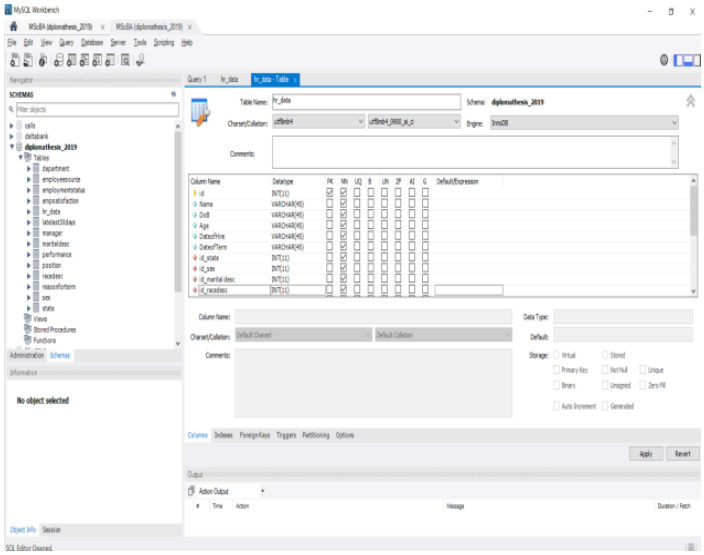


Εικόνα 5

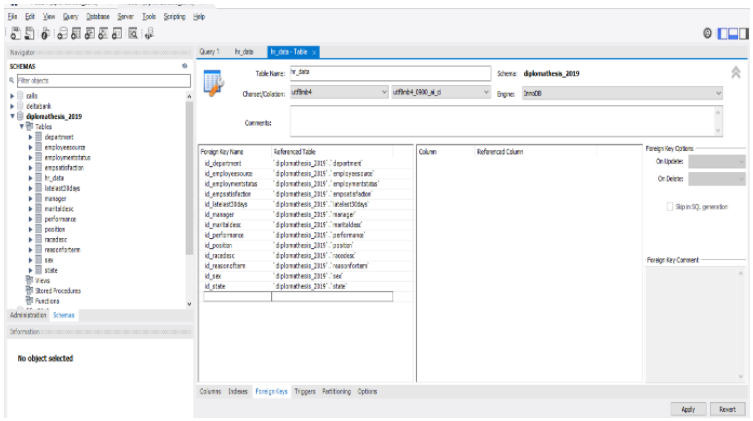
Με βάση τον Πίνακα Δεδομένων και τους Πίνακες Διαστάσεων, όπως διαμορφώθηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο, δημιουργήθηκε στην MySQL η βάση των δεδομένων. Αναλυτικότερα, δημιουργήθηκε το schema diplomathesis_2019 με την μορφή σχεδίασης του αστέρα.

Πρώτα από όλα δημιουργήθηκε το Fact Table με ονομασία hr_data και περιείχε τα εξής: *ID* (πρωτεύον κλειδί), *Employee Name, Date of Birth, Age, Date of Hire, Date of Termination, Pay rate, ID_state, ID_sex, ID_maritaldesc, ID_racedesc, ID_position, ID_reasonforterm, ID_department, ID_employeesource, ID_manager, ID_employmentstatus, ID_performancescore, ID_EmpSatisfaction, ID_LateLast30DAYS*. Εν συνεχεία, δημιουργήθηκαν τα dimension tables: *State, Sex, Maritaldesc, Racedesc, Manager, Position, Employeesource, Employmentstatus, Department, Reasonforterm, Performancescore, EmpSatisfaction, LateLast30DAYS.* Ακολούθως, ορίστηκαν τα πρωτεύοντα κλειδιά στα Dimensions και ενώθηκαν με τον fact table ως δευτερεύοντα κλειδιά (Εικόνα 6 & 7). Εφόσον λοιπόν είχε δημιουργηθεί η επιθυμητή δομή στην MySQL, τελευταίο βήμα αποτέλεσε η

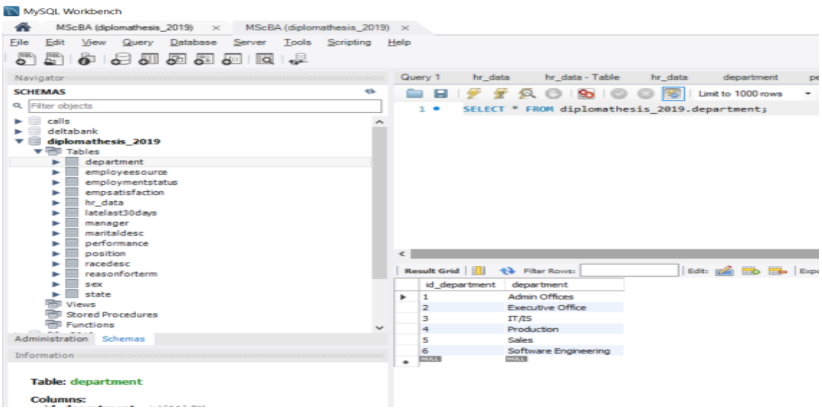
φόρτωση όλων των δεδομένων από τα αρχεία csv, όπως είχαν μεταμορφωθεί στο προηγούμενο στάδιο. Οι Εικόνες 8 και 9 επιβεβαιώνουν πως η φόρτωση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε επιτυχώς. Τέλος, στην Εικόνα 10 βλέπουμε το σχήμα αστέρα με τον κεντρικό πίνακα (fact table) στο κέντρο και τις διαστάσεις, δηλαδή τους 13 πίνακες να τον υποστηρίζουν.



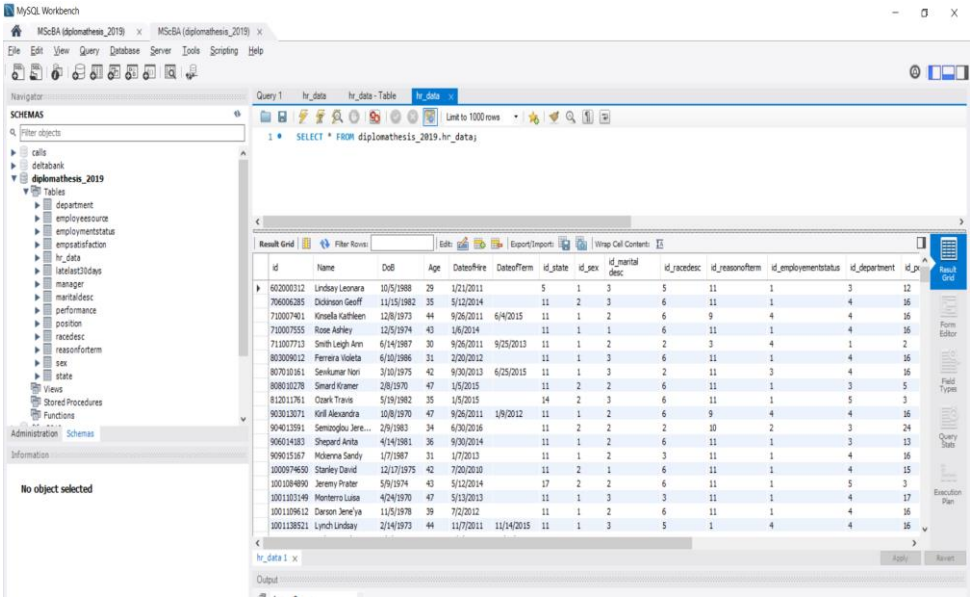
Εικόνα 6



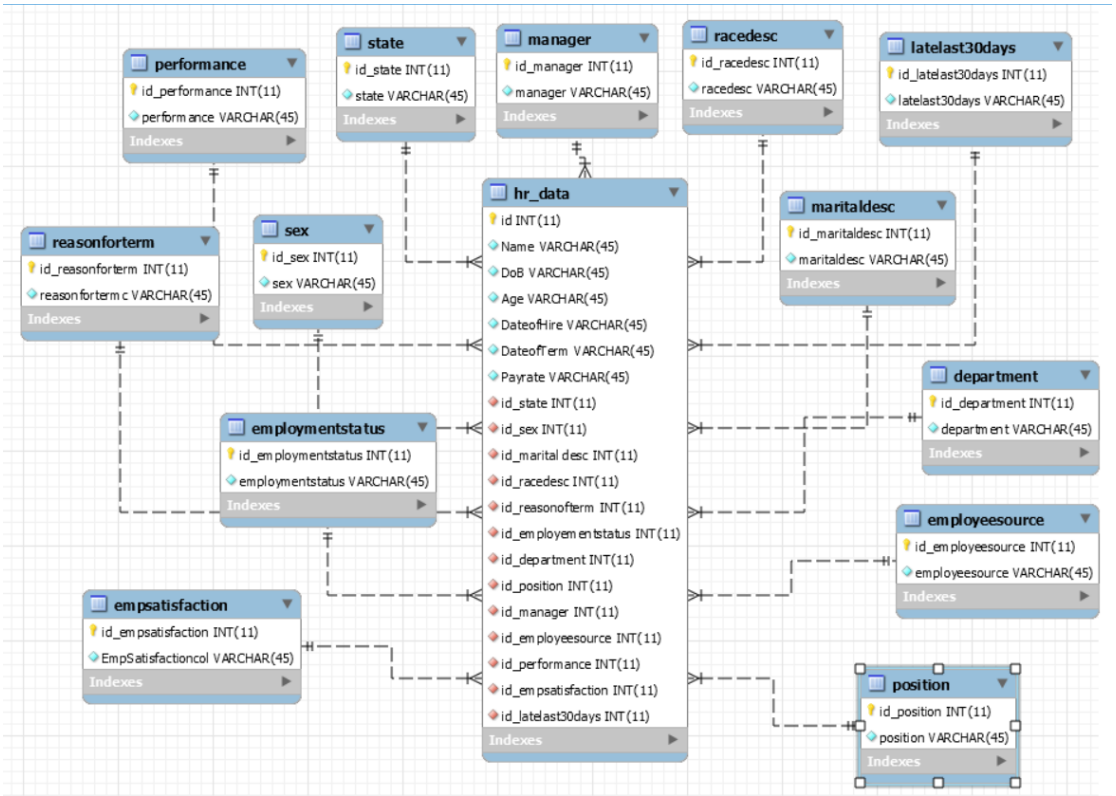
Εικόνα 7



Εικόνα 8



Εικόνα 9

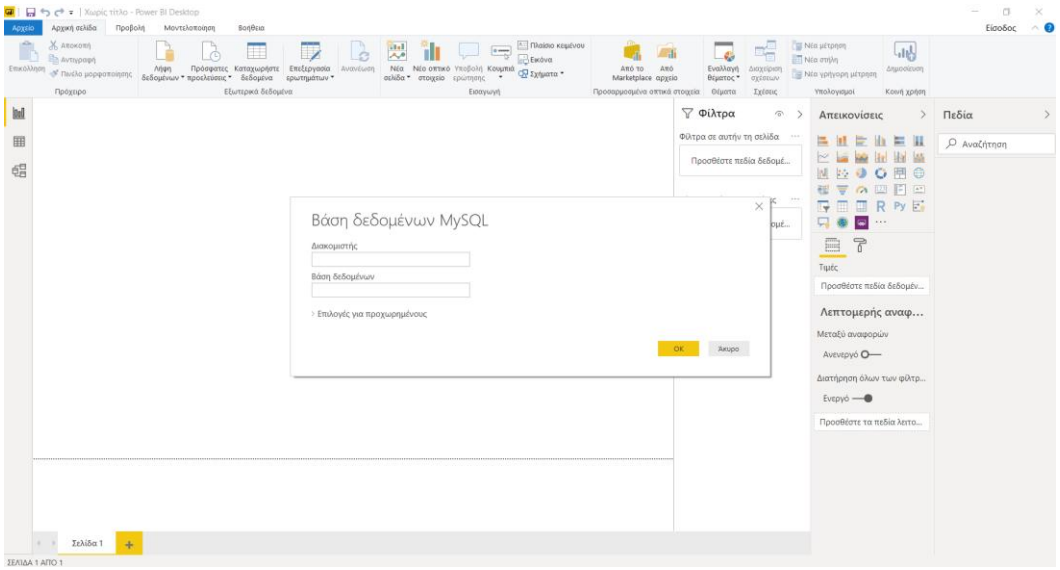


Εικόνα 10

6.3 Στάδιο 3ο: Power BI

Το Power BI, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, αποτελεί μία υπηρεσία επιχειρησιακής ανάλυσης της Microsoft και χρησιμοποιείται κατά κόρον στο χώρο των επιχειρήσεων. Το Power BI συγκεντρώνει πολλά από τα βασικά χαρακτηριστικά του εκσυγχρονισμού του Business Intelligence. Στόχος του είναι να παρέχει διαδραστικές οπτικοποιήσεις και δυνατότητες επιχειρηματικής ευφυΐας με μια αρκετά απλή διεπαφή, ώστε οι τελικοί χρήστες να δημιουργούν δικές τους αναφορές και πίνακες. Το εργαλείο προσφέρει δυνατότητες αποθήκευσης δεδομένων, προετοιμασία και ανάλυση τους αλλά και απεικόνιση τους σε διαδραστικούς πίνακες. Επιπλέον, το Power BI επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργούν αναφορές εύκολα και να εξάγουν τα αποτελέσματα στο Office.

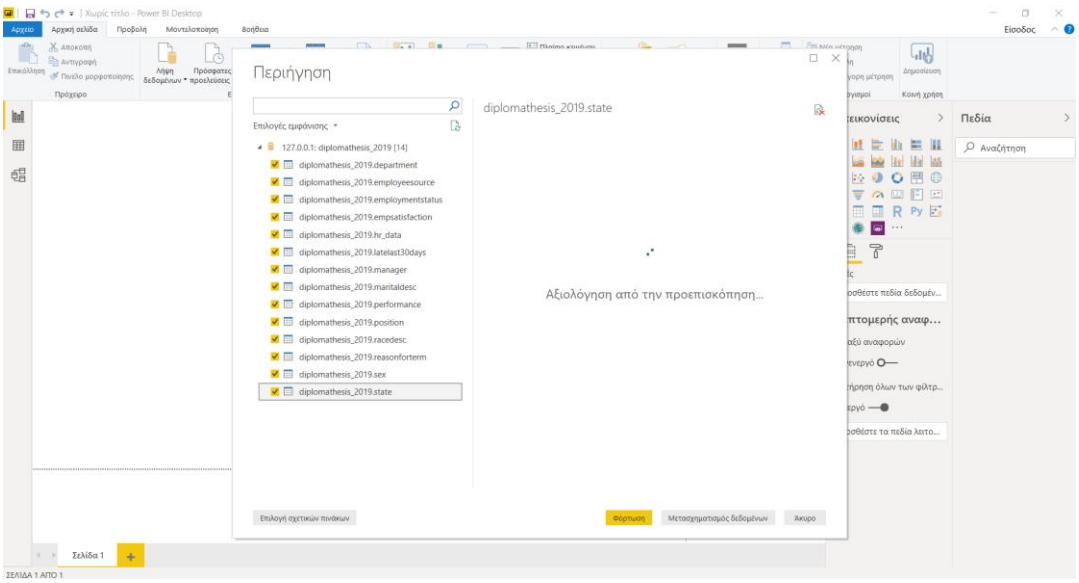
Όσον αφορά την εγκατάσταση του, πραγματοποιήθηκε από την ιστοσελίδα https://powerbi.microsoft.com/en-us/downloads/ και η διαδικασία ήταν πολύ πιο απλή συγκριτικά με εκείνη της MySQL, δηλαδή, δε χρειάστηκε καμία παραμετροποίηση του προγράμματος. Μπορεί κανείς να χρησιμοποιεί τη δωρεάν έκδοση, ωστόσο δεν υπάρχει η δυνατότητα κοινής χρήσης του περιεχομένου που επεξεργάζεται ο χρήστης. Με άλλα λόγια, σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου είναι απαραίτητη η κοινή χρήση πληροφορίας μεταξύ τμημάτων, η παρούσα έκδοση φαίνεται να μην ταιριάζει και να χρειάζεται η αγορά της εξελιγμένης του μορφής (Power BI Pro). Το μόνο σημείο στο οποίο θα μπορούσαμε να πούμε ότι χρειάστηκε κάποιου είδους παραμετροποίηση το πρόγραμμα ήταν όταν πραγματοποιήθηκε η σύνδεση της βάσης (MySQL) με το Power BI, όπου εύλογα ζητείται ο διακομιστής για την φόρτωση των δεδομένων της βάσης (Εικόνα 11).



Εικόνα 11

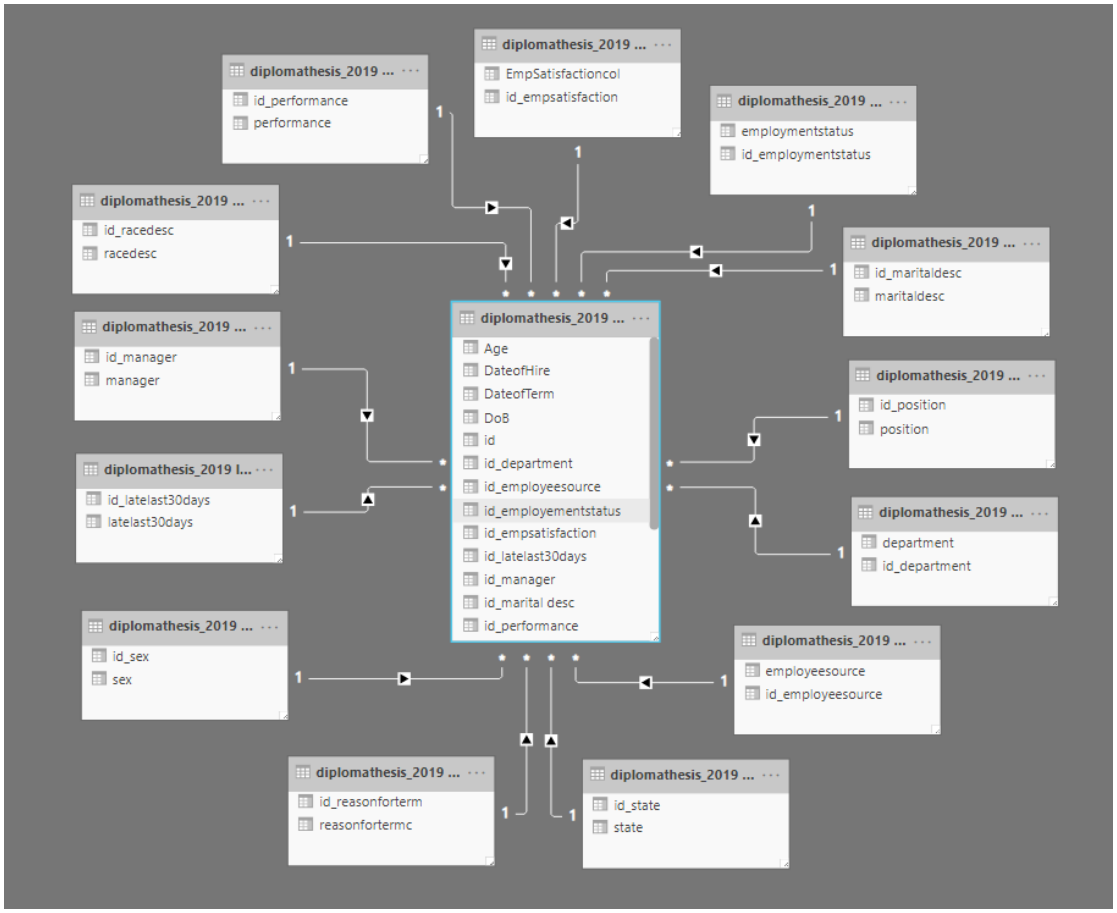
Τελευταίο στάδιο της διαδικασίας προετοιμασίας ανάλυσης δεδομένων αποτελεί η «φόρτωση» από τη βάσης δεδομένων της MySQL στην υπηρεσία επιχειρησιακής αναλυτικής Power BI. Η διαδικασία ήταν σχετικά απλή, καθώς το μόνο που χρειάστηκε ήταν η παροχή πληροφόρησης στο σύστημα

αναφορικά με την αναζήτηση της βάση, παραχωρώντας ουσιαστικά το όνομα του διακομιστή και της βάσης δεδομένων. Στη συνέχεια, εφόσον ευρεθεί η βάση ακολουθεί η φόρτωση των στοιχείων στο Power BI (Εικόνα 12).

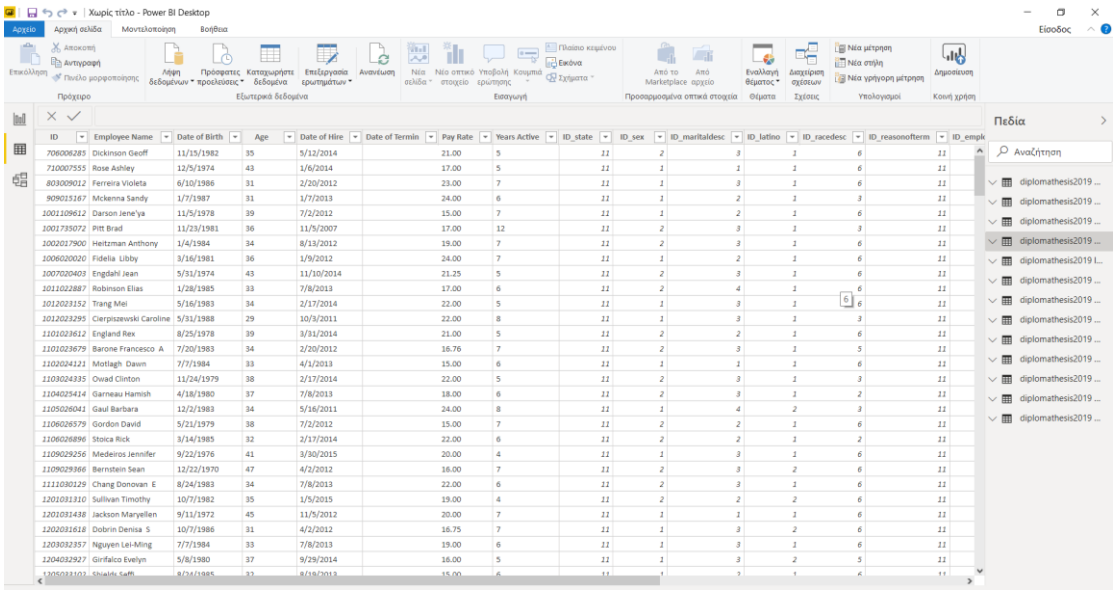


Εικόνα 12

Όσον αφορά την παρούσα ερευνητική μελέτη, έχοντας δημιουργήσει τη βάση δεδομένων στην MySQL, επόμενο βήμα αποτελεί η σύνδεσης της με το πρόγραμμα Power BI, ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των στοιχείων Ανθρώπινου Δυναμικού με τις απαραίτητες οπτικοποιήσεις. Όπως φαίνεται και στις παρακάτω εικόνες, η βάση δεδομένων (diplomathesis_2019) έχει συνδεθεί επιτυχώς στο πρόγραμμα, αφού παρατηρούμε το star schema του σχεδιασμού της βάσης να ακολουθεί την ίδια ακριβώς λογική (Εικόνα 13). Παράλληλα, βλέπουμε στην Εικόνα 14 τα δεδομένα του fact table και των dimensions να έχουν μεταφερθεί αυτούσια στο Power BI.



Εικόνα 13



Εικόνα 14

7. Κύρια Στοιχεία της Πρακτικής Άσκησης

7.1 Περιγραφή Εταιρείας και Τμήματος

Πραγματοποίησα την πρακτική μου άσκηση στην εταιρεία PricewaterhouseCoopers (PwC). Συγκροτήθηκε το 1998, έπειτα από τη συγχώνευση της Price Waterhouse και Coopers & Lybrand, οι οποίες είχαν την έδρα τους στο Λονδίνο. Η PwC διατηρεί γραφεία σε 158 χώρες ανά τον κόσμο και απασχολεί πάνω από 250.000 υπαλλήλους (https://www.pwc.com/gr/en). Στην Ελλάδα, η PwC απασχολεί περίπου 1.200 υπαλλήλους με γραφεία τόσο στην Αθήνα όσο και την Θεσσαλονίκη. Οι υπηρεσίες που προσφέρει καλύπτουν όλους τους κλάδους της αγοράς (Ενέργεια, Τηλεπικοινωνίες, Υγεία, Ναυτιλία κλπ.) και χωρίζονται στις εξής τρεις κατηγορίες: α. Ελεγκτικές Υπηρεσίες (Audit and Assurance), β. Φορολογικές Υπηρεσίες (Tax Services), γ. Συμβουλευτικές Υπηρεσίες (Advisory Services) (https://www.pwc.com/gr/en).

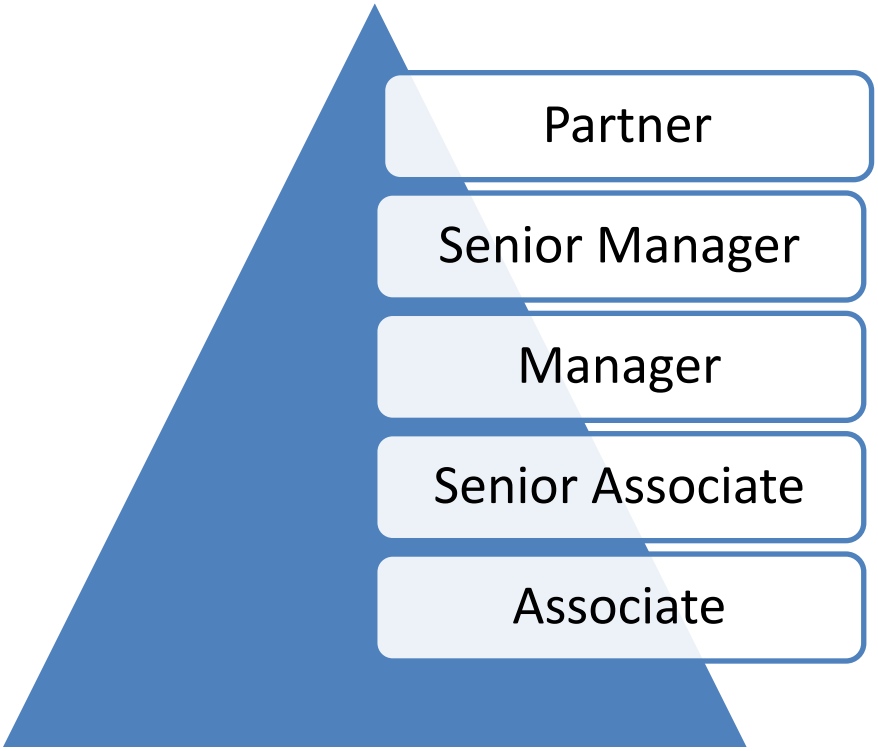
Αποστολή της PwC είναι να προσφέρει ένα ασυναγώνιστο επίπεδο εξυπηρέτησης και να συμβάλει στη συνεχή ανάπτυξη της οικονομίας μέσω της εκτέλεσης αυστηρών, δίκαιων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Σκοπός της εταιρείας είναι να δημιουργεί το αίσθημα εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας στον πελάτη, παρέχοντας τις βέλτιστες λύσεις γύρω από τις ανάγκες τους. Βέβαια, όλη η δράση και ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού διέπεται από συγκεκριμένα πρότυπα και αξίες, όπως έχουν καθοριστεί από τον παγκόσμιο όμιλο και οφείλουν όλοι να τα σέβονται και να τα τηρούν (https://www.pwc.com/gr/en). Πιο συγκεκριμένα, οι κεντρικές αξίες υποδηλώνουν τα εξής:

- Act with Integrity. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να δρουν με εντιμότητα και επαγγελματισμό σε οποιαδήποτε επαγγελματική σχέση.
- Make a difference. Το προσωπικό χρειάζεται να παραμένει ενεργό και υψηλά καταρτισμένο ώστε να παράγει συνεχώς αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Care. Υποδεικνύεται η αξία και η σημασία της ατομικότητας, δηλαδή κάθε πελάτης πρέπει να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά και μεμονωμένα.
- Work together. Τονίζεται η έννοια της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού με αλληλοσεβασμό και επιθυμία για αυτοβελτίωση.
- Reimagine the possible. Οι εργαζόμενοι πρέπει να τολμούν, να μην φοβούνται τις αλλαγές και να παραμένουν ανοιχτοί σε νέες ιδέες και καινοτομίες.

Η οργανωτική δομή της PwC παραμένει ίδια ανεξαρτήτως τμήματος ή κλάδου και είναι παραπλήσια με τις υπόλοιπες big 4, Deloitte, EY και KPMG (Σχήμα 1). Στην χαμηλότερη βαθμίδα βρίσκονται οι Associates, οι οποίοι συνήθως είναι απόφοιτοι ή νέοι με έως δύο χρόνια προϋπηρεσία. Διατελούν κατά βάση επιτελικό έργο, απασχολούνται με τυποποιημένες εργασίες και επιβλέπονται από τους Senior Associates. Στο αμέσως επόμενο στάδιο βρίσκονται οι Senior Associates, οι οποίοι αναλαμβάνουν υπεύθυνη τους περισσότερα projects τα οποία εκτελούν σε συνεργασία με τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Associates και τους Managers. Ανεβαίνοντας στην κλίμακα ιεραρχικά, βρίσκονται οι Managers. Εκείνοι κατευθύνουν και επιβλέπουν την εργασία των Senior Associates και των Associates. Ουσιαστικά, εκείνοι έχουν την τελική ευθύνη για τα παραδοτέα projects και τις εργασίες που χρειάζεται να αναλάβει κάθε υφιστάμενος τους. Επιβλέπονται από τον Senior Manager, ο οποίος τους καταμερίζει των projects και είναι υπεύθυνος για τις συμφωνίες με τον πελάτη. Στο ανώτατο επίπεδο βρίσκονται οι Partners, οι οποίοι αποτελούν μετόχους της εταιρείας. Ασχολούνται, κυρίως, με την εξεύρεση νέων πελατών, την χάραξη πολιτικής, εξετάζουν ευκαιρίες και απειλές κλπ.



Σχήμα 1

Η πρακτική μου πραγματοποιήθηκε στο συμβουλευτικό τμήμα (Advisory) της PwC και συγκεκριμένα στο τμήμα People Advisory Services, το οποίο προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ζητήματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources Outsourcing). Πιο αναλυτικά, το τμήμα αναλαμβάνει να προσφέρει συμβουλές αναφορικά με όλες τις πτυχές της οργάνωσης, στρατηγικής και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Εστιάζει στο τρόπο προσέλκυσης, έμπνευσης, παρακίνησης, διαχείρισης, ανάπτυξης και ανταμοιβής του προσωπικού άλλων οργανισμών. Επιπλέον, παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες προσαρμογής και διαχείρισης των αλλαγών μέσα σε μία επιχείρηση (https://www.pwc.com/gr/en/advisory/people-and-organisation.html).

Το εν λόγω τμήμα αναλαμβάνει να προσφέρει κατά βάση πιο επιχειρησιακές λύσεις για τους πελάτες του. Πιο συγκεκριμένα, οι τομείς στους οποίους εξειδικεύεται είναι οι ακόλουθοι:

- Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού
- Οργανωσιακή αλλαγή και μετασχηματισμός

- Αναζήτηση Στελεχών και Κέντρα Αξιολόγησης
- Trainings
- Τεχνολογίες Ανθρώπινου Δυναμικού και Analytics
- Ανταμοιβές και Αποτελεσματικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εργατικά ζητήματα

7.2 Περιγραφή Θέσης στο τμήμα

Όπως ανέφερα και παραπάνω, κατά την πρακτική μου άσκηση απασχολήθηκα στην εταιρεία PwC ως σύμβουλος επιχειρήσεων με εξειδίκευση σε ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού "HR Consultant". Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος ενός συμβούλου επιχειρήσεων "consultant" εστιάζει στο να προσφέρει εξειδικευμένες λύσεις και συμβουλές σε ένα συγκεκριμένο πελάτη ή μια ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι χρειάζονται βοήθεια, ώστε να αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα, να επιτύχουν κάποιο στόχο, να αλλάξουν στρατηγική κλπ. . Αρχικά, ο σύμβουλος έρχεται σε επικοινωνία με τον πελάτη προκειμένου να αποκτήσει μια ευρύτερη κατανόηση του πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης. Σε δεύτερο επίπεδο, πραγματοποιούνται συναντήσεις, κατά τις οποίες μέσω ερωτήσεων ο σύμβουλος προσπαθεί να κατανοήσει την υφιστάμενη κατάσταση του πελάτη και του προβλήματος. Τέλος, προτείνει μία ή περισσότερες λύσεις για το συγκεκριμένο ζήτημα καταδεικνύοντας μέσω τεκμηριωμένων και ποσοτικοποιημένων αναλύσεων τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προτεινόμενων επιλογών.

Ο ρόλος των HR consultants εστιάζει στο να διασφαλίσουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού εξυπηρετεί τα συμφέροντα της εταιρείας. Πιο αναλυτικά, καλούνται να συμβουλεύσουν τον πελάτη σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν το εργατικό τους δυναμικό, όπως για παράδειγμα, τον καθορισμό των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση για να λειτουργεί αποτελεσματικά, να συμμορφώνονται με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, να αναδιοργανώνουν κατάλληλα το τμήμα HR, να εξασφαλίσουν ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το προσωπικό της για να επιτύχει τους στόχους της και να λειτουργεί με υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Αναλυτικότερα, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των συμβούλων HR περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ανάπτυξη, αναθεώρηση, εφαρμογή και διαχείριση πολιτικών και διαδικασιών στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.
- Ανάπτυξη και συντονισμός οργανωσιακών αλλαγών και επιχειρησιακής κουλτούρας
- Ανάλυση και προώθηση λύσεων με τη χρήση πληροφοριακών προγραμμάτων HR
- Στελέχωση και διαχείριση ταλέντων για τον οργανισμό
- Βελτίωση του προσωπικού, μέσω coaching και trainings
- Οργάνωση και διεξαγωγή κέντρων αξιολόγησης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Διεξαγωγή ερευνών για την ανίχνευση προβληματικών καταστάσεων

Οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις και εμπειρία γύρω από τη διοίκηση των επιχειρήσεων και την εργατική νομοθεσία. Θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να διαθέτουν γνώσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας. Οι επιτυχημένοι σύμβουλοι HR πρέπει να διαθέτουν ορισμένες ικανότητες όπως:

- Αυτοπεποίθηση, να είναι δηλαδή σίγουροι για τον εαυτό τους εάν πρόκειται να μεταδώσουν τεχνογνωσία τους σε άλλους
- Θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, δηλαδή να διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία ώστε να αξιολογήσουν ποιες λύσεις εφαρμόζουν καλύτερα στην υφιστάμενη κατάσταση
- Πειθώ και απλοποιημένη σκέψη, να είναι σε θέση να απλοποιούν και να εξηγούν προβλήματα και λύσεις με όρους που ο καθένας μπορεί να κατανοήσει
- Δεξιότητες ακρόασης, πρέπει να ακούν προσεκτικά τις ανάγκες των πελατών τους για να εφαρμόσουν λύσεις που ανταποκρίνονται καλύτερα στις συγκεκριμένες ανάγκες τους
- Αξιόπιστοι, δηλαδή να είναι σε θέση να αναπτύξουν ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους και φυσικά να επιδεικνύουν ακεραιότητα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8. Έργα και Δραστηριότητες

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγράφουν όλες οι δραστηριότητες τις οποίες ανέλαβα κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης.

8.1 Έργα, Δραστηριότητες και Προγραμματισμός

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας Gantt – Chart στον οποίο παρουσιάζονται όλα τα έργα με τα οποία ασχολήθηκα κατά το διάστημα της πρακτικής μου άσκησης. Αρχικά, το πρώτο διάστημα συμμετείχα σε ένα Development Center για στελέχη μιας φαρμακοβιομηχανίας. Το επόμενο διάστημα για δύο μήνες εργάστηκα σε ένα έργο για μια εταιρεία που επιθυμούσε να αναδιαμορφώσει τις κύριες εσωτερικές διαδικασίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τελευταίο έργο που συμμετέχω και θα διαρκέσει μέχρι το καλοκαίρι είναι ένα Assessment Center γι-α όλο το προσωπικό ενός ελληνικού οργανισμού ενώ τις τελευταίες μέρες της πρακτικής μου ξεκίνησα να προετοιμάζομαι για τη συμμετοχή μου σε ένα έργο έρευνας δέσμευσης προσωπικού.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ
Οργάνωση και υλοποίηση Development Center	2 βδομάδες
Συμμετοχή στην αναδιαμόρφωση εσωτερικών διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού (Business Process Reengineering)	1 ½ μήνας
Οργάνωση και υλοποίηση Assessment Center	4 μήνες
Προετοιμασία και διεξαγωγή έρευνας δέσμευσης προσωπικού (μελλοντικό έργο)	5 μέρες

8.2 Ανάλυση Κύριων Έργων/Δραστηριοτήτων

8.2.1 Business Process Reengineering Project

Μια από τις δραστηριότητες με την οποία ασχολήθηκα κατά το διάστημα της πρακτικής μου άσκησης ήταν το project Business Process Reengineering, πρόκειται δηλαδή για την αναδιαμόρφωση των εσωτερικών διαδικασιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός μεγάλου πελάτη της PwC, ο οποίος ανήκει στον δημόσιο τομέα.

Ο τρόπος με τον οποίο διαχειριστήκαμε το συγκεκριμένο project ήταν ο εξής: Αρχικά, μελέτησα προσεκτικά υλικό που μοιράστηκε ο οργανισμός μαζί μας, στο οποίο περιγράφονταν οι διαδικασίες που ακολουθούσε ο οργανισμός στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μέχρι πρότινος. Στη συνέχεια,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ακολούθησαν τετράωρες συναντήσεις (workshops) με τα υψηλόβαθμα στελέχη τμήματος και αντιπροσώπους της PwC (σε όλες τις συναντήσεις είχα ενεργό συμμετοχή). Εκεί, συζητήθηκε και αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνταν τη δεδομένη χρονική στιγμή οι διαδικασίες και πως θα προτιμούσαν να αναδιαμορφωθούν, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του τμήματος. Μετά το πέρας των συναντήσεων, με την ομάδα έργου της PwC πραγματοποιήσαμε εσωτερικά meetings, κατά τα οποία συζητήσαμε την προσέγγιση του πελάτη για αναδιαμόρφωση του παρόντος μοντέλου και σύμφωνα με τη δική μας κατανόηση αλλά και τις «βέλτιστες πρακτικές» HR. Εφόσον συμφωνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο θα ανασχεδιαστούν οι υπάρχουσες διαδικασίες του οργανισμού, τις αποτυπώσαμε μια προς μια σε διαγράμματα ροής (flowchart) και στη συνέχεια, δημιουργήσαμε αναλυτικό report, όπου περιεγράφηκαν λεπτομερώς τα βήματα κάθε διαδικασίας. Τέλος, με την ομάδα έργου αναλύσαμε διεξοδικά όλες τις διαδικασίες οι οποίες εν δυνάμει θα μπορούσαν να ψηφιοποιηθούν. Με βάση τις διαδικασίες υπό ψηφιοποίηση, προτάθηκε στον οργανισμό ένας τύπος πληροφοριακού συστήματος, ο οποίος θα ενοποιήσει όλα τα τμήματα του οργανισμού μεταξύ τους.

Η υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου ήταν κάπως ιδιαίτερη εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης του εν λόγω οργανισμού (δημόσιος τομέας). Πιο αναλυτικά, αρκετές από τις διαδικασίες ήταν δύσκολο να αναδιαμορφωθούν και να επανεξεταστούν, καθώς χρειάζεται να ακολουθείται το γράμμα του νόμου. Για παράδειγμα, η διαδικασία των προσλήψεων ήταν εξαιρετικά δύσκολο να επαναξιολογηθεί, καθώς όλες οι προσλήψεις πραγματοποιούνται μέσω ΑΣΕΠ, γεγονός που μας εμπόδιζε να παρέμβουμε και να προσφέρουμε τη δική μας πρόταση. Επιπλέον, ένας αστάθμητος παράγοντας που αντιμετωπίσαμε κατά τη διάρκεια του έργου ήταν η δήλωση παραίτησης μίας συναδέλφου, η οποία ήδη είχε αναλάβει μεγάλο όγκο του project. Το γεγονός αυτό επέφερε αναστάτωση στην ομάδα, ωστόσο η διαχείριση του ζητήματος και η επίλυση του ήταν άμεση. Στην ομάδα εντάχθηκε νέο μέλος αντικατάστασης, ενώ η πρώην συνάδελφος επικοινώνησε με άρτιο τρόπο όλη την δικής της πληροφόρηση, καθώς και την εργασία που είχε καταβάλει μέχρι τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Στο συγκεκριμένο έργο απασχολήθηκα αποκλειστικά περίπου δύο μήνες. Ο ρόλος μου ήταν σημαντικός καθόλα τα στάδια, καθώς συμμετείχα σε όλα τα workshops και meetings και είχα αναλάβει τη εκπόνηση του 60% του έργου. Όσον αφορά τα χρονικά περιθώρια, η ομάδα έργου εργάστηκε πολύ αποτελεσματικά και καταφέραμε να παραδώσουμε τα τελικά reports μία εβδομάδα νωρίτερα από το οριστικό deadline.

8.2.2 Assessment Center Project

Το έργο με το οποίο απασχολήθηκα το μεγαλύτερο διάστημα στην PwC αποτελεί η προετοιμασία και υλοποίηση Κέντρων Αξιολόγησης για όλο το προσωπικό ενός μεγάλου ελληνικού οργανισμού. Πρόκειται για ένα από τα πιο σημαντικά έργα που έχει αναλάβει το τμήμα το τελευταίο διάστημα, καθώς έχει ξεκινήσει από τον Νοέμβριο του 2019 και αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Ιούλιο του 2020. Αναλυτικότερα, κατά το παρόν έργο πραγματοποιούνται ατομικά Κέντρα Αξιολόγησης

(Ιανουάριος-Μάιος 2020) στα οποία συμμετέχει όλο το προσωπικό του πελάτη (350 άτομα) και θα αξιολογούνται για τις δεξιότητες τους σύμφωνα με το πλαίσιο δεξιοτήτων που έχει ορίσει ο οργανισμός για το προσωπικό του. Οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων για λόγους διαφάνειας πραγματοποιούνται αποκλειστικά από την ομάδα έργου της PwC, κατ' αναλογία 3 αξιολογητές ανά συμμετέχοντα.

Ο δικός μου ρόλος στο συγκεκριμένο έργο ήταν υποστηρικτικός και ξεκίνησε από την προετοιμασία του κέντρου. Τον υποστηρικτικό ρόλο του κέντρου είχα αναλάβει εγώ με μία νέα συνάδελφο. Αρχικά, συλλέξαμε και συγκεντρώσαμε σε πίνακες τα στοιχεία όλων των συμμετεχόντων που θα αξιολογούνταν (ονοματεπώνυμο, ηλικία, ρόλος στην εταιρεία, υπεύθυνος μάνατζερ, βιογραφικό κλπ.). Στη συνέχεια, δημιουργήσαμε το χρονοπρογραμματισμό των κέντρων, δηλαδή πότε θα αξιολογηθεί ο κάθε συμμετέχοντας και από ποια ομάδα της PwC. Ακόμα, συντάξαμε το πλάνο επικοινωνίας που θα μοιραστεί ο πελάτης με το προσωπικό του. Τελευταίο στάδιο στο κομμάτι της προετοιμασίας ήταν η εύρεση των εργαλείων της αξιολόγησης. Δηλαδή το case-study και το role play scenario που θα εξεταστεί το προσωπικό, οι ερωτήσεις που θα γίνουν στην βιογραφική συνέντευξη, τα διάφορα τεστ όπως τα ability tests, τεστ προσωπικότητας κλπ. Με την υποστήριξη της μάνατζερ, εργαστήκαμε όλοι μαζί ώστε να δομήσουμε τα κατάλληλα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν στο έργο.

Το επόμενο στάδιο ήταν η υλοποίηση των Κέντρων Αξιολόγησης. Εδώ, ο ρόλος μου ήταν κατά βάση υποστηρικτικός προς την ομάδα έργου της PwC, καθώς ξεκινούσε με το καλωσόρισμα των υποψηφίων, ακολουθούσε το μοίρασμα του υλικού προς μελέτη στους συμμετέχοντες και τέλος τους βοηθούσα με οδηγίες, ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα πριν την αξιολόγηση τους από την ομάδα.

Το έργο δεδομένου του μεγάλου όγκου των αξιολογούμενων ήταν αρκετά πολύπλοκο και χρειαζόταν καλό συντονισμό τόσο από τη μεριά του πελάτη όσο και από τη μεριά της PwC. Για το λόγο αυτό η μάνατζερ είχε αναθέσει τον ρόλο της υποστήριξης σε εμένα και τη συνάδελφο μου, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες των λαθών κατά την διεξαγωγή του έργου. Σε γενικές γραμμές, λόγω της εκτεταμένης εμπειρίας που κατείχε η υπεύθυνη μάνατζερ μου σε παρόμοια έργα, τα Κέντρα Αξιολόγησης κύλησαν ομαλά χωρίς προβλήματα.

8.3 Παραδοτέα του έργου

8.3.1 Business Process Reengineering Project

Τα παραδοτέα έγγραφα προς τον πελάτη στο έργο Ανασχεδιασμού Διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν τα εξής:

- Διάγραμμα Ροής (Flowchart). Περιείχε για κάθε μία διαδικασία την προτεινόμενη μορφή σχεδιασμού βήμα προς βήμα.
- Γραπτή έκθεση – Report. Το αρχείο αυτό περιείχε με αναλυτικές λεπτομέρειες το νέο προτεινόμενο σχεδιασμό βήμα προς βήμα για όλες τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού
- Αναφορά Ψηφιοποίησης – Digitalization. Στο εν λόγω αρχείο περιγράφονται όλες οι διαδικασίες που εν δυνάμει μπορούν να ψηφιοποιηθούν ενώ παράλληλα προτείνεται η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα συμβάλει στην ενοποίηση των τμημάτων όλου του οργανισμού.

8.3.2 Assessment Center Project

Σχετικά με τα παραδοτέα έγγραφα για το έργο των Κέντρων Αξιολόγησης, προετοιμάσαμε τα εξής:

- Αναλυτική ατομική έκθεση αναφοράς (Individual Report) για κάθε υποψήφιο ξεχωριστά με τα δυνατά του σημεία και εκείνα προς βελτίωση.
- Πίνακας με τα σκορ του κάθε υποψήφιου στα τεστ που συμπλήρωσε (ψυχομετρικά τεστ, τεστ δεξιοτήτων, τεστ προσωπικότητας κλπ.).
- Αναλυτική ομαδική έκθεση αναφοράς (Group Report) για κάθε ομάδα υποψηφίων (π.χ. συνολικά για το τμήμα παραγωγής) με τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση.

Όλες οι παραπάνω εκθέσεις αναφοράς θα παρουσιαστούν στη διοίκηση της εταιρείας και στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μετά το τέλος της διαδικασίας των Κέντρων Αξιολόγησης (Ιούλιος 2020). Οι αξιολογούμενοι δε θα λάβουν κάποια ενημέρωση, ούτε ανατροφοδότηση από τους αξιολογητές της PwC.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9. Γνώσεις Δεξιότητες και Κριτική Αξιολόγηση

9.1 Γνώσεις και Δεξιότητες

Κατέχοντας ήδη πτυχίο στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, το μεταπτυχιακό στο τμήμα της Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας με βοήθησε στο να επεκτείνω την αναλυτική σκέψη μου ακόμα περισσότερο. Οι γνώσεις που έλαβα κατά το διάστημα του μεταπτυχιακού, ο συνδυασμός δηλαδή του business με τις νέες τεχνολογίες, με βοήθησε ιδιαίτερα ώστε να μη σκέφτομαι περιορισμένα, εκτελώντας απλώς διεκπεραιωτικά ένα έργο, αλλά να προσπαθώ να διακρίνω πιθανούς τρόπους βελτίωσης εκτός της πεπατημένης. Στο πλαίσιο της Πρακτικής Άσκησης, μου δόθηκε η ευκαιρία να εμβαθύνω στις γνώσεις που έλαβα ακόμα περισσότερο και μάλιστα πολλές φορές συνέβαλα με δικές μου ιδέες για την καλύτερη διαχείριση των έργων.

Αναφορικά με το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, πρόκειται για ένα ανερχόμενο τμήμα, το οποίο έχει ιδιαίτερα καλές βάσεις προκειμένου να αναπτύξει τη δράση του. Οι γνώσεις που προσφέρει το εξαιρετικά ειδικευμένο προσωπικό, σίγουρα, αναβαθμίζουν το επίπεδο του φοιτητή και του προσφέρουν σημαντικά εφόδια προκειμένου να καταστεί ανταγωνιστικός υποψήφιος στη σύγχρονη εποχή του business. Φυσικά, ως ένα νέο τμήμα έχει ορισμένες αδυναμίες τις οποίες θεωρώ πως μπορεί να βελτιώσει και να καταστεί ως ένα από τα καλύτερα μεταπτυχιακά του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Πιο συγκεκριμένα, θα πρότεινα ο φοιτητής να διδάσκεται τα υποχρεωτικά μαθήματα κορμού στην αρχή του προγράμματος, δηλαδή στο πρώτο εξάμηνο και στη συνέχεια να του δίνεται η δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ των τεσσάρων κατευθύνσεων που προάγει το τμήμα *(Επιχειρησιακή Έρευνα και Επιχειρηματική Αναλυτική, Πληροφοριακά Συστήματα και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Επιχειρηματική Στρατηγική και Ανθρώπινοι Πόροι, Διοίκηση Λειτουργιών και Εφοδιαστική Αλυσίδα)*, όπως γίνεται στο προπτυχιακό. Με αυτό τον τρόπο, ο φοιτητής θα μπορεί αφενός να διδάσκεται τα βασικά μαθήματα του τμήματος, αλλά και να εστιάζει το ενδιαφέρον του στον τομέα που τον ελκύει περισσότερο. Θα ήταν δε σκόπιμο να περιοριστεί ο αριθμός των υποχρεωτικών 60 πιστωτικών μονάδων, ώστε οι φοιτητές να διαθέτουν περισσότερο χρόνο για να εμβαθύνουν στις θεματικές που τους ενδιαφέρουν. Θα έλεγα δηλαδή πως έχοντας μεγαλύτερη ευελιξία στο πρόγραμμα σπουδών είναι δυνατόν να καλύπτονται βαθύτερα τα συγκεκριμένα πεδία που ενδιαφέρουν το φοιτητή και γιατί όχι με ακόμα πιο πλούσιο υλικό από τους καθηγητές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9.2 Κριτική και Προτάσεις

Η PwC αποτελεί μία πολύ ισχυρή πολυεθνική εταιρεία ειδικά στο χώρο των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Έχει καταφέρει να χτίσει την αξιοπιστία, το κύρος και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών με τις εξειδικευμένες και αποτελεσματικές λύσεις που τους προσφέρει. Αποδεδειγμένα, βρίσκεται στους καλύτερους του κλάδου της και σε επίπεδο στρατηγικής κινείται πάντα μεθοδικά και αποτελεσματικά.

Από την άλλη μεριά, ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία, αλλά και γενικότερα ο κλάδος των συμβουλευτικών εταιρειών, αφορά το κομμάτι των συχνών αποχωρήσεων του προσωπικού λόγω των απαιτητικών ρυθμών εργασίας. Βεβαίως, έχουν υλοποιηθεί σημαντικά βήματα προόδου κατά τα τελευταία χρόνια, ωστόσο το φαινόμενο συνεχίζει να υφίσταται σε διάφορα τμήματα ανά την εταιρεία. Θα πρότεινα να το εσωτερικό τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού να εξετάσει το συγκεκριμένο φαινόμενο πιο στοχευμένα ανά προβληματική περιοχή και να δοθεί έμφαση στο work-life balance και wellbeing μέσα στον οργανισμό.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10. Επίλογος

10.1 Σύνοψη και Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, με την παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι νέες τεχνολογίες μπορούν να θεωρηθούν ως ευκαιρία για τον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού και να αξιοποιηθούν έτσι ώστε να αυξηθεί ο Βαθμός Δέσμευσης των εργαζομένων. Μελετήθηκαν οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αφοσίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ένα οργανισμό και φάνηκε πως είναι αρκετοί και σημαντικοί. Στόχος των επιχειρήσεων αποτελεί το να διαθέτουν προσωπικό πραγματικά αφοσιωμένο και όχι απλά υποκινούμενο. Επιπροσθέτως, το κόστος απώλειας ενός εργαζομένου είναι σημαντικό για τους οργανισμούς και δε θα πρέπει να αμελείται.

Προκειμένου να υποστηριχθεί η θεωρία της ενίσχυσης του βαθμού δέσμευσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση σε δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού και εξετάστηκε η αφοσίωση των εργαζομένων ανά τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Εκεί, εντοπίστηκαν τα δυνατά σημεία της εταιρείας, αλλά και τα σημεία που πρέπει να εστιάσει την προσοχή της προκειμένου να αποτρέψει μια ενδεχόμενη απώλεια εργαζομένου και παράλληλα να ακολουθήσει στοχευμένα βήματα ώστε να αυξήσει το βαθμό δέσμευσης του προσωπικού της. Κατά τα τελευταία χρόνια, μια τάση που παρατηρείται εκτεταμένα στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management). Σκοπός του οργανισμού αποτελεί το να διακρατήσει και να εξελίξει μέσα σε αυτόν τα πιο αποτελεσματικά και ικανά στελέχη που διαθέτει. Η διαχείριση ταλέντων κάνει ακριβώς αυτό, καθώς στοχεύει στο τρόπο που θα υποστηρίξει καλύτερα το προσωπικό αυτό. Τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, πλέον με τις νέες τεχνολογίες (Metrics & Analytics) είναι σε θέση να ανιχνεύσουν νωρίς το πρόβλημα και να ενεργήσουν προορατικά.

10.2 Μελλοντικές Επεκτάσεις

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία μία ιδέα για πιθανή επέκταση της θα ήταν να ασχοληθεί κανείς με τα Predictive Analytics στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Με άλλα λόγια, αυτή τη στιγμή παρατήρησα την προβληματική κατάσταση του οργανισμού και πιθανολογώ ότι από το συγκεκριμένο Pool ανθρώπων ενδεχομένως να προκύψει μία απώλεια. Μέσω των Predictive Analytics η παραπάνω προσέγγιση μπορεί να γίνει πιο εκτεταμένη και ακόμα περισσότερο στοχευμένη και να προβλεφθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον στο ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11. Βιβλιογραφία

11.1 Βιβλία

1. Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2001). *Human Resource Management in Developing Countries*. London.
2. Filippo, E. B. (1981). *Personnel Management*. 6th edition, New York.
3. Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2015). *Do we need HR? Repositioning people management for success*. New York.

11.2 Άρθρα σε Επιστημονικά Περιοδικά

1. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and Analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1): 1–11.
2. Claus, L. (2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22(3): 207-215.
3. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304–313.
4. O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2017). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(1): 903-917.
5. Egerová, D., Lančarič, D., Eger, L., & Savov, R. (2015). Perspectives of talent management: Evidence from czech and slovak business organisations. *Ekonomika a management*, 18(4): 108-120.
6. Flowers, V. S., & Hughes, L. C. (1973). Why Employees Stay. *Harvard Business Review* 51(4): 49-60.
7. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399–432.
8. He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 681–695.
9. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10. Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2): 205–212.
11. Mortensen, M., Doherty, N., & Robinson, S. (2015). Operational research from taylorism to terabytes: A research agenda for the analytics age. *European Journal of Operational Research*, 241(3): 583–595.
12. Memon, K., & Ghani, B. (2018). Restructuring the relationship between performance management and employee engagement. *Pakistan Business Review* 20(1): 199-109.
13. Najam, A., & Manasrah, K. A. (2017). The effect of talent management on organizational performance: Applied study in Jordanian banks. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 13(1): 36-51.
14. Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207: 315 – 324.
15. Prewitt, E. (1999). How to Keep Your Company's Star Employees. *Harvard Business Publishing* (MANAGEMENT ARTICLE - Reference no. U9903B).
16. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 617–635.
17. Sheehan, M., & Anderson, V. (2015). Talent management and organizational diversity: A call for research. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349–358.
18. Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3): 301-317.
19. Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: "Infancy or adolescence?". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1744–1761.
20. Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235: 463 – 472.

11.3 Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

1. Fuller, R. (2014). A Primer on Measuring Employee Engagement. *Harvard Business Review.* Available at https://hbr.org/2014/11/a-primer-on-measuring-employee-engagement (last access 17/11/2014).
2. Markey, R. (2014). The Four Secrets to Employee Engagement. *Harvard Business Review.* Available at https://hbr.org/2014/01/the-four-secrets-to-employee-engagement (last access 27/01/2014).

3. KPMG (2017). Κινητικότητα στην αγορά εργασίας: Είναι διαφορετικοί οι millenials;. KPMG website: https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2017/05/labor-market-mobility-millenials.html (last access 23/05/2017).
4. https://www.pwc.com/gr/en/
5. https://www.pwc.com/gr/en/advisory/people-and-organisation.html
6. https://dev.mysql.com/downloads/installer/
7. https://powerbi.microsoft.com/en-us/downloads/

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ